

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

Ю. С. Коноплина

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины
для студентов, обучающихся в магистратуре
по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент
программа магистратуры «Стратегическое управление персоналом»

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»
2026

УДК 65.011

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент ФГБОУ ВО «КГТУ»
С. В. Саванович

Коноплина, Ю. С.

Антикризисное управление персоналом: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для студентов, обучающихся в магистратуре по напр. подгот. 38.04.02 Менеджмент, программа «Стратегическое управление персоналом» / Ю. С. Коноплина. – Калининград: Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ», 2026. – 78 с.

Данное учебно-методическое пособие является руководством по изучению дисциплины «Антикризисное управление персоналом» для магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент. В учебно-методическом пособии представлены цели, задачи и структура дисциплины, содержание дисциплины и методические указания по ее изучению, содержание и методические указания по подготовке к практическим занятиям, а также список литературы и контрольные вопросы для подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине.

Список лит. – 9 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента ФГБОУ ВО «Калининградский государственный технический университет» 24.09.2026 г., протокол № 2.

Учебно-методическое пособие рекомендовано в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ученого совета института отраслевой экономики и управления ФГБОУ ВО «КГТУ» 24.09.2026 г., протокол № 9.

УДК 65.011

- © Федеральное государственное
бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Калининградский
государственный технический
университет», 2026 г.
- © Коноплина Ю. С., 2026 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 Тематический план дисциплины и методические указания по ее изучению.....	6
Тема 1. Векторы развития антикризисного управления персоналом	6
Тема 2. Потенциал антикризисного управления персоналом.....	8
Тема 3. Тенденции трансформации антикризисного управления персоналом	11
Тема 4. Стратегические ориентиры антикризисного управления персоналом	13
Тема 5. Доминанты антикризисного управления персоналом	16
2 Методические указания по подготовке к практическим занятиям	20
Тема 1. Векторы развития антикризисного управления персоналом	20
Тема 2. Потенциал антикризисного управления персоналом.....	23
Тема 3. Тенденции трансформации антикризисного управления персоналом	25
Тема 4. Стратегические ориентиры антикризисного управления персоналом	28
Тема 5. Доминанты антикризисного управления персоналом	31
3 Методические указания по выполнению контрольной работы.....	35
3.1 Общие сведения по выполнению контрольной работы	35
3.2 Варианты контрольных работ	35
4 Методические указания по подготовке и сдаче экзамена.....	64
4.1 Перечень вопросов для подготовки к экзамену	64
5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине.....	67
5.1 Перечень вопросов по отдельным темам дисциплины	68
5.2 Содержание заданий	70
5.3 Тематика докладов и рефератов.....	72
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	75
ПРИЛОЖЕНИЕ. Пример листа СОДЕРЖАНИЕ в контрольной работе	77

ВВЕДЕНИЕ

Учебно-методическое пособие составлено в соответствии с требованиями утвержденной рабочей программы для магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, профиль программы «Стратегическое управление персоналом». Дисциплина «Антикризисное управление персоналом» формируется на базе изучения таких дисциплин, как «Маркетинг персонала», «Стратегия и политика управления персоналом», является основой для таких дисциплин, как «Научно-исследовательский практикум», «Производственная практика».

Целью освоения дисциплины «Антикризисное управление персоналом» является формирование у будущих специалистов теоретических знаний и практических навыков по сбору и анализу информации о внутренних и внешних факторах антикризисного управления персоналом предприятия, по анализу и управлению различными аспектами внедрения инструментов антикризисного управления персоналом в деятельность предприятия. Планируемые результаты освоения дисциплины «Антикризисное управление персоналом» заключаются в том, что студент должен:

знать:

- нормативные правовые акты, которые необходимо учитывать при антикризисном управлении персоналом;
- классификацию методов и приемов, используемых при анализе предпосылок для антикризисного управления персоналом;
- порядок разработки и реализации системы антикризисного управления персоналом;

уметь:

- анализировать факторы и предпосылки антикризисного управления персоналом;
- разрабатывать систему антикризисного управления персоналом;
- предлагать решения по совершенствованию управления персоналом предприятия на основе антикризисного управления персоналом;

владеть:

- методами анализа предпосылок внедрения антикризисного управления персоналом;
- методами совершенствования управления персоналом предприятия на основе антикризисного управления персоналом.

Трудоемкость освоения дисциплины «Антикризисное управление персоналом» составляет 5 зачетных единиц (зет), т. е. 180 академических часов. Дисциплина преподается студентам разных форм обучения с соответствующим количеством аудиторных часов, выделенных на освоение дисциплины: очная форма обучения (лекций – 32 часа, практических занятий – 32 часа); заочная форма обучения (лекций – 6 часов, практических занятий – 8 часов). Студенты заочной формы обучения не получают того количества лекционных и практических занятий, которое предусмотрено для студентов очной формы

обучения, что обуславливает для них повышенную значимость самостоятельной учебной работы. Самостоятельной работе отводится важная роль в освоении дисциплины студентами такой формы обучения. Для этого в данном учебно-методическом пособии предусмотрен раздел, содержащий задания, связанные с теоретическим материалом дисциплины, а также практически ориентированные задания. Студентам заочной формы обучения целесообразно также распространить самостоятельную работу и на освоение материала, предусмотренного для выполнения на практических занятиях. В связи с этим им рекомендуется заранее проработать задания, с тем чтобы на самих занятиях уделить внимание в основном прояснению возникших вопросов и устранению затруднений в ходе выполнения заданий.

Для оценки результатов освоения дисциплины используются:

- оценочные средства для текущей аттестации по дисциплине;
- оценочные средства для промежуточной аттестации по дисциплине.

Промежуточная аттестация по данной дисциплине проводится в форме экзамена.

К оценочным средствам для текущей аттестации по дисциплине относятся:

- тестовые задания открытого и закрытого типов.

К оценочным средствам для промежуточной аттестации по дисциплине, проводимой в форме экзамена, соответственно относятся:

- типовые задания по контрольной работе (для студентов заочной формы обучения);
- экзаменационные задания по дисциплине, представленные в виде тестовых заданий открытого и закрытого типов.

Допуск студента к промежуточной аттестации по дисциплине предусматривает достаточное по уровню качества выполнение всех заданий для практических занятий и самостоятельной работы. К экзамену допускаются студенты, положительно аттестованные по результатам текущей аттестации по дисциплине (получившие при этой аттестации оценку «зачтено»). Оценки выставляются в зависимости от объема правильно выполненных заданий в процентах: 0–40 % – «неудовлетворительно», «не зачтено»; 41–60 % – «удовлетворительно», «зачтено»; 61–80 % – «хорошо», «зачтено»; 81–100 % – «отлично», «зачтено».

В первом разделе учебно-методического пособия приводится содержание изучаемой дисциплины, и даются методические указания по ее изучению. Во втором разделе содержатся методические указания по подготовке к практическим занятиям. В третьем разделе представлены методические указания по выполнению контрольной работы. Четвертый раздел содержит методические указания по подготовке к промежуточной аттестации. В пятом разделе даны методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине. В конце учебного пособия указаны рекомендуемые источники по изучению дисциплины.

1 ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛИНЫ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ЕЕ ИЗУЧЕНИЮ

Тема 1. Векторы развития антикризисного управления персоналом

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Эволюция методов антикризисного управления персоналом.

Вопрос 2. Прогнозы развития антикризисного управления персоналом.

Методические указания по изучению темы 1

Цель изучения темы – получить правильное понимание закономерностей антикризисного управления в деятельности предприятия и сформировать представление о современных подходах к антикризисному управлению на предприятии. Изучение данной темы направлено на формирование фундамента для глубокого анализа решающей роли антикризисного управления в деятельности предприятия.

Вопрос 1. Эволюция методов антикризисного управления персоналом прошла путь от жестких административных сокращений до гибких цифровых стратегий поддержки вовлеченности. Традиционный этап подразумевал жесткое администрирование, а главным методом спасения бизнеса считалось быстрое уменьшение фондов оплаты труда. Распространен был авторитарный стиль, при котором решения принимались директивно, без учета мнения коллектива. В центре внимания была минимизация затрат, то есть полная заморозка бюджетов на обучение, премии и социальные программы. Переходный этап был связан с социально-психологической адаптацией. Широкое применение получили антикризисные коммуникации, с помощью которых предприятия начали открыто информировать сотрудников о реальном положении дел. Началось применение гибких форм занятости, то есть появилась практика неполного рабочего дня, удаленной работы и временных перераспределений обязанностей. Распространилась практика психологической поддержки, то есть фокус сместился на снижение уровня стресса в коллективе для сохранения работоспособности. Современный этап предполагает проактивность и цифровизацию. Наиболее рекомендуемым является гибридный подход, при котором управленцы используют аналитику данных для прогнозирования рисков выгорания и текучести. Значительное внимание направлено на развитие потенциала, в рамках которого акцент делается на мультискиллинг (обучение смежным профессиям) и удержание ключевых экспертов на предприятии.

Перспективные направления эволюции антикризисного управления персоналом связаны с переходом от жесткой экономии к проактивным стратегиям удержания талантов, цифровизации и заботе о ментальном здоровье сотрудников. Проактивное прогнозирование предполагает использование аналитики для раннего выявления признаков выгорания, снижения мотивации и риска увольнения ключевых специалистов. Гибкие и гибридные формы занятости базируются на масштабировании адаптивных графиков работы,

проектного найма и привлечения внештатных экспертов для быстрого реагирования на рыночные шоки без раздувания постоянного штата. Развитие цифровых компетенций и переобучение связано с быстрой перенастройкой профессиональных профилей и профессиограмм под меняющиеся бизнес-процессы и внедрение новых технологий (включая искусственный интеллект). Фокус должен быть смещен на психоэмоциональную устойчивость персонала, крайне необходимой становится интеграция программ корпоративной заботы о ментальном и физическом здоровье персонала для снижения стресса в условиях затяжной нестабильности. Востребованной становится и трансформация лидерства, то есть переход руководителей от административного диктата к эмпатичному управлению, опирающемуся на доверие, прозрачную коммуникацию и вовлеченность команды.

Вопрос 2. Прогнозы развития антикризисного управления персоналом связаны с переходом к гибким формам занятости, глубокой цифровизацией процессов управления персоналом и удержанием ключевых специалистов в условиях высокой текучести кадров. Необходима гибкая занятость и самозанятость, и предприятия продолжают активно привлекать внештатных специалистов и самозанятых для снижения постоянной нагрузки на фонд оплаты труда и операционных расходов. Кадровый электронный документооборот (КЭДО) и автоматизация рутинных задач должны стать базой для быстрого реагирования предприятий на внешние воздействия. Прогнозирование рисков с необходимостью будет получать все большее развитие, т. е. управленцы будут опираться на предиктивный анализ для оценки уровня текучести кадров и выявления системных кризисов на ранних стадиях.

Внутренний кадровый резерв на предприятии делает возможным быстрое развитие и переобучение сотрудников на местах для закрытия новых или критических задач вместо дорогого внешнего найма. Гибкость и многозадачность (кросс-функциональность) позволяют обеспечить перераспределение обязанностей и совмещение ролей для оптимизации численности штата при сохранении объемов работы. Устранение потерь рабочего времени, пересмотр бизнес-процессов и цифровизация рутинных операций будут оказывать все большее воздействие на производительность труда. Важно уделять внимание мотивации и вовлеченности, ускоряя переход на гибкие системы оплаты труда (например, привязка части премии к KPI или результату) и удержание ключевых профессионалов. Оптимизация затрат на персонал потребует опираться на регулирование рабочего времени (неполный день, удаленный формат), сокращение избыточных административных расходов.

Антикризисное управление персоналом является особой стратегией руководства, направленной на стабилизацию работы предприятия через сохранение ключевых сотрудников, поддержание трудовой дисциплины и адаптацию штата к финансовым трудностям. Главная цель такого управления заключается в балансе между жесткой экономией ресурсов и сохранением жизнеспособности коллектива. В условиях нестабильности руководитель должен в первую очередь выделить критическое ядро команды, то есть тех

специалистов, без которых бизнес не сможет функционировать и преодолевать трудности. Вместо хаотичных увольнений или слепого сохранения всего штата проводится глубокая диагностика ценности каждого сотрудника. С ключевыми профессионалами проводят открытые и честные разговоры, чтобы снизить уровень общего стресса и предотвратить их уход из компании. Параллельно с этим меняется стиль коммуникации и принятия решений. Процессы согласования сокращаются, оперативные задачи передаются на уровень ниже для ускорения работы, а руководство устанавливает постоянный контакт с коллективом через регулярные короткие встречи. Это позволяет оперативно пресекать домыслы, сохранять прозрачность и удерживать высокую производительность труда даже при ухудшении финансового положения предприятия.

Методические материалы по теме 1

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ. Рекомендованы официальные сайты Правительства Российской Федерации, сайты справочных нормативных ресурсов.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1: [3, с. 15], [6, с. 12].

Тема 2. Потенциал антикризисного управления персоналом

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Способы антикризисного управления персоналом.

Вопрос 2. Технологии антикризисного управления персоналом.

Методические указания по изучению темы 2

Цель изучения темы – углубленное изучение понятия антикризисного управления персоналом, форм и границ практического применения антикризисного управления персоналом, критериев эффективности антикризисного управления персоналом. В процессе изучения темы студент должен осваивать направления совершенствования антикризисного управления персоналом, предпосылки рациональной встроенности антикризисного управления персоналом в деятельность предприятия, приемы и методы организации антикризисного управления персоналом.

Вопрос 1. В сложный период руководителю предприятия важно отказаться от закрытости и регулярно общаться с коллективом. Честный рассказ о текущем положении дел снижает уровень неопределенности и тревоги у сотрудников. Когда сотрудники понимают реальные цели и трудности бизнеса, они меньше поддаются слухам и эффективнее включаются в решение общих задач. Вместо сохранения прежних жестких регламентов предприятия переходит на мобильные методы работы. Руководство может объединять функции разных специалистов, обучать персонал смежным навыкам и перераспределять нагрузку на самые важные участки. Такой подход помогает поддерживать результативность даже при уменьшении бюджета. Когда финансовые стимулы временно ограничены, на первый план выходит

психологическая поддержка команды. Руководители делают упор на признание заслуг, вовлечение сотрудников в антикризисные обсуждения и сохранение уважительной атмосферы. Чувство нужности и причастности к спасению предприятия укрепляет лояльность и удерживает ценных специалистов на предприятии. Антикризисное управление персоналом представляет собой комплекс срочных мер, которые помогают сохранить ядро предприятия и поддержать продуктивность команды в сложный период. Руководители перестраивают кадровую политику, опираясь на принципы справедливости и командного единства.

Современное антикризисное управление персоналом сместило фокус с жесткой оптимизации затрат на создание гибких, технологичных и психологически устойчивых команд. Сегодня предприятия смещают предпочтения в пользу инновационных подходов, которые помогают бизнесу адаптироваться к рыночным потрясениям без потери ключевых компетенций.

Для управления временно избыточными кадрами в периоды спада предприятия внедряют модель совместного использования талантов. Это партнерские программы между предприятиями из разных секторов, позволяющие временно «одалживать» сотрудников туда, где сейчас наблюдается пиковый спрос. Внутри самих предприятий разворачивается масштабный тренд на внутренний гиг-воркинг, когда специалисты могут брать краткосрочные задачи в смежных отделах через внутренние цифровые платформы. Такой подход сохраняет рабочие места, снижает издержки на фонд оплаты труда и расширяет экспертизу сотрудников, делая структуру предприятия максимально адаптивной.

Антикризисное управление персоналом становится глубоко дата-центричным благодаря внедрению искусственного интеллекта. Специальные платформы поведенческой аналитики непрерывно сканируют цифровой след команд, выявляя скрытые очаги выгорания, падение вовлеченности или риски внезапного ухода ключевых лиц еще до того, как проблема станет критической. На основе этих данных моделируются различные кризисные сценарии и составляются предиктивные планы перераспределения нагрузки. Это позволяет руководству действовать на опережение, а не ликвидировать последствия кадрового кризиса вручную.

Забота о ментальном здоровье переросла рамки стандартных компенсаций и стала стратегическим инструментом выживания бизнеса. Предприятия инвестируют в развитие психологического капитала, который включает в себя развитие у сотрудников четырех качеств: надежды, оптимизма, стойкости и уверенности в собственных силах. На практике это реализуется через внедрение институтов корпоративных менторов по благополучию и создание программ психологической поддержки.

Вопрос 2. Технологии антикризисного управления персоналом представляют собой комплекс взаимосвязанных управленческих шагов, направленных на сохранение стабильности, удержание ключевых сотрудников и адаптацию бизнеса к изменившимся условиям. В периоды нестабильности классические методы работы с людьми уступают место более гибким, быстрым и порой

жестким решениям, которые разворачиваются параллельно по нескольким направлениям. Важным этапом реагирования становится пересмотр всей организационной структуры. Антикризисное управление опирается на глубокий аудит процессов. Предприятие выявляет критически важные функции, без которых бизнес остановится, и концентрирует ресурсы на них. Происходит масштабное перераспределение задач: сотрудники из менее пострадавших или временно замороженных направлений переводятся на участки, генерирующие основную выручку или обеспечивающие выживание предприятия. В этот момент активно внедряются технологии внутреннего совмещения должностей и кросс-функционального обучения, когда специалисты быстро осваивают смежные профессии для подстраховки коллег.

Финансовая политика в кризис неизбежно меняется в сторону жесткой привязки расходов к реальным результатам бизнеса. Постоянная часть заработной платы (оклады) может временно оптимизироваться или замораживаться, в то время как основная ставка делается на гибкую переменную часть. Критерии эффективности (KPI) переписываются под краткосрочные цели предприятия, например, не на год, а на неделю или месяц вперед. Взамен сокращающихся денежных бонусов руководство разворачивает программы нематериальной мотивации. Это включает в себя расширение автономии сотрудников, признание их заслуг на уровне предприятия, предоставление гибкого графика или возможности удаленной работы, что помогает снизить уровень стресса и сохранить лояльность без прямых финансовых затрат.

Информационный вакуум в период нестабильности мгновенно заполняется слухами и паникой, что парализует работу предприятия. Поэтому ключевой технологией становится создание прозрачной и непрерывной системы информирования. Руководство предприятия переходит на режим регулярных (порой ежедневных) обращений к коллективу, честно озвучивая текущее положение дел, возникающие проблемы и принятые решения. Важно не только спускать информацию сверху вниз, но и организовывать каналы обратной связи. Для этого создаются горячие линии, проводятся оперативные сессии вопросов и ответов, где каждый сотрудник может высказать свои опасения и получить прямой ответ, что возвращает людям чувство контроля над ситуацией.

Методические материалы по теме 2

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ. Рекомендованы официальные сайты Правительства Российской Федерации, сайты справочных нормативных ресурсов.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [1, с. 17], [3, с. 12].

Тема 3. Тенденции трансформации антикризисного управления персоналом

Форма проведения занятия – лекция

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Механизмы антикризисного управления персоналом.

Вопрос 2. Ресурсы антикризисного управления персоналом.

Методические указания по изучению темы 3

Цель изучения темы – ознакомление с наиболее распространенными научными методами систематизации подходов к анализу и оценке процессов антикризисного управления персоналом. В процессе изучения темы студент должен освоить взаимосвязь системного подхода к анализу и оценке состояния предприятия и методов антикризисного управления персоналом, а также научиться учитывать рекомендации и требования антикризисного управления персоналом на каждом из этапов функционирования предприятия.

Вопрос 1. Трансформация антикризисного управления персоналом в последние годы происходит в направлении от реактивного сокращения издержек к проактивному созданию устойчивых и гибких экосистем. В условиях постоянной неопределенности ключевым вектором изменений стал переход на человекоцентричную модель управления. Главное изменение коснулось самой философии реагирования на кризис. Если раньше бизнес в первую очередь оптимизировал фонд оплаты труда, то сегодня организации стремятся сохранить человеческий капитал через концепцию динамического перераспределения талантов. Предприятия активно внедряют внутренние платформы мобильности, которые позволяют оперативно перебрасывать сотрудников с простаивающих направлений на критически важные и растущие участки работы, это сохраняет институциональную память бизнеса.

Параллельно с этим происходит цифровая модернизация всех процессов управления персоналом, при которой предиктивная аналитика на базе искусственного интеллекта заменяет интуитивное принятие решений. В период кризиса алгоритмы помогают руководству в режиме реального времени отслеживать уровень выгорания команд, прогнозировать риски оттока ключевых специалистов и моделировать различные сценарии реструктуризации. Автоматизация рутинных задач высвобождает время руководителя для стратегического планирования и прямой поддержки лидеров команд.

Смена форматов занятости также переросла рамки экстренного ответа на внешние шоки и превратилась в экосистемный подход к формированию штата. Современное антикризисное управление персоналом комбинирует постоянных сотрудников с пулом независимых контрактников, фрилансеров и проектных специалистов. Такая гибридная структура дает бизнесу предельную эластичность, в пиковые моменты кризиса предприятие может мгновенно масштабироваться или сжиматься без долгосрочных юридических и финансовых обязательств.

Антикризисное управление персоналом кардинально отличается от работы с сотрудниками в стабильные периоды, так как его главной целью

становится обеспечение выживаемости предприятия в условиях жесткого дефицита времени и ресурсов.

В обычных условиях фокус управления персоналом направлен на долгосрочное развитие, планомерную мотивацию и удержание талантов. Однако в момент кризиса система управления полностью перестраивается, приобретая специфические черты, которые пронизывают все аспекты взаимодействия с коллективом.

Если в спокойное время предприятия конкурируют за счет разветвленных систем бонусов, заботы о балансе работы и жизни и карьерного роста, то антикризисный подход акцентирует базовые потребности. На первый план выходят материальная стабильность, сохранение рабочего места и безопасность. Оценка эффективности сотрудников тоже меняется: долгосрочные КРІ (ключевые показатели эффективности) заменяются краткосрочными антикризисными задачами. В этот период руководство оценивает не потенциал или лояльность сотрудника в будущем, а его реальный вклад в спасение бизнеса в текущую минуту и стрессоустойчивость.

В условиях дефицита бюджета вектор внимания смещается с привлечения новых талантов на удержание критически важного ядра команды. Антикризисное управление персоналом неизбежно связано с непопулярными мерами. Это может быть заморозка социальных пакетов, перевод на неполный рабочий день или оптимизация фонда оплаты труда.

Вопрос 2. Эффективность антикризисного управления персоналом измеряется способностью предприятия сохранить ядро ценных специалистов, удержать управляемость бизнес-процессами и быстро адаптировать команду к резким изменениям внешней среды.

Успешная работа с кадрами в период нестабильности проявляется в минимизации паники, поддержании базового уровня производительности и сохранении лояльности ключевых сотрудников. Оценивать реальную отдачу от принимаемых мер принято по скорости восстановления рабочих ритмов и отсутствию хаоса в коммуникациях. Когда руководство опирается на принципы антикризисного управления персоналом, коллектив сохраняет командное единство даже при жесткой экономии ресурсов. Эффективность здесь выступает как точечная настройка человеческого потенциала под текущие задачи выживания бизнеса.

Ресурсы антикризисного управления персоналом представляют собой внутренний потенциал предприятия, который позволяет ему выстоять в период нестабильности, адаптироваться к изменениям и сохранить операционную эффективность. В отличие от стабильного времени, когда управление опирается на долгосрочные стратегии и жесткие регламенты, в кризис на первый план выходят гибкость, скорость реакций и психологическая устойчивость.

Основу антикризисного потенциала составляют структурно-организационные возможности. Они выражаются в способности предприятия мгновенно перестраивать привычные рабочие процессы, перераспределять задачи без потери качества. Это не просто сокращение расходов, а интеллектуальная оптимизация, когда сотрудники переводятся на наиболее

критические участки работы, внедряются гибкие графики или удаленный формат, а жесткая иерархия уступает место кросс-функциональным командам.

Параллельно включаются информационно-коммуникативные каналы, которые в кризис становятся главным инструментом борьбы с паникой. Своевременное, честное и прозрачное информирование со стороны руководства уничтожает почву для слухов и снижает уровень тревожности. Открытый диалог позволяет донести до каждого сотрудника реальное положение дел и новые цели предприятия, обеспечивая единое информационное поле.

Не менее важен социально-психологический капитал, определяющий общую жизнестойкость коллектива. Кризис всегда сопровождается стрессом, поэтому способность предприятия поддерживать ментальное здоровье людей, сохранять лояльность и вовлеченность становится решающим фактором. Сюда же относится развитие лидерских качеств у линейных руководителей, которые должны уметь не только ставить задачи, но и оказывать эмоциональную поддержку своим командам.

Наконец, ключевую роль играют профессионально-квалификационные ресурсы. Скорость изменений требует от персонала мгновенного освоения новых навыков и смежных профессий. Способность предприятия быстро организовать внутреннее переобучение, задействовать наставничество и переквалифицировать людей под новые рыночные реалии позволяет удерживать ценные кадры и оперативно закрывать возникающие кадровые бреши.

Методические материалы по теме 3

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ. Рекомендованы официальные сайты Правительства Российской Федерации, сайты справочных нормативных ресурсов.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [2, с. 30], [8, с. 28].

Тема 4. Стратегические ориентиры антикризисного управления персоналом

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Экономическое измерение антикризисного управления персоналом.

Вопрос 2. Социально-психологическое измерение антикризисного управления персоналом.

Методические указания по изучению темы 4

Цель изучения темы – освоить общеэкономические методы разработки и реализации стратегии и тактики антикризисного управления персоналом на предприятии с учетом целей, методов и подходов управления предприятием. В процессе изучения темы студент должен сформировать всестороннее глубокое понимание основных подходов к обеспечению стратегических аспектов антикризисного управления персоналом с учетом требований современного

управления предприятием, а также научиться учитывать в практической деятельности предприятия рекомендации и требования антикризисного управления персоналом на стратегическом и тактическом уровнях.

Вопрос 1. Экономическое измерение антикризисного управления персоналом означает оптимизацию затрат на оплату труда в период кризиса, что представляет собой комплекс оперативных мер по адаптации фонда оплаты труда под реальные финансовые возможности бизнеса без разрушения ключевого кадрового ядра.

Руководство предприятия может перевести часть штата на неполный рабочий день или гибкий график по соглашению сторон. Такой подход снижает фиксированные расходы на содержание персонала, позволяя сохранить рабочие места и костяк команды. Предварительный открытый диалог с коллективом помогает избежать паники и сохранить доверие людей к решениям руководства.

Эффективным инструментом антикризисного управления персоналом выступает перенос акцента с фиксированных окладов на переменную часть дохода. Заработная плата жестко увязывается с конкретными результатами, КРІ или выполнением планов по выручке. Подобная мера автоматически уменьшает расходы при падении продаж и стимулирует сотрудников активнее бороться за общие показатели бизнеса.

Антикризисный аудит выявляет избыточные или дублирующие функции в структуре предприятия. Предприятие может объединить смежные участки работы и внедрить внутреннее совместительство, когда сотрудники выполняют расширенный круг задач за разумную долю доплаты. Обучение команды смежным навыкам повышает общую производительность труда без необходимости расширения штата.

Временная приостановка или сокращение дискреционных бонусов, необязательных надбавок и второстепенных элементов социального пакета быстро высвобождает необходимую ликвидность. Высвобожденные ресурсы целесообразно точно перенаправить на поддержку наиболее результативных и незаменимых специалистов, уход которых может парализовать критически важные процессы.

Любые ограничения по оплате труда требуют честного объяснения со стороны руководства, то есть руководство обязано донести до людей экономические причины изменений, четкие сроки действия временных мер и понятные критерии возврата к прежним условиям по мере стабилизации ситуации. Это снижает риски социального напряжения, снижения вовлеченности и стихийного оттока ценных кадров.

Экономические показатели антикризисного управления персоналом показывают, насколько эффективно предприятие использует свой главный ресурс в сложный период. Они помогают вовремя заметить финансовые угрозы и сохранить жизнеспособность бизнеса.

Производительность труда отражает объем продукции или услуг, который создает один сотрудник за конкретное время. В кризис руководство следит за выработкой каждого сотрудника. Падение производительности

говорит о том, что рабочие процессы нарушены или сотрудники не справляются с нагрузкой. Руководитель перестраивает задачи, чтобы поднять этот уровень без лишних затрат.

Затраты на персонал включают в себя заработную плату, премии, налоги и расходы на социальные пакеты. Во время кризиса предприятия часто снижают этот фонд, чтобы пережить тяжелое время. Важно уменьшать расходы разумно. Резкое сокращение выплат заставляет лучших специалистов уходить к конкурентам. Экономические показатели помогают найти баланс между выживанием бюджета и сохранением сильной команды.

Выручка на одного сотрудника рассчитывается путем деления общей выручки предприятия на среднее число работников. Он показывает реальную финансовую отдачу от каждого сотрудника в штате. Если показатель снижается, это служит сигналом к точечной оптимизации структуры.

Издержки на текучесть кадров включают в себя затраты на рекламу вакансий, время на собеседования. В кризис такие расходы сокращают бюджет сильнее обычного. Удержание ценных кадров становится экономически выгоднее, чем постоянный найм новых сотрудников.

Вопрос 2. Социально-психологическое измерение антикризисного управления персоналом смещает фокус с чисто экономических и административных мер на человека, его эмоциональное состояние и систему взаимоотношений в коллективе. В условиях кризиса предприятие сталкивается не просто со снижением прибыли или реструктуризацией, а с резким ростом неопределенности, которая порождает у сотрудников базовое чувство опасности, стресс и панику.

Центральным элементом этого измерения становится управление психологическим климатом и уровнем тревожности. Руководитель в кризисный период перестает быть просто менеджером, распределяющим задачи, и берет на себя роль «стабилизатора» или эмоционального лидера. Открытые, честные и регулярные коммуникации со стороны руководства выступают главным противоядием от разрушительных слухов и дезинформации. Когда люди понимают, что происходит, даже если новости неутешительны, уровень их контролируемого стресса снижается, уступая место готовности действовать.

Другой важный аспект заключается в трансформации мотивационной среды. Если в стабильное время сотрудников мотивируют карьерные перспективы и бонусы, то в кризис на первый план выходят потребности более низкого уровня по пирамиде Маслоу, то есть безопасность, стабильность и сохранение рабочего места. Социально-психологический подход требует от управления персоналом акцента на нематериальной поддержке: проявлении эмпатии, признании ценности каждого сотрудника и демонстрации того, что руководство разделяет трудности вместе с командой. Это укрепляет чувство общности и сопричастности.

Через вовлечение сотрудников в совместный поиск выходов из кризиса активизируется коллективный иммунитет организации. Люди перестают чувствовать себя пассивными жертвами обстоятельств и становятся активными участниками спасения предприятия, что рождает феномен сверхнормативной

активности и преданности предприятию. В конечном счете, социально-психологическое измерение превращает персонал из главного источника рисков (паника, саботаж, увольнения) в главный ресурс преодоления кризиса. Оно позволяет сохранить ядро команды и ее лояльность.

Социальные показатели эффективности антикризисного управления персоналом рассчитываются через сопоставление динамики текучести кадров, уровня удовлетворенности коллектива и потерь рабочего времени до и во время кризиса. Логика оценки социальных изменений строится на анализе того, как антикризисные меры повлияли на людей. Главная задача расчетов состоит в том, чтобы перевести эмоциональное состояние коллектива и стабильность команды в точные цифры. Руководство сопоставляет показатели кризисного периода с базовыми значениями спокойного времени. Это позволяет увидеть, удержалось ли ядро предприятия и снизился ли уровень стресса.

Уровень напряженности или удовлетворенности коллектива измеряют с помощью индексных методов через регулярные экспресс-опросы. Формула опирается на подсчет доли позитивных ответов по отношению к общему числу участников анкетирования. Полученный коэффициент выполняет роль индекса удовлетворенности. Рост этого индекса по сравнению с пиком кризиса доказывает, что коммуникация руководства и меры поддержки снизили тревожность.

Потери рабочего времени из-за стресса, выгорания или скрытых конфликтов определяются через учет неявок, резко возросших больничных и простоев. Общее количество потерянных часов делят на плановый фонд рабочего времени всего коллектива за период. Итоговый процент показывает масштаб социальных потерь. Уменьшение этого показателя говорит о нормализации психологического климата.

Важную роль играет регулярный мониторинг индекса вовлеченности и психологической безопасности. Через анонимные экспресс-опросы и пульс-опросы измеряется уровень тревожности коллектива и то, насколько адекватно персонал воспринимает антикризисные шаги администрации. Динамика этих показателей отражает способность руководства гасить социальное напряжение, предотвращать конфликты и сохранять конструктивный рабочий настрой.

Методические материалы по теме 4

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ. Рекомендованы официальные сайты Правительства Российской Федерации, сайты справочных нормативных ресурсов.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4: [7, с. 85], [8, с. 79].

Тема 5. Доминанты антикризисного управления персоналом

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Антикризисные практики в управлении персоналом.

Вопрос 2. Инструменты антикризисного управления персоналом.

Методические указания по изучению темы 5

Цель изучения темы – углубленное изучение подходов к антикризисному управлению персоналом и способов эффективного использования методов управления показателями производительности для развития деятельности предприятия. В процессе изучения темы студент должен осваивать направления совершенствования методов повышения эффективности деятельности предприятиям на основе современных подходов к антикризисному управлению персоналом.

Вопрос 1. Доминанты антикризисного управления персоналом подразумевают единую, непрерывно работающую систему, в которой каждый элемент жестко связан с остальными. В условиях нестабильности эта система смещает фокус с привычного администрирования на стратегическое выживание и адаптацию человеческого капитала.

Центральным стержнем всей антикризисной работы становится динамическое планирование и гибкое перераспределение ресурсов. Вместо жестких должностных инструкций на первый план выходит концепция внутренней мобильности, когда сотрудники оперативно перемещаются на наиболее критические участки работы. Это требует мгновенной переоценки компетенций и запуска программ ускоренного переобучения, чтобы закрывать возникающие бреши собственными силами без привлечения внешнего ресурса.

Следом за структурой затрат меняется сам подход к организации труда. Предприятия активно внедряют функциональный редизайн рабочих мест. Обязанности пересматриваются, а жесткие должностные инструкции заменяются кросс-функциональными задачами.

Функциональный редизайн рабочих мест представляет собой комплексную трансформацию пространства, при которой каждый квадратный метр и предмет мебели адаптируются под реальные бизнес-процессы и психофизиологию сотрудников. В отличие от косметического ремонта, этот процесс полностью переоценивает то, как сотрудник взаимодействует с окружением в течение рабочего дня.

В основе современной концепции лежит уход от жестко закрепленных столов в сторону динамического зонирования. Пространство проектируется как живой организм, разделенный на специализированные хабы. Появляются тихие зоны («капсулы концентрации») для глубокой индивидуальной работы, где полностью исключены внешние раздражители. Рядом с ними формируются открытые площадки для командных мозговых штурмов, оборудованные мобильными перегородками и трансформируемой мебелью, которую можно перестроить за пару минут.

Эргономика в таком интерьере становится интерактивной. Статичные стулья и столы уступают место «умным» рабочим станциям с регулировкой высоты, стимулирующим смену поз и снижающим физическую усталость. Системы хранения переносятся из личных зон в общие хабы, что освобождает пространство и мотивирует сотрудников больше двигаться.

Важнейшую роль начинает играть сенсорный дизайн. Освещение автоматически меняет цветовую температуру в течение суток, поддерживая

природные биоритмы человека: бодрящий холодный свет утром сменяется мягким теплым спектром к вечеру. Акустический комфорт достигается за счет скрытых архитектурных решений, то есть звукопоглощающих панелей, особого текстиля и островных потолков, которые гасят гул голосов, но оставляют ощущение живого офиса. В результате рабочее место превращается из ограничивающей коробки в гибкий инструмент, который подстраивается под конкретную задачу сотрудника в каждую минуту рабочего времени.

В условиях кризиса классические подходы к оценке сотрудников часто перестают работать, так как на первый план выходят не плановые показатели, а адаптивность, стрессоустойчивость и способность работать в условиях неопределенности. В рамках антикризисного управления персоналом эффективно сочетать несколько специализированных инструментов, которые внедряются в общую систему управления изменениями.

Одним из ключевых методов становится экспресс-ассесмент (сокращенный центр оценки). В отличие от масштабного классического ассесмента, занимающего недели, этот инструмент фокусируется исключительно на компетенциях для выживания предприятия: гибкости мышления, навыках антикризисного управления. Он реализуется через серию коротких бизнес-кейсов и ролевых игр, моделирующих жесткие рыночные условия, что позволяет за несколько дней выявить реальных лидеров, способных повести команду за собой в переломный момент.

Параллельно с этим важно оценивать внутренний ресурс коллектива, для чего применяется пульс-опрос. Это регулярная, часто еженедельная, автоматизированная диагностика уровня выгорания, тревожности и вовлеченности сотрудников. Короткие анкеты из 3–5 вопросов помогают руководству держать руку на пульсе изменений, моментально замечать падение боевого духа и принимать точечные меры по удержанию ключевых специалистов.

Для оптимизации процессов и возможного перераспределения обязанностей незаменимым инструментом выступает анализ кадровой защищенности (матрица мобильности и дублирования). Руководство сопоставляет критически важные функции бизнеса с навыками сотрудников, чтобы понять, кто из специалистов обладает смежными компетенциями.

Наконец, в ситуациях, когда кризис требует сокращения издержек или реструктуризации, применяется модифицированный метод 9 Boxes (матрица результативность / потенциал), адаптированный под новые реалии. На этой матрице сотрудники распределяются по девяти квадратам, но ценность потенциала переосмысливается: оценивается не теоретическая готовность к росту в стабильной среде, а готовность к изменениям и многозадачности прямо сейчас. Это дает прозрачную карту кадрового резерва, наглядно показывая, в кого предприятие должно инвестировать последние ресурсы.

Вопрос 2. Оценка эффективности антикризисного управления персоналом требует комплексного подхода, который выходит за рамки простого подсчета сэкономленных средств. Чтобы получить объективную картину, предприятия используют систему взаимосвязанных аналитических

методов, позволяющих оценить, как экономическую стабильность, так и социально-психологический климат в коллективе.

Основу анализа составляет динамический мониторинг кадровых коэффициентов. В период кризиса этот метод трансформируется из ежегодной рутины в еженедельный или ежемесячный контроль. Фокус смещается на коэффициент текучести кадров (особенно среди ключевых сотрудников), коэффициент стабильности персонала и соотношение темпов роста производительности труда с темпами изменения фонда оплаты труда. Резкие колебания этих показателей служат ранними маркерами того, что антикризисные меры вызывают сопротивление или приводят к потере ценного человеческого капитала.

Параллельно применяется функционально-стоимостной анализ (ФСА) кадровых процессов. Он позволяет детально разобрать каждую функцию управления персоналом (от подбора до обучения) и сопоставить затраты на нее с реальной ценностью, которую она приносит предприятию в условиях оптимизации. Этот метод помогает выявить «скрытые потери», дублирующие обязанности, избыточные административные процедуры или неэффективные каналы коммуникации, которые сжигают бюджет предприятия в нестабильное время.

Для глубокого понимания внутренних процессов предприятия используют социологические и психологические методы исследования, такие как пульс-опросы и структурированные интервью. В кризисных условиях классическое годовое исследование вовлеченности заменяется короткими, регулярными срезами (пульс-мониторингом) для оценки уровня стресса, лояльности и понимания сотрудниками новой стратегии предприятия. Полученные качественные данные оцифровываются и преобразуются в индексы социальной стабильности коллектива.

Завершающим и наиболее комплексным аналитическим инструментом выступает модифицированная сбалансированная система показателей (BSC). В ее рамках финансовые антикризисные цели предприятия жестко увязываются с КРІ в сфере управления персоналом. Аналитики оценивают, как изменения в обучении, перераспределении обязанностей и мотивации персонала напрямую влияют на скорость бизнес-процессов, удержание клиентов и, в конечном итоге, на сохранение ликвидности предприятия.

Методические материалы по теме 5

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ. Рекомендованы официальные сайты Правительства Российской Федерации, сайты справочных нормативных ресурсов.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5: [4, с. 181], [5, с. 72].

2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Тема 1. Векторы развития антикризисного управления персоналом

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания по подготовке к практическим занятиям по теме 1

Цель проведения практического занятия – закрепление знаний об особенностях практического применения теоретических основ и особенностей развития персонала и предприятия в целом. Студенту необходимо уметь определять и использовать наиболее эффективные и перспективные формы работы по обеспечению антикризисного управления персоналом в деятельности предприятия. В ходе практического занятия студент должен освоить особенности применения в практической деятельности предприятий знаний специалистов по обеспечению эффективного антикризисного управления персоналом, предназначенных для повышения эффективности деятельности предприятия в целом.

Задание 1. Себестоимость товарной продукции предприятия в базисном периоде составила 240 млн руб. В отчетном периоде предполагается повысить производительность труда на 5 % и среднюю заработную плату на 3,5 %. Объем производства возрастет на 7 % при неизменной величине постоянных расходов. При этом удельный вес оплаты труда в себестоимости продукта составляет 25 %, а постоянных расходов – 20 %. Определите процент снижения себестоимости продукции и полученную экономию под воздействием указанных факторов.

Задание 2. Проведите анализ антикризисного проекта предприятия, если известны следующие данные. Проектом предусмотрено приобретение машин и оборудования на сумму 150 млн руб. Инвестиции осуществляются равными частями в течение двух лет. Расходы на оплату труда составляют 50 млн руб., на материалы 25 млн руб. Предполагаемые доходы ожидаются во второй год в объеме 75 млн руб., третий год 80 млн руб., четвертый год 85 млн руб., пятый 90 млн руб., шестой 95 млн руб., седьмой 100 млн руб. Оцените целесообразность проекта при цене капитала 12 % и, если это необходимо, предложите меры по его улучшению.

Задание 3. Определением арбитражного суда в отношении предприятия введено внешнее управление сроком на 18 мес. Требования кредиторов, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью, отсутствуют. Требования кредиторов по обязательным платежам составляют 1 700 тыс. руб., в том числе финансовые санкции (пени, штрафы и иное) 300 тыс. руб. Сумма задолженности предприятия по выплате выходных пособий и оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, – 2 500 тыс. руб. Выполните: 1) распределение требований кредиторов в соответствии с очередностью; 2) расчет величины денежных средств, которые необходимо накопить во внешнем управлении сверх сумм текущих платежей и расходов на проведение процедуры банкротства, чтобы

рассчитаться по указанным долгам, а также суммы подлежащих к уплате процентов и компенсации. Трудовым договором предприятия размер выплачиваемой работнику компенсации не определен.

Задание 4. В каждой из представленных ниже задач рассчитать производительность труда по каждой ситуации и определить метод расчета – стоимостной, натуральный, условно-натуральный и трудовой.

1) Для производства продукции в плановом периоде при сохранении выработки, достигнутой в базовом периоде, требуется 1200 рабочих. Внедрение новой технологии позволит сократить потребность в рабочих на 5%, модернизация действующего оборудования – на 7,5 %, сокращение внутрисменных потерь рабочего времени – на 1,5 %. Определить рост производительности труда по факторам и в целом.

2) Предприятие планирует ввести в действие 30 станков, производительность которых в три раза выше производительности имеющихся. На начало планового периода парк станков насчитывает 300 единиц. Имеются две возможности: а) заменить 30 старых станков на 30 новых; б) расширить имеющийся парк на 30 новых станков. Определить, какой вариант предпочтительнее с точки зрения роста производительности труда.

3) Определить, как изменится производительность труда рабочего, если объем выпущенной им продукции сократился на 5 %, а затраченное время сократилось на 12 %.

4) Определить, какой фактор оказал большее влияние на рост производства, если объем производства увеличился на 20 %, а численность работников возросла лишь на 12 %.

5) Среднесписочная численность трудящихся на предприятии – 580 чел., в том числе рабочих – 480 человек. Рабочие основного состава составляют 60 % от всех рабочих. Коэффициент списочного состава 1,76. Месячный объем производства составил 200000 т. Определите месячную и среднесменную производительность труда для всех категорий работающих.

Задание 5. Рассчитать коэффициент занятости рабочего, коэффициент возможного совмещения, а также сумму доплаты при следующем условии. В течение августа (24 рабочих дня) в связи с производственной необходимостью бухгалтер по заработной плате совмещала должность бухгалтера-кассира (12 дней совмещения). Оклад по основной должности составляет 40000 руб. За выполнение обязанностей приказом предприятия и на основании служебного контракта ей предусмотрена доплата в размере 30 % от оклада по основной должности. Продолжительность рабочего времени в день – 8 ч. Время, свободное от выполнения работы по основной профессии – 2,5 ч. Примерная занятость по совмещаемой профессии – 2 ч.

Контрольные вопросы:

1) Как изменилось понимание роли HR-специалиста в периоды экономических кризисов конца XX века по сравнению с кризисами XXI века?

2) Какие ключевые отличия можно выделить между «реактивным» (традиционным) и «проактивным» (современным) антикризисным управлением персоналом?

3) Как эволюционировали методы оптимизации затрат на персонал по направлению к гибким формам занятости?

4) Какую роль сыграл переход к цифровой экономике в трансформации антикризисных стратегий управления персоналом?

5) Как изменились приоритеты компаний в области внутреннего обучения и переквалификации сотрудников во время кризисов последних десятилетий?

6) Какие современные инструменты диджитализации (ИИ, автоматизация) доказали свою наибольшую эффективность в кризисных ситуациях последних лет?

7) Как трансформировалась система мотивации и стимулирования персонала в условиях жестких бюджетных ограничений?

8) Каким образом эволюционировал подход к оценке эффективности сотрудников в периоды нестабильности?

9) Какие изменения произошли в подходах к удержанию ключевых талантов во время организационных изменений?

10) Как современный антикризисный HR-менеджмент решает проблему управления удаленными и гибридными командами в условиях форс-мажора?

11) Как в процессе эволюции антикризисного управления менялось отношение компаний к психологическому благополучию и выгоранию сотрудников?

12) Какую роль в преодолении современных кризисов играет уровень доверия к руководству и прозрачность внутренних коммуникаций?

13) Как трансформировались методы управления сопротивлением изменениям со стороны персонала?

14) Каковы особенности формирования жизнестойкости корпоративной культуры в условиях перманентного кризиса?

15) Как изменились подходы к разрешению трудовых конфликтов, обостряющихся в периоды нестабильности?

16) Какими ключевыми компетенциями должен обладать современный HR-лидер для эффективного управления командой в условиях неопределенности (VUCA/BANI-мир)?

17) Как эволюционировало понятие «бренд работодателя» и как его сохранить в период жестких антикризисных мер?

18) В чем заключаются основные риски использования искусственного интеллекта при принятии критических решений в антикризисном управлении персоналом?

19) Как глобализация и последующая регионализация рынков повлияли на международные практики антикризисного управления персоналом?

20) Каковы главные уроки последних мировых кризисов, которые определяют будущее антикризисного управления персоналом на ближайшее десятилетие?

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1: [3, с. 15], [6, с. 12].

Тема 2. Потенциал антикризисного управления персоналом

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания по подготовке к практическим занятиям по теме 2

Цель проведения практического занятия – освоение особенностей применения на практике теоретической концепции антикризисного управления персоналом, а также проблематики и предпосылок успешной организации управления предприятием в кризисных условиях. К тому же, в качестве результата выступает формирование знаний о практических подходах к подготовке действий по обеспечению эффективного применения способов, методов и аналитических инструментов антикризисного управления персоналом.

Задание 1. Определить, рационально ли планируемое разделение труда при следующем условии. Бригада из 8 столяров собирает рамки для диванов-кроватьей. Оперативное время для каждого столяра при восьмичасовом рабочем дне составляет 6,3 ч. Планом предусмотрено введение дополнительного подсобного рабочего, который освободил бы станочников от дополнительных работ и занимался бы планово-предупредительным обслуживанием всех рабочих мест (деталими, уборкой, доставкой инструментов и др.), в результате чего оперативное время у каждого рабочего увеличивается до 6,8 ч.

Задание 2. Определить технико-технологический уровень рабочего места по прогрессивности применяемого технологического процесса и уровня производительности оборудования; уровень выработки при следующих условиях. На рабочем месте трудоемкость изготовления единицы изделия по прогрессивному технологическому процессу составляет 3,6 нормо-часа, трудоемкость по действующему техпроцессу – 5,5 нормо-часа; часовая производительность: установленного оборудования равна 25 шт., прогрессивного оборудования – 35 шт.

Задание 3. Рассчитать экономическую эффективность совершенствования режимов труда и отдыха при следующих условиях. На конвейере часового предприятия труд сборщиц характеризуется высокой напряженностью и монотонностью. Изучение режима труда и отдыха показало, что кроме обеденного перерыва никаких регламентированных перерывом пауз не используется. С целью улучшения изменения режимов труда и отдыха предлагается ввести пятиминутные перерывы для отдыха через каждый час работы. Проведенные после реализации данного мероприятия исследования показали, что уровень выполнения работы у работниц увеличился с 3 часов до 4,5 часов за смену.

Задание 4. Рассчитать размер нормы штучного (Тшт) и штучно-калькуляционного (Тштк) времени и норму выработки (Нвыр) в условиях серийного типа производства (смена – 8 час.), если:

оперативное время – 12 мин.;

норматив времени на отдых – 4 % от оперативного времени;

норматив времени на обслуживание рабочего времени – 6 %;

подготовительно-заключительное время – 20 мин.;

количество деталей в партии – 40 шт.

Контрольные вопросы:

- 1) Что включает в себя понятие «потенциал антикризисного управления персоналом» организации?
- 2) Какие ключевые показатели (KPI) позволяют оценить готовность HR-службы к работе в условиях кризиса?
- 3) Каким образом проводится аудит кадрового потенциала предприятия для выявления скрытых ресурсов до наступления кризиса?
- 4) Какие внешние и внутренние факторы сильнее всего снижают антикризисный потенциал коллектива?
- 5) Как взаимосвязаны организационная структура предприятия и его способность быстро адаптировать персонал к изменениям?
- 6) Какие методы оценки психологической устойчивости сотрудников наиболее эффективны в период нестабильности?
- 7) Какова роль корпоративной культуры в сохранении и мобилизации кадрового потенциала во время кризиса?
- 8) Как меняются инструменты нематериальной мотивации сотрудников при ограничении бюджета предприятия?
- 9) Какие меры помогают предотвратить профессиональное выгорание ключевых сотрудников в условиях повышенных нагрузок?
- 10) Каким образом уровень доверия между руководством и подчиненными влияет на реализацию антикризисного потенциала?
- 11) По каким критериям следует определять «ядро» персонала, подлежащее сохранению при любых обстоятельствах?
- 12) Каковы особенности проведения мягких сокращений (аутплейсмент, сокращение рабочих часов) для сохранения репутации бренда работодателя?
- 13) В каких случаях внутренний рекрутинг и переобучение эффективнее привлечения антикризисных специалистов со стороны?
- 14) Как правильно выстроить процесс перераспределения обязанностей между сотрудниками без потери их продуктивности?
- 15) Какие юридические риски в управлении персоналом выходят на первый план во время финансового кризиса предприятия?
- 16) Какими ключевыми компетенциями должен обладать антикризисный HR-менеджер?
- 17) Как организовать систему внутренних коммуникаций, чтобы минимизировать панику и слухи среди сотрудников?
- 18) Какова роль линейных руководителей в раскрытии антикризисного потенциала их команд?
- 19) Каковы правила информирования коллектива о непопулярных решениях руководства (снижение зарплат, закрытие направлений)?

20) Как использовать опыт преодоления кризиса для последующего развития и обучения персонала (посткризисный анализ)?

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [4, с. 17], [6, с. 12].

Тема 3. Тенденции трансформации антикризисного управления персоналом

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания по подготовке к практическим занятиям по теме 3

Цель проведения практического занятия – закрепление знаний о правилах и наиболее распространенных научных подходах к применению на практике основных этапов, из которых состоит антикризисное управление персоналом. В процессе изучения темы студент должен освоить особенности антикризисного управления персоналом на каждом из этапов жизненного цикла предприятия, а также учета особенностей информационного обеспечения оценки сложившейся на предприятии экономической ситуации, мониторинга внешней и внутренней среды предприятия как источников возможностей для антикризисного управления персоналом.

Задание 1. В процессе реализации проектов на предприятии постоянно возникала проблема с модельным цехом. Организация работ здесь была традиционной, «как у всех». Модельщик все делал сам: изготавливал чертежи, готовил из досок клееный материал, делал стержневые ящики и, наконец, делал модели. В последнее время таких универсальных специалистов становилось все меньше и меньше. Заказ проектировщиков на модели выполнялся три-четыре месяца, что совершенно не устраивало руководство, так как дорог был каждый день. Обращение к внешним организациям позволило выполнить заказ за месяц, что также было очень долго и дорого. В последние годы связи с внешними организациями нарушились, и положение стало безвыходным. Встала задача радикально преобразовать модельный цех и довести срок выполнения заказов до 10–12 дней, сократив цикл в 10 раз. Разработайте план реинжиниринга модельного цеха для данного предприятия.

Задание 2. Провести оценку изменения затрат труда на выбранном производственном предприятии по результатам внедрения инновационных проектов цифровизации.

Направление цифровизации	Затраты труда (снизились, не изменились, выросли)		
	1-й год	2-й год	3-й год
Управление ресурсами предприятия			
Управление закупками и взаимодействие с поставщиками			
Планирование продаж и операций			
Бизнес-аналитика и финансовое планирование			
Автоматизация технического обслуживания и ремонта оборудования			
Управление нормативно-справочной инфор-			

Направление цифровизации	Затраты труда (снизились, не изменились, выросли)		
	1-й год	2-й год	3-й год
мацией			
Автоматизация HR-процессов			
Использование CRM-решений			
Повышение эффективности бизнес-процессов			
Управление документами			
Управление событиями и инцидентами на производстве			
Охрана и безопасность труда			

Задание 3. Проанализируйте структуру затрат предприятия на внедрение информационных технологий для совершенствования антикризисного управления персоналом за предшествующие три года. Необходимо учитывать, что затраты производственных предприятий на цифровизацию постоянно растут, но имеется и еще одна тенденция: смещение фокуса основных расходов от приобретения техники на приобретение программного обеспечения. То есть, производственные предприятия все больше интересуются не технической, а программной частью цифровизации, что и знаменует переход от «старой» программы цифровизации, рассчитанной на массовое внедрение непосредственно компьютеров и сети «Интернет» в экономике, к «новой» цифровизации, основанной на специальных программных средствах, которые используют отстроенную цифровую инфраструктуру. И это характеризует постепенно увеличивающуюся роль инструментов Big Data, позволяющих эффективно увязать их между собой, а также с нарастающим объемом информации иных сегментов экономики.

Категория затрат	Значение		
	1-й год	2-й год	3-й год
Внутренние затраты			
Техника, включая приобретение и использование			
Программное обеспечение			
Обучение сотрудников			
Услуги электросвязи			
Приобретение цифрового контента			
Прочие			
Внешние затраты			
Аренда техники, включая обслуживание			
Программное обеспечение			
Доступ к базам данных			
Затраты в области информационной безопасности			

Контрольные вопросы:

- 1) Каковы главные отличия современного антикризисного управления персоналом от классических моделей прошлых десятилетий?
- 2) Как изменилась роль HR-директора в составе топ-менеджмента компании во время затяжных кризисов?
- 3) Каким образом смещается баланс между жесткими мерами (сокращение затрат) и мягкими методами (удержание и поддержка сотрудников)?
- 4) Как современные предприятия трансформируют свои HR-стратегии в условиях постоянной неопределенности (BANI- и SHIVA-мира)?
- 5) Какое место в антикризисном управлении сегодня занимает концепция устойчивого развития (ESG) и забота о сотрудниках?
- 6) Как искусственный интеллект и автоматизация помогают оптимизировать HR-процессы в периоды турбулентности?
- 7) Какие цифровые инструменты стали незаменимыми для управления удаленными и гибридными командами во время кризиса?
- 8) Как трансформируется использование HR-аналитики для прогнозирования кадровых рисков?
- 9) Какие вызовы в сфере кибербезопасности и защиты данных сотрудников обостряются при антикризисном переходе на удаленный формат работы?
- 10) Как цифровые платформы обучения помогают оперативно проводить переобучение персонала под новые задачи?
- 11) Какие изменения претерпели программы поддержки благополучия сотрудников в качестве антикризисной меры?
- 12) Как трансформируются системы материальной и нематериальной мотивации, когда бюджеты предприятия ограничены?
- 13) Какие инструменты используются для предотвращения профессионального выгорания сотрудников в периоды повышенных нагрузок?
- 14) Как изменились подходы к формированию и удержанию кадрового резерва в условиях дефицита талантов и кризиса?
- 15) Роль внутренних коммуникаций: как лидеры должны выстраивать диалог с командой, чтобы минимизировать панику и слухи?
- 16) Как трансформируются организационные структуры компаний для повышения их адаптивности к внешним шокам?
- 17) Что подразумевает под собой тренд на внутренний мобильный рынок труда внутри корпораций в кризисный период?
- 18) Как изменяются требования к компетенциям антикризисного лидера (HR-кризис-менеджера)?
- 19) Какую роль играет развитие корпоративной культуры психологической безопасности в преодолении нестабильности?
- 20) Как предприятия оптимизируют использование внешних ресурсов (аутсорсинг, фриланс, шеринг персонала) для снижения кадровых рисков?

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [4, с. 30], [7, с. 28].

Тема 4. Стратегические ориентиры антикризисного управления персоналом

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания по подготовке к практическим занятиям по теме 4

Цель проведения практического занятия – закрепление знаний о роли основных факторов успеха стратегии антикризисного управления персоналом как фактора обеспечения устойчивого управления текущей деятельностью и будущим развитием предприятия. В ходе практического занятия студент должен освоить особенности применения в практической деятельности предприятий инструментов по антикризисному управлению персоналом, учитывая особенности роли трудовых процессов в реализации стратегии развития предприятия.

Задание 1. На предприятии за предыдущий год уровень текучести кадров в коммерческом отделе достиг 40 %. Штатная численность отдела – 20 менеджеров по продажам. За год уволилось 8 человек, на их место наняли новых сотрудников. Период адаптации (испытательный срок) нового менеджера составляет 3 месяца. В это время предприятие выплачивает фиксированный оклад (без бонусов), но затраты на обучение и наставничество составляют около 50 000 рублей на человека в месяц. Выход на плановые показатели продаж у новых сотрудников происходит в среднем через 5 месяцев после трудоустройства. По результатам недавнего анонимного анкетирования, основными причинами увольнений сотрудники указали: непрозрачную систему начисления бонусов (мотивации), выгорание из-за перегрузок и рутинных операций, которые можно было бы автоматизировать, отсутствие карьерных перспектив (вертикального роста).

Оцените прямые и косвенные финансовые последствия для предприятия из-за текучести кадров в отделе продаж за предыдущий год. Предложите комплекс мер из трех направлений (материальная мотивация, оптимизация процессов, нематериальное стимулирование), чтобы снизить текучесть в два раза в течение следующих 6 месяцев.

Задание 2. Определите влияние цифровых двойников как фактора антикризисного управления персоналом выбранного предприятия за предшествующие три года.

Период	Среднее значение простоя (часы в год)	Сокращение простоя (%)	Среднее время обнаружения неисправностей (часы в год)
1-й год			
2-й год			
3-й год			

Предполагается провести анализ влияния культурных и организационных изменений, связанных с внедрением цифровых технологий на выбранном предприятии. Сложности, возникающие из-за недостатка квалификации персонала, нередко затрудняют процесс принятия решений о внедрении новых методов

работы. Для успешного применения цифровых двойников зачастую необходимо соответствие высоким стандартам подготовки сотрудников предприятия. Эффективность цифровых двойников зависит не только от технологий, но и от того, как эти технологии воспринимаются и используются персоналом. Не менее важным является вопрос мотивации работников, вовлеченных в процесс. Ожидается, что внедрение цифровых двойников изменит структуру труда, создавая новые актуальные задачи для сотрудников.

Задание 3. На предприятии сформировалась необходимость антикризисного управления персоналом. Из общего количества работающих на предприятии 56 % составляют основные производственные рабочие, 24 % – вспомогательные. Показатель соотношения основных и вспомогательных рабочих на предприятии в три раза ниже, чем нужно в соответствии с лучшими мировыми практиками. Уровень производительности труда на предприятии примерно одинаков с другими предприятиями города, но в четыре раза ниже, чем на аналогичных предприятиях мирового уровня. Потери рабочего времени в смену достигают 23 %. Коэффициент загрузки основных производственных рабочих не превышает 0,7. Значительная часть работников постоянно находится в отпусках без сохранения содержания.

В периоды работы простои рабочих по организационно-техническим причинам составляют 9 %, из-за неисправности оборудования и низкого качества ремонтных работ – 6 %, из-за нерационально организованного трудового процесса – 4 %, из-за отсутствия системы обслуживания рабочих мест – 3 %. Заработная плата работников относительно низкая и составляет 20 % объема реализации продукции. На предприятии используется сдельная и повременная системы оплаты труда. Методы мотивации труда примитивны: только премирование рабочих за выполнение производственных заданий и бездефектный труд. Рабочие, являющиеся акционерами предприятия, дивиденды практически не получают.

Уровень нормирования труда низкий. Технически обоснованные нормы для основных рабочих составляют 35 %; работа слесарей по ремонту оборудования оплачивается сдельно.

Плохо организованы рабочие места основных и вспомогательных рабочих. Потери рабочего времени на получение материалов, заготовок и инструмента велики и составляют 2 % сменного фонда времени. Более 300 основных рабочих заняты ручным трудом, а среди вспомогательных эта доля достигает 97 %. Технологические инструкции по выполнению ремонтных работ не используются.

Руководство предприятия не допускает массового сокращения работников, предпочитая направлять их в отпуска без сохранения содержания. При этом в одинаковом положении находятся высококвалифицированные специалисты, крайне необходимые предприятию, и те, кто работает непроизводительно.

На предприятии действует профсоюзная организация, работа которой ограничивается возражениями при задержке выплаты заработной платы и попытках администрации провести сокращение персонала.

Проанализируйте целесообразность снижения величины заработной платы в рамках экономии затрат на персонал. Предложите мероприятия организационно-экономического характера, направленные на повышение производительности труда работающих. Разработайте рекомендации по улучшению мотивации труда рабочих и специалистов.

Контрольные вопросы:

- 1) Какие ключевые индикаторы в поведении и продуктивности персонала сигнализируют о необходимости начала реализации специального плана антикризисного управления персоналом?
- 2) Как изменяется соотношение между долгосрочными целями развития предприятия и краткосрочными антикризисными мерами в управлении сотрудниками?
- 3) Каким образом проводится аудит кадрового потенциала компании при переходе в режим антикризисного управления?
- 4) Как цифровые платформы обучения помогают оперативно проводить переобучение персонала под новые задачи?
- 5) Какие внешние макроэкономические факторы оказывают наибольшее влияние на пересмотр кадровой стратегии предприятия?
- 6) Как оптимизировать организационную структуру предприятия без потери управляемости и ключевых компетенций?
- 7) Каковы критерии определения «критически важного персонала» (ключевых сотрудников), который необходимо удержать любой ценой?
- 8) Какие нематериальные инструменты мотивации наиболее эффективны в условиях сокращения или заморозки бюджетов на оплату труда?
- 9) В каких случаях сокращение штата является стратегически оправданным, а когда эффективнее использовать альтернативные методы (удаленная работа, сокращенный день, аутсорсинг)?
- 10) Как выстроить прозрачную и справедливую систему сокращения издержек на персонал, чтобы минимизировать репутационные риски?
- 11) Какую роль играет бенчмаркинг рынка труда при пересмотре компенсационных пакетов в период кризиса?
- 12) Как должна измениться стратегия внутренних коммуникаций руководства с сотрудниками в условиях высокой неопределенности?
- 13) Какие инструменты помогают бороться с паникой, слухами и общим снижением вовлеченности персонала во время кризиса?
- 14) Как трансформировать корпоративную культуру, чтобы повысить гибкость и адаптивность сотрудников к изменениям?
- 15) Каким образом предприятие может поддерживать ментальное здоровье и психологическую устойчивость команды?
- 16) Как оперативно организовать переобучение и повышение квалификации сотрудников под новые антикризисные задачи предприятия?
- 17) По каким принципам должно происходить внутреннее перераспределение (ротация) кадров между отделами в условиях дефицита ресурсов?

18) Каковы особенности лидерства и управления командами со стороны линейных руководителей в кризисный период?

19) Как адаптировать систему оценки эффективности сотрудников к быстро меняющимся условиям среды?

20) Какие уроки и цифровые инструменты, внедренные во время кризиса, следует интегрировать в постоянную стратегию управления персоналом предприятия после стабилизации ситуации?

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4: [7, с. 85], [8, с. 79].

Тема 5. Доминанты антикризисного управления персоналом

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания по подготовке к практическим занятиям по теме 5

Цель проведения практического занятия – закрепление знаний об особенностях подходов к формированию системы изучения и анализа влияния антикризисного управления персоналом на экономические параметры деятельности предприятия. Студенту необходимо уметь определять и использовать наиболее эффективные и перспективные направления антикризисного управления персоналом, а также возможности использования потенциала антикризисного управления персоналом в обеспечении успеха функционирования предприятия.

Задание 1. Предприятие столкнулось с резким падением выручки на 30% из-за рыночного кризиса. Руководство планирует снизить заработную плату для 75 % штата. В отделе продаж и на производстве растет паника, ключевые сотрудники начали искать новую работу, производительность труда упала на 40 %, а уровень текучести кадров за последний месяц увеличился втрое. Существующая система управления персоналом носит разрозненный характер, усилия направлены только на работу с текущим документооборотом и нет в наличии антикризисного плана. Проведите экспресс-диагностику текущего морально-психологического климата и выявите основные риски потери персонала, разработайте комплекс мер по совершенствованию системы антикризисного управления персоналом для стабилизации ситуации, предложите стратегию внутренней коммуникации руководства с коллективом для снижения уровня тревожности и сохранения лояльности ключевых сотрудников.

Задание 2. В отделе продаж предприятия за последние полгода снизилась производительность труда на 15 %, выросла текучесть кадров среди молодых специалистов, а план продаж выполняется только на 80 %. Имеющийся персонал: 10 менеджеров, 2 из которых представляют собой «звезды» (выполняют 60 % плана), остальные 8 являются «середняками» и «новичками». Система мотивации представляет собой фиксированный оклад плюс небольшой процент от продаж, не привязанный к общим KPI. Обучение: отсутствует, адаптация новых сотрудников длится три дня самостоятельно. Проведите анализ причин падения эффективности, предложите комплекс мероприятий по совершенствованию работы персонала, разработать новую систему мотивации.

Задание 3. В связи с высокой нагрузкой руководство предприятия планирует нанять дополнительных сотрудников в отдел поддержки. Прежде чем расширять штат, аналитик предложил внедрить новую CRM-систему с базой знаний, чтобы сократить потери времени и ускорить обработку заявок. При текущем объеме работы отдел обрабатывает 10 080 заявок в месяц, среднее время обработки 1 заявки составляет 25 минут, 1 сотрудник работает 160 часов в месяц, из-за несовершенства текущего ПО реальные потери рабочего времени (ожидание системы, рутина) составляют 15 % от общего фонда времени сотрудника. Внедрение CRM-системы сократит время обработки 1 заявки на 20 %, а коэффициент потерь времени снизится до 5 %. Определите текущую необходимую численность сотрудников (с учетом текущих потерь 15 %), прогнозную численность сотрудников после внедрения новой CRM-системы, экономический эффект, т. е. сколько сотрудников предприятие сэкономит (не придется нанимать), если по старому регламенту планировался рост объема заявок на 25 %, а с новой системой текущий штат справится с этим объемом.

Задание 4. Завод электроники планирует модернизацию сборочной линии, которая позволит сократить нормативную трудоемкость изготовления одного прибора с 4 до 3,2 нормо-часов. В текущем году предприятие выпускает 50 000 приборов силами 120 рабочих. При этом из-за планового ремонта оборудования и организационных простоев эффективный фонд времени одного рабочего в следующем году уменьшится с 1680 до 1600 часов, а объем производства по контракту должен вырасти на 8 %. Необходимо определить, как изменится производительность труда одного рабочего в прогнозируемом году (в процентах), и уложится ли завод в существующий штат или потребуется нанять (высвободить) сотрудников.

Задание 5. В отделе логистики предприятия работают 5 менеджеров, каждый из которых обрабатывает 160 часов в месяц. Сейчас они обрабатывают в общей сложности 2 000 заявок за месяц, при этом их совокупный месячный фонд оплаты труда составляет 500 000 рублей (все получают поровну фиксированный оклад). Руководство внедрило новую автоматизированную CRM-систему, которая сокращает время обработки одной заявки ровно на 20%. Вместо сокращения штата руководство решило направить освободившееся время на обработку дополнительного потока заказов от нового клиента и одновременно изменило систему оплаты: теперь 70 % от прежнего оклада остается фиксированной частью, а за каждую обработанную заявку сверх прежней индивидуальной нормы менеджеру выплачивается премия в размере 150 рублей. Определите, на сколько процентов вырастет общая производительность труда отдела, каким станет новый совокупный объем обработанных заявок, а также новый общий фонд оплаты труда отдела за месяц и среднюю зарплату одного сотрудника при условии полного выполнения обновленного плана.

Задание 6. На сборочном участке работают 20 сотрудников с фиксированным окладом 50 000 рублей в месяц каждый. Текущая выработка участка составляет 4 000 деталей в месяц. Руководство внедряет сдельную систему оплаты: оклад снижается до 30 000 рублей, но за каждую

произведенную деталь сверх нормы (норма 150 деталей на человека в месяц) выплачивается премия в размере 250 рублей. Рассчитайте, на сколько процентов вырастет общая производительность труда и как изменится средняя зарплата одного сотрудника, если совокупный бюджет фонда оплаты труда (ФОТ) участка увеличился ровно на 10 %, а все сотрудники работали с одинаковой эффективностью.

Задание 7. Отдел продаж из 8 менеджеров ежемесячно приносит компании 12 000 тыс. руб. выручки. Предприятие оплатило курс повышения квалификации стоимостью 400 тыс. руб. для всего отдела. Процесс обучения занял 24 рабочих часа для каждого менеджера (при стандартном фонде 160 часов в месяц), в течение которых они не совершали продажи. После обучения конверсия звонков выросла, и среднемесячная выручка отдела увеличилась на 15 %. Вычислите чистый финансовый эффект от обучения в первый месяц (с учетом недополученной выручки во время учебы) и показатель возврата инвестиций за этот же месяц.

Задание 8. Бухгалтерский отдел состоит из 5 специалистов, их совокупный ФОТ (включая налоги) равен 600 000 рублей в месяц. Они тратят 40% своего рабочего времени на ручной ввод первичных документов. Предприятие покупает лицензию на RPA-робота за 150 000 рублей в месяц, который берет на себя 75 % этого ручного труда. Освободившееся время бухгалтеры теперь тратят на финансовый анализ, что позволило оптимизировать налоги и сэкономить компании 220 000 рублей в месяц. Рассчитайте чистую ежемесячную экономическую выгоду от автоматизации и изменение стоимости одного часа полезного (аналитического) времени персонала.

Задание 9. На складе работают 6 комплектовщиков (оклад 60 000 рублей) и 4 упаковщика (оклад 45 000 рублей). Из-за неравномерности потока заказов комплектовщики простаивают 20 % времени, а упаковщики не успевают справляться с нагрузкой, из-за чего предприятие теряет 100 000 рублей прибыли в месяц. Было решено обучить комплектовщиков смежной профессии упаковщика. Им установили доплату за совмещение в размере 15% от их оклада, благодаря чему простои ликвидировали, а задержки отправки исчезли. Определите, как изменились общие расходы на содержание штата склада и каков итоговый чистый экономический эффект от этого управленческого решения.

Контрольные вопросы:

- 1) Какие статьи расходов на персонал (кроме ФОТ) можно сократить или заморозить в первую очередь без потери эффективности?
- 2) По каким критериям определяются «критически важные» сотрудники, подлежащие обязательному удержанию?
- 3) Какие из возможностей временного снижения нагрузки на персонал (парт-тайм, сокращенная неделя, неоплачиваемые отпуска) наиболее применимы в нашей юридической и экономической ситуации?
- 4) Как правильно рассчитать баланс между снижением выплат персоналу и сохранением компетенций для будущего роста предприятия?

5) Какие риски возникают при изменении условий труда в период кризиса и как их минимизировать?

6) С какой периодичностью и в каком формате руководство должно информировать команду о текущем состоянии дел?

7) Какова роль линейных руководителей в трансляции антикризисных решений топ-менеджмента?

8) Какова роль искусственного интеллекта в прогнозировании кадровых рисков во время экономических кризисов?

9) Как HR-аналитика (Big Data) может помочь в оптимизации затрат на персонал?

10) Каковы перспективы внедрения автоматизированных систем психологической поддержки сотрудников в периоды высокой неопределенности?

11) Какие ключевые факторы снижают производительность труда при наступлении экономического кризиса?

12) Как взаимосвязаны показатели эффективности труда и уровень психологической безопасности сотрудников?

13) Какие этапы включает в себя диагностика кадрового потенциала предприятия перед началом антикризисных мероприятий?

14) Какую роль играет мотивация персонала в период преодоления организационного кризиса?

15) Чем отличаются методы стимулирования производительности в стабильный период и в условиях кризиса?

16) Какие инструменты экспресс-аудита трудозатрат можно применить при дефиците времени и бюджета?

17) Какие формы гибкой занятости (удаленная работа, неполный рабочий день, шеринг) эффективнее всего влияют на продуктивность?

18) Как пересмотреть систему KPI (ключевых показателей эффективности) при резком изменении рыночной стратегии предприятия?

19) Каким образом внедрение бережливого производства помогает поднять производительность в кризис?

20) Как организовать оперативное переобучение сотрудников для выполнения новых задач?

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5: [3, с. 181], [5, с. 72].

3 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

3.1 Общие сведения по выполнению контрольной работы

Целью выполнения контрольной работы является проверка степени усвоения студентами теоретического материала по темам дисциплины, а также их способности применять теоретические знания, полученные при изучении дисциплины, для решения практических задач, связанных с совершенствованием деятельности предприятия.

Контрольная работа является одним из видов контроля результатов освоения студентами заочной формы обучения дисциплины и способствует формированию навыков совершенствования деятельности предприятия. Контрольная работа является обязательной.

Контрольная работа предусматривает 12 вариантов. Каждый вариант контрольной работы содержит 6 заданий. Указанные 6 заданий представляют собой 3 теоретических вопроса, 2 практически ориентированных задания и 1 комплект тестов

Номер варианта контрольной работы соответствует порядковому номеру студента в списке группы. В случае, если в группе больше 12 студентов, то остальным студентам нужно обратиться на корпоративную почту преподавателя, каждому из них будет выслан индивидуальный вариант контрольной работы.

В первую очередь в контрольной работе должны быть подробно раскрыты три теоретических вопроса, включенные в конкретный вариант контрольной работы.

Оформление контрольной работы должно отвечать требованиям методических указаний по оформлению учебных текстовых работ.

Объем всех 6 заданий контрольной работы суммарно – 18–20 страниц.

В конце контрольной работы указывается список литературы (не менее 7 наименований), использованной для написания контрольной работы.

Работа должна выполняться строго по предписанному варианту. В противном случае она не рецензируется и возвращается без проверки.

3.2 Варианты контрольных работ

ВАРИАНТ 1

Теоретические вопросы

- 1) Сущность, содержание и функции управления при организации труда.
- 2) Структура управленческого персонала и его роль в организации труда.
- 3) Реализация мероприятий по организации труда через функции управления.

Задания

Задание 1. К регламентам, упорядочивающим деятельность рабочих кадров, непосредственно выполняющих производственные трудовые функции, относятся: Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий или справочник должностей руководителей и служащих, квалификационные характеристики, тарифные разряды. Проведите детальный анализ должностных обязанностей, а также необходимых знаний и требований к квалификации: «заместитель директора по коммерческим вопросам» на основе регламентирующей документации.

1. Способствует ли выполнение данных требований, обязанностей и необходимых знаний упорядочиванию (регламентации) деятельности персонала?

2. Какие, по вашему мнению, дополнительные функции будут способствовать регламентации деятельности данной категории персонала?

Задание 2. Опишите на примере конкретного предприятия, какие используются нормы труда в экономической работе. Проанализируйте систему норм нормативов труда, используемую на конкретном предприятии.

Задание 3. Ответьте на вопросы теста.

1. Упорядоченная система взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом в едином производственном процессе – это:

- а) организация труда;
- б) модернизация труда;
- в) трансформация труда.

2. Объектом организации труда является:

- а) капитал;
- б) труд;
- в) предприятие.

3. Организация труда рассматривается как одна из функций:

- а) управления;
- б) маркетинг;
- в) логистики.

4. Организация труда призвана решать:

- а) только технико-технологические и экономические задачи;
- б) только психофизиологические и социальные задачи;
- в) как технико-технологические и экономические задачи, так и психофизиологические и социальные задачи.

5. Обособление частей производственного процесса исходя из технологических особенностей, выполняемых функций и квалификационных требований к рабочим, – это:

- а) разработка рациональных форм разделения и кооперации труда;
- б) организация рабочих мест;
- в) обслуживание рабочих мест.

6. Установление тесных связей между группами работников и отдельными работниками в процессе их совместного труда – это:

- а) организация рабочих мест;

- б) обслуживание рабочих мест;
 - в) разработка рациональных форм разделения и кооперации труда.
7. Установление правил, положений, инструкций, норм, определяющих порядок деятельности работников при осуществлении ими трудовых функций, – это:
- а) нормирование труда;
 - б) регламентация труда;
 - в) экстенсификация труда.
8. Выберите правильный из представленных вариантов:
- а) повышение уровня управляемости организацией никак не зависит от наличия регламентов всех составляющих организационно-экономического механизма управления;
 - б) повышение уровня управляемости организацией во многом зависит от наличия регламентов всех составляющих организационно-экономического механизма управления;
 - в) регламентация труда не является элементом организационно-экономического механизма управления.
9. Выберите правильный из представленных вариантов:
- а) регламентация труда не является элементом организационно-экономического механизма управления;
 - б) в условиях рыночной экономики регламентация труда персонала организаций в основном носит локальный характер и регулируется документами, разработанными в рамках конкретной организации;
 - в) в условиях рыночной экономики регламентация труда носит исключительно глобальный характер.
10. Выберите правильный из представленных вариантов:
- а) в условиях рыночной экономики регламентация труда персонала организаций в основном носит локальный характер и регулируется документами, разработанными в рамках конкретной организации;
 - б) все многообразие регламентов труда может быть представлено как система;
 - в) все утверждения правильные.
11. Выберите правильный из представленных вариантов:
- а) основная цель системы регламентов заключается в упорядочении труда персонала;
 - б) регламентация труда может осуществляется только в одной единственной форме;
 - в) все утверждения правильные.
12. Выберите правильный из представленных вариантов:
- а) в рамках системы регламентов выделяются различные формы регламентации труда;
 - б) форма регламентации труда – это конкретное представление регламентов труда в виде совокупности документов, схем, графиков, таблиц;
 - в) все утверждения правильные.

ВАРИАНТ 2

Теоретические вопросы

1) Сущность разделения труда и его связь с развитием производительных сил.

2) Анализ основных форм разделения труда.

3) Предложения по совершенствованию разделения труда.

Задания

Задание 1. Формализовать бизнес-процесс, проходящий в службе управления персоналом (на выбор) и составить регламент процесса и функциональный регламент.

Данное задание направлено на обучение студентов практическим навыкам разработки регламентов организации.

Задачи:

- дать характеристику выбранного процесса, описать его цели и задачи;
- разработать схему бизнес-процесса;
- разработать процессный и функциональный регламенты, описать его цели и задачи.

Регламентация означает создание документации, определяющей ход, результаты процессов и порядок управления ими. Регламентация процессов начинается с определения того, какие процессы должны быть регламентированы. Затем проводится документирование процесса, разрабатываются схемы бизнес-процессов, а также положения, регламентирующие порядок его прохождения и зоны ответственности всех участников процесса, при этом должны быть формализованы входы и выходы всех процессов и подпроцессов, что повысит его управляемость.

Задание 2. Опишите на примере конкретного предприятия, какие используются нормы труда в экономической работе. Проанализируйте систему норм нормативов труда, используемую на конкретном предприятии.

Задание 3. Ответьте на вопросы теста.

1. Оснащение средствами производства, предметами труда, инструментом, приспособлениями и оснасткой, средствами связи, а также их рациональное размещение в рабочей зоне, – это:

- а) разработка рациональных форм разделения и кооперации труда;
- б) организация рабочих мест;
- в) обслуживание рабочих мест.

2. Поиск оптимальных вариантов взаимодействия основных рабочих и рабочих вспомогательных служб, что позволяет обеспечить бесперебойное снабжение рабочих мест исходным сырьем, материалами, заготовками, ремонтными услугами, – это:

- а) разработка рациональных форм разделения и кооперации труда;
- б) организация рабочих мест;
- в) обслуживание рабочих мест.

3. Построение любого трудового процесса на основе приемов и методов труда, обеспечивающих максимальную экономию рабочего времени при наименьших затратах физической энергии – это:

- а) оптимизация трудового процесса путем внедрения рациональных методов и приемов труда;
 - б) создание благоприятных условий труда на рабочих местах, рационализация режимов труда и отдыха;
 - в) аттестация и рационализация рабочих мест.
4. Установление научно обоснованных режимов труда и отдыха, комфортных условий труда на каждом рабочем месте, обеспечивающих сохранение устойчивой работоспособности работающих в течение длительного периода и сохранение их здоровья – это:
- а) оптимизация трудового процесса путем внедрения рациональных методов и приемов труда;
 - б) создание благоприятных условий труда на рабочих местах, рационализация режимов труда и отдыха;
 - в) аттестация и рационализация рабочих мест.
5. Учет, всесторонняя оценка и аттестация рабочих мест на предмет их соответствия современным требованиям и (в случае этого несоответствия) разработка мероприятий по их рационализации – это:
- а) оптимизация трудового процесса путем внедрения рациональных методов и приемов труда;
 - б) создание благоприятных условий труда на рабочих местах, рационализация режимов труда и отдыха;
 - в) аттестация и рационализация рабочих мест.
6. Деятельность по управлению трудом и производством, направленная на установление необходимых затрат и результатов труда, а также соответствия между численностью различных групп персонала и количеством единиц оборудования – это:
- а) создание благоприятных условий труда на рабочих местах, рационализация режимов труда и отдыха;
 - б) аттестация и рационализация рабочих мест;
 - в) нормирование труда.
7. Совершенствование труда персонала организации основывается на:
- а) регламентации труда;
 - б) нормировании труда;
 - в) все ответы правильные.
8. Нормирование труда характеризуется разработкой и установлением:
- а) только количественных показателей трудовых процессов;
 - б) не только количественных, но и качественных показателей трудовых процессов;
 - в) только качественных показателей трудовых процессов.
9. Регламентирование труда предполагает разработку:
- а) только количественных показателей трудовых процессов;
 - б) не только количественных, но и качественных показателей трудовых процессов;
 - в) только качественных показателей трудовых процессов.
10. Регламентирование труда, как правило, рассматривается по следу-

ющим основным направлениям:

- а) организационно-правовое регламентирование, экономическое регламентирование, социально-психологическое регламентирование;
- б) организационно-правовое регламентирование и экономическое регламентирование;
- в) социально-психологическое регламентирование и технологическое регламентирование.

11. Если регламентирование труда отражается в документах, которые имеют нормативный характер, то это:

- а) организационно-правовое регламентирование труда;
- б) экономическое регламентирование труда;
- в) социально-психологическое регламентирование труда.

12. Порядок и границы экономических отношений в трудовом процессе определяется с помощью:

- а) социально-психологического регламентирования труда;
- б) экономического регламентирования труда;
- в) организационно-правового регламентирования труда.

ВАРИАНТ 3

Теоретические вопросы

- 1) Рабочие места, их виды и требования к организации.
- 2) Сущность, цели аттестации и рационализации рабочих мест.
- 3) Проведение аттестации и рационализации рабочих мест.

Задания

Задание 1. Разбор конкретной ситуации:

В круг служебных обязанностей управляющего входит много вопросов, в частности исполнение указаний, исходящих от вышестоящих начальников. Управляющий должен решить, как именно добиться реализации этих указаний, как на это мобилизовать подчиненных и т.д. Однако вышестоящее руководство может не дать четких указаний, не определить конкретных целей. Как должен действовать управляющий в этих случаях? Какой вариант действий выбрать?

А. Запросить необходимые указания у начальства.

Б. Проанализировать обстановку, определить, что необходимо сделать по собственной инициативе в интересах своей организации, и приступить к действиям по мобилизации персонала на решение выявленных задач.

В. Отсутствие четких указаний и постановки конкретных целей со стороны вышестоящей инстанции может объясняться тем, что там считают нецелесообразным и несвоевременным принимать поспешные решения. Поэтому предпринимать какие-либо практические действия лучше всего после того, как поступят указания сверху.

Определение основных направлений деятельности организации и ее целей – обязанность высшего управленческого звена. Однако в организациях со сложным механизмом управления, огромными масштабами работы, большой географической рассредоточенностью предприятий высшие управляющие не всегда имеют возможность дать четкие инструкции и определить наиболее оп-

тимальные направления и цели деятельности для каждого конкретного участка работы. В подобных условиях нельзя ждать или добиваться указаний от вышестоящего руководства, нельзя занимать пассивную, выжидательную позицию. Нужно действовать самостоятельно и инициативно. При этом будет правильным, если управляющий возьмет ответственность за принятые меры на себя.

Задание 2. Опишите на примере конкретного предприятия, какие используются нормы труда в экономической работе. Проанализируйте систему норм нормативов труда, используемую на конкретном предприятии.

Задание 3. Ответьте на вопросы теста.

1. Разграничение деятельности работающих в процессе совместного труда, а также их специализация на выполнении определенной части совместной работы – это:

- а) разделение труда;
- б) модернизация труда;
- в) автоматизация труда.

2. Разделение труда, которое осуществляется на основе разделения процесса производства на стадии (заготовительную, обрабатывающую, сборочную), переделы, фазы, частичные технологические процессы и операции, – это:

- а) технологическое разделение труда;
- б) пооперационное разделение труда;
- в) предметное разделение труда.

3. Распределение и закрепление операций технологического процесса за отдельными работниками, расстановку работающих, обеспечивающую их рациональную занятость и оптимальную загрузку оборудования, – это:

- а) технологическое разделение труда;
- б) пооперационное разделение труда;
- в) предметное разделение труда.

4. Закрепление за конкретным исполнителем комплекса работ, позволяющих полностью изготовить изделие, – это:

- а) технологическое разделение труда;
- б) пооперационное разделение труда;
- в) предметное разделение труда.

5. Закрепление за исполнителем изготовления законченной части изделия или детали – это:

- а) подетальное разделение труда;
- б) пооперационное разделение труда;
- в) предметное разделение труда.

6. Обособление различных видов трудовой деятельности и выполнение конкретных работ соответствующими группами работников, специализирующихся на выполнении различных по содержанию и экономическому значению производственных или иных функций, – это:

- а) подетальное разделение труда;
- б) функциональное разделение труда;

в) предметное разделение труда.

7. Положение об оплате труда работников организации и положение о премировании работников организации относятся к:

- а) социально-психологическому регламентированию труда;
- б) экономическому регламентированию труда;
- в) организационно-правовому регламентированию труда.

8. Если регламентирование труда устанавливает определённый порядок социально-психологических отношений, то это:

- а) организационно-правовое регламентирование труда;
- б) экономическое регламентирование труда;
- в) социально-психологическое регламентирование труда.

9. Кодекс деловой этики является примером:

- а) социально-психологического регламентирования труда;
- б) экономического регламентирования труда;
- в) организационно-правового регламентирования труда.

10. Результатом регламентирования трудовых отношений является комплекс документов, который именуется:

- а) кадровой документацией;
- б) бухгалтерской документацией;
- в) финансовой документацией.

11. Правила внутреннего трудового распорядка, графики сменности, график отпусков, правила и инструкции по охране труда, документы о порядке обработки персональных данных работников – это:

- а) документы, обязательные для каждого работодателя;
- б) документы, обязательные только для некоторых категорий работодателей;
- в) необязательные документы.

12. Документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения организации (например, департамента, службы, отдела) и определяющий его задачи, функции, права, ответственность, – это:

- а) кодекс деловой этики;
- б) положение о структурном подразделении;
- в) Устав.

ВАРИАНТ 4

Теоретические вопросы

1) Рабочее время, его структура, классификация затрат рабочего времени.

2) Методы изучения затрат рабочего времени.

3) Анализ использования фонда рабочего времени.

Задания

Задание 1. Разбор конкретных ситуаций:

Ситуация 1. Вы обсуждаете с младшими руководителями своего подразделения вопрос, имеющий принципиальное значение. Тон разговора постоянно

повышается. Появляется резкость в выражениях. На этом совещании находятся и несколько рядовых сотрудников. Что должен предпринять в этой ситуации старший руководитель?

Ситуация 2. На сегодняшнее утро Вы для беседы вызвали подчиненного, который часто опаздывает на работу. Вы по стечению обстоятельств задержались дома и пришли на работу с опозданием. Подчиненный ждет Вас. Как Вы поведете себя?

Ситуация 3. Вы принимаете работников по личному вопросу. К Вам стал часто приходить сотрудник, который подробно и долго излагает свое недовольство обслуживанием в столовой, приемом в медпункте, обращением вахтеров. С каждым его приходом Вы убеждаетесь, что человек повторяется, не беспокоясь о том, что отнимает у Вас время, задерживает других посетителей. Что бы Вы предприняли на месте руководителя?

Ситуация 4. К Вам пришел рабочий с просьбой отпустить его с работы на день. Вы спрашиваете о цели. Оказывается, он хочет использовать этот день на поиски другого места работы. Его уход лишит ваш участок очень нужного и квалифицированного специалиста. Как бы Вы отреагировали на просьбу рабочего?

Ситуация 5. Вас назначили начальником отстающего участка. Вы изучили сложившуюся здесь обстановку и решили провести собрание. Надо подготовиться к выступлению перед ним. Как бы Вы построили свое выступление?

Ситуация 6. Вы – руководитель семинара. Один из слушателей говорит: «Все, что Вы сейчас рассказывали, не имеет отношения к практике, оторвано от жизни». Каким будет ваш ответ.

Ситуация 7. Идет собрание... Слова одного из подчиненных явно приятны Вам. Он хвалит Ваши организаторские способности, хватку, умение воодушевлять людей и т.д. При этом он приводит конкретные примеры. Как Вы будете реагировать на это выступление в своем заключительном слове?

Ситуация 8. Вы проводите производственное совещание. Один из присутствующих, инженер Костин, резко высказался против Вашего предложения, мотивируя свою точку зрения заботой об интересах коллектива. В душе Вы не уважаете этого человека, считаете его обыкновенным «критиканом», плохим работником. Как Вы будете реагировать на выступление инженера Костина?

Задание 2. Опишите на примере конкретного предприятия, какие используются нормы труда в экономической работе. Проанализируйте систему норм нормативов труда, используемую на конкретном предприятии.

Задание 3. Ответьте на вопросы теста.

1. Основных, вспомогательных и обслуживающих рабочих выделяют в соответствии с:
 - а) функциональным разделением труда;
 - б) подетальным разделением труда;
 - в) предметным разделением труда.
2. Рабочие, занятые непосредственным выпуском продукции или выполнением основных работ, – это:
 - а) основные рабочие;

- б) вспомогательные рабочие;
- в) обслуживающие рабочие.

3. Рабочие, которые сами непосредственно товарной продукции не производят, но обеспечивают своим трудом работу основных рабочих, – это:

- а) вспомогательные рабочие;
- б) обслуживающие рабочие;
- в) рабочие первого разряда.

4. Рабочие, создающие условия для производительной работы всех остальных рабочих, – это:

- а) вспомогательные рабочие;
- б) обслуживающие рабочие;
- в) рабочие первого разряда.

5. Руководителей, специалистов и служащих выделяют в отдельные группы сотрудников в соответствии с:

- а) функциональным разделением труда;
- б) подетальным разделением труда;
- в) предметным разделением труда.

6. Разделение труда, которое осуществляется в зависимости от профессиональной специализации работающих и предполагает выполнение на рабочих местах работ в рамках той или иной профессии, – это:

- а) профессиональное разделение труда;
- б) предметное разделение труда;
- в) подетальное разделение труда.

7. Правила внутреннего трудового распорядка, графики сменности, график отпусков, правила и инструкции по охране труда, документы о порядке обработки персональных данных работников – это:

- а) документы, обязательные для каждого работодателя;
- б) документы, обязательные только для некоторых категорий работодателей;
- в) необязательные документы.

8. Документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения организации (например, департамента, службы, отдела) и определяющий его задачи, функции, права, ответственность, – это:

- а) кодекс деловой этики;
- б) положение о структурном подразделении;
- в) Устав.

9. Правила внутреннего трудового распорядка, графики сменности, график отпусков, правила и инструкции по охране труда, документы о порядке обработки персональных данных работников – это:

- а) документы, обязательные для каждого работодателя;
- б) документы, обязательные только для некоторых категорий работодателей;
- в) необязательные документы.

10. Документом, в соответствии с которым работник осуществляет трудовую деятельность, является:

- а) должностная инструкция;
- б) положение о структурном подразделении;
- в) штатное расписание.

11. Типовая структура должностной инструкции включает следующие разделы:

- а) общие положения, цели, функции, информационные взаимоотношения;
- б) права, ответственность;
- в) все ответы правильные.

12. В разделе «Общие положения» должностной инструкции указывается:

- а) структурное подразделение и полное наименование должности;
- б) порядок назначения и освобождения работника от занимаемой должности, а также подчинённость должности и должностные лица, которыми руководит работник;
- в) все ответы правильные.

ВАРИАНТ 5

Теоретические вопросы

- 1) Сущность и характеристика нормирования труда как функция рациональной организации труда.
- 2) Состояние уровня нормирования труда на предприятии.
- 3) Формирование организационно-методической базы для нормирования труда на предприятии.

Задания

Задание 1. Исходные данные и постановка задачи. На основании типовой структуры должностной инструкции составить должностные инструкции для следующих должностей:

- заместителя руководителя организации по персоналу;
- менеджера по персоналу;
- руководителей подразделений, выполняющих функции следующих подсистем:

- обеспечения нормальных условий труда;
- управления трудовыми отношениями;
- управления наймом и учетом персонала;
- планирования и маркетинга персонала;
- управления развитием персонала;
- управления мотивацией трудового поведения персонала;
- правового обеспечения системы управления персоналом;
- управления социальным развитием;
- развития оргструктуры управления;
- информационного обеспечения системы управления персоналом.

Задание 2. Опишите на примере конкретного предприятия, какие используются нормы труда в экономической работе. Проанализируйте систему норм нормативов труда, используемую на конкретном предприятии.

Задание 3. Ответьте на вопросы теста.

1. Личностная спецификация отвечает на следующие вопросы:

- а) какими чертами характера должен обладать человек для того, чтобы он успешно выполнял работу по данной должности или на данном рабочем месте;
- б) каким должно быть образование человека и каким должен быть опыт человека для того, чтобы он успешно выполнял работу по данной должности или на данном рабочем месте;
- в) все ответы правильные.

2. Личная спецификация включает в себя следующие основные разделы:

- а) физический облик, достижения, интеллект;
- б) специальные способности, интересы, черты характера, внешние условия;
- в) все ответы правильные.

3. Личностная спецификация может быть составлена:

- а) в текстовой форме;
- б) в табличной форме;
- в) все ответы правильные.

4. При составлении личностной спецификации в табличной форме, как правило, каждое требование к работнику выражается в следующих вариантах:

- а) основные требуемые качества, желаемые качества, противопоказания;
- б) эффективность, показания и противопоказания;
- в) все варианты правильные.

5. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) личная спецификация даёт информацию, необходимую для отбора кандидатов на вакантную должность;
- б) в ходе проведения собеседования качества человека, претендующего на вакантную должность, сравниваются с теми, которые содержатся в личной спецификации;
- в) все утверждения правильные.

6. Документально зафиксированный порядок выполнения конкретного трудового процесса, определяющий состав, последовательность, содержание и исполнителей данного трудового процесса – это:

- а) процедура;
- б) иерархия;
- в) все ответы правильные.

7. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) неоклассический подход к рынку труда основан на модели «экономического человека»;
- б) в неоклассическом подходе предполагается, что работники и работода-

тели эгоистичны, а их единственной целью является максимизация того или иного целевого показателя, как правило стоимостного;

в) все утверждения правильные.

8. Выберите правильный из представленных вариантов:

а) в неоклассическом подходе к рынку труда полностью учитываются социальные и политические факторы;

б) в неоклассическом подходе к рынку труда не учитываются такие мотивы субъектов рынка, как альтруизм, следование общественным интересам, творческое развитие;

в) все утверждения правильные.

9. Выберите правильный из представленных вариантов:

а) в неоклассической теории рынок труда рассматривается как институт, т. е. как принятые в обществе правила взаимодействия;

б) для неоклассической теории рынка труда характерен статический, механистический взгляд на рынок труда;

в) все утверждения правильные.

10. Выберите правильный из представленных вариантов:

а) в неоклассической теории более важным является не статический, а динамический аспект функционирования рынка труда;

б) для неоклассической теории рынка труда характерна упрощенная трактовка мотивов работников и работодателей;

в) все утверждения правильные.

11. Выберите правильный из представленных вариантов:

а) в институциональном подходе рынок труда рассматривается как институт, т. е. как принятые в обществе правила взаимодействия;

б) в неоклассической теории рынок труда рассматривается как институт, т. е. как принятые в обществе правила взаимодействия;

в) все утверждения правильные.

12. Выберите правильный из представленных вариантов:

а) в институциональном подходе рынок труда исследуется с учетом истории развития сферы социально-трудовых отношений в конкретной стране;

б) в институциональном подходе рынок труда исследуется с учетом политических, культурных, этнических, религиозных факторов;

в) все утверждения правильные.

ВАРИАНТ 6

Теоретические вопросы

1) Возникновение и история развития менеджмента.

2) Основные понятия и содержание управленческого труда.

3) Анализ организации труда менеджера.

Задания

Задание 1. Формализовать бизнес-процесс, проходящий в службе управления персоналом (на выбор) и составить регламент процесса и функциональный регламент.

Данное задание направлено на обучение студентов практическим навыкам разработки регламентов организации.

Задачи:

- дать характеристику выбранного процесса, описать его цели и задачи;
- разработать схему бизнес-процесса;
- разработать процессный и функциональный регламенты, описать его цели и задачи.

Регламентация означает создание документации, определяющей ход, результаты процессов и порядок управления ими. Регламентация процессов начинается с определения того, какие процессы должны быть регламентированы. Затем проводится документирование процесса, разрабатываются схемы бизнес-процессов, а также положения, регламентирующие порядок его прохождения и зоны ответственности всех участников процесса, при этом должны быть формализованы входы и выходы всех процессов и подпроцессов, что повысит его управляемость.

Задание 2. Опишите на примере конкретного предприятия, какие используются нормы труда в экономической работе. Проанализируйте систему норм нормативов труда, используемую на конкретном предприятии.

Задание 3. Ответьте на вопросы теста.

1. Упорядоченная система взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом в едином производственном процессе – это:
 - а) организация труда;
 - б) модернизация труда;
 - в) трансформация труда.
2. Объектом организации труда является:
 - а) капитал;
 - б) труд;
 - в) предприятие.
3. Организация труда рассматривается как одна из функций:
 - а) управления;
 - б) маркетинг;
 - в) логистики.
4. Организация труда призвана решать:
 - а) только технико-технологические и экономические задачи;
 - б) только психофизиологические и социальные задачи;
 - в) как технико-технологические и экономические задачи, так и психофизиологические и социальные задачи.
5. Обособление частей производственного процесса исходя из технологических особенностей, выполняемых функций и квалификационных требований к рабочим, – это:
 - а) разработка рациональных форм разделения и кооперации труда;
 - б) организация рабочих мест;
 - в) обслуживание рабочих мест.
6. Установление тесных связей между группами работников и отдель-

ными работниками в процессе их совместного труда – это:

- а) организация рабочих мест;
- б) обслуживание рабочих мест;
- в) разработка рациональных форм разделения и кооперации труда.

7. Установление правил, положений, инструкций, норм, определяющих порядок деятельности работников при осуществлении ими трудовых функций, – это:

- а) нормирование труда;
- б) регламентация труда;
- в) экстенсификация труда.

8. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) повышение уровня управляемости организацией никак не зависит от наличия регламентов всех составляющих организационно-экономического механизма управления;
- б) повышение уровня управляемости организацией во многом зависит от наличия регламентов всех составляющих организационно-экономического механизма управления;
- в) регламентация труда не является элементом организационно-экономического механизма управления.

9. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) регламентация труда не является элементом организационно-экономического механизма управления;
- б) в условиях рыночной экономики регламентация труда персонала организаций в основном носит локальный характер и регулируется документами, разработанными в рамках конкретной организации;
- в) в условиях рыночной экономики регламентация труда носит исключительно глобальный характер.

10. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) в условиях рыночной экономики регламентация труда персонала организаций в основном носит локальный характер и регулируется документами, разработанными в рамках конкретной организации;
- б) все многообразие регламентов труда может быть представлено как система;
- в) все утверждения правильные.

11. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) основная цель системы регламентов заключается в упорядочении труда персонала;
- б) регламентация труда может осуществляться только в одной единственной форме;
- в) все утверждения правильные.

12. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) в рамках системы регламентов выделяются различные формы регламентации труда;
- б) форма регламентации труда – это конкретное представление регламентов труда в виде совокупности документов, схем, графиков, таблиц;

- в) все утверждения правильные.

ВАРИАНТ 7

Теоретические вопросы

- 1) Нормирование труда менеджера.
- 2) Оценка трудозатрат на осуществление управленческих функций.
- 3) Направления совершенствования труда менеджера.

Задания

Задание 1. Разбор конкретных ситуаций:

1. Определить вид и индекс затрат рабочего времени: ожидание рабочим–многостаночником окончания машинной работы обслуживаемых станков; переход к станку, требующему обслуживания; смена инструмента для выполнения другого перехода; ремонт местного освещения.

2. Определить вид и индекс затрат рабочего времени: разговор с соседом во время обработки детали на станке (во время машинной работы); переход по указанию мастера на другое рабочее место; исправление брака, допущенного самим рабочим; исправление брака, допущенного другим рабочим; ожидание освобождения крана; опоздание с обеденного перерыва; посещение медпункта.

3. Определить вид и индекс затрат рабочего времени: ознакомление с технологическим процессом обработки детали; ожидание технолога, разговор с технологом о выполнении работы; получение в кладовой заготовок и транспортирование их к рабочему месту; установка и закрепление в приспособлении режущего инструмента.

4. Определить вид и индекс затрат рабочего времени: загрузка заготовками бункерного устройства станка–автомата в начале смены; включение станка–автомата и обработка партии деталей; дозагрузка заготовками бункерного устройства станка во время его автоматической работы; складирование обработанных деталей в мерную тару во время автоматической работы станка; выборочный контроль деталей; транспортирование деталей в ОТК.

Задание 2. Опишите на примере конкретного предприятия, какие используются нормы труда в экономической работе. Проанализируйте систему норм нормативов труда, используемую на конкретном предприятии.

Задание 3. Ответьте на вопросы теста.

1. Оснащение средствами производства, предметами труда, инструментом, приспособлениями и оснасткой, средствами связи, а также их рациональное размещение в рабочей зоне, – это:
 - а) разработка рациональных форм разделения и кооперации труда;
 - б) организация рабочих мест;
 - в) обслуживание рабочих мест.
2. Поиск оптимальных вариантов взаимодействия основных рабочих и рабочих вспомогательных служб, что позволяет обеспечить бесперебойное снабжение рабочих мест исходным сырьем, материалами, заготовками, ремонтными услугами, – это:
 - а) разработка рациональных форм разделения и кооперации труда;
 - б) организация рабочих мест;

в) обслуживание рабочих мест.

3. Построение любого трудового процесса на основе приемов и методов труда, обеспечивающих максимальную экономию рабочего времени при наименьших затратах физической энергии – это:

- а) оптимизация трудового процесса путем внедрения рациональных методов и приемов труда;
- б) создание благоприятных условий труда на рабочих местах, рационализация режимов труда и отдыха;
- в) аттестация и рационализация рабочих мест.

4. Установление научно обоснованных режимов труда и отдыха, комфортных условий труда на каждом рабочем месте, обеспечивающих сохранение устойчивой работоспособности работающих в течение длительного периода и сохранение их здоровья – это:

- а) оптимизация трудового процесса путем внедрения рациональных методов и приемов труда;
- б) создание благоприятных условий труда на рабочих местах, рационализация режимов труда и отдыха;
- в) аттестация и рационализация рабочих мест.

5. Учет, всесторонняя оценка и аттестация рабочих мест на предмет их соответствия современным требованиям и (в случае этого несоответствия) разработка мероприятий по их рационализации – это:

- а) оптимизация трудового процесса путем внедрения рациональных методов и приемов труда;
- б) создание благоприятных условий труда на рабочих местах, рационализация режимов труда и отдыха;
- в) аттестация и рационализация рабочих мест.

6. Деятельность по управлению трудом и производством, направленная на установление необходимых затрат и результатов труда, а также соответствия между численностью различных групп персонала и количеством единиц оборудования – это:

- а) создание благоприятных условий труда на рабочих местах, рационализация режимов труда и отдыха;
- б) аттестация и рационализация рабочих мест;
- в) нормирование труда.

7. Совершенствование труда персонала организации основывается на:

- а) регламентации труда;
- б) нормировании труда;
- в) все ответы правильные.

8. Нормирование труда характеризуется разработкой и установлением:

- а) только количественных показателей трудовых процессов;
- б) не только количественных, но и качественных показателей трудовых процессов;
- в) только качественных показателей трудовых процессов.

9. Регламентирование труда предполагает разработку:

- а) только количественных показателей трудовых процессов;

- б) не только количественных, но и качественных показателей трудовых процессов;
- в) только качественных показателей трудовых процессов.

10. Регламентирование труда, как правило, рассматривается по следующим основным направлениям:

- а) организационно-правовое регламентирование, экономическое регламентирование, социально-психологическое регламентирование;
- б) организационно-правовое регламентирование и экономическое регламентирование;
- в) социально-психологическое регламентирование и технологическое регламентирование.

11. Если регламентирование труда отражается в документах, которые имеют нормативный характер, то это:

- а) организационно-правовое регламентирование труда;
- б) экономическое регламентирование труда;
- в) социально-психологическое регламентирование труда.

12. Порядок и границы экономических отношений в трудовом процессе определяется с помощью:

- а) социально-психологического регламентирования труда;
- б) экономического регламентирования труда;
- в) организационно-правового регламентирования труда.

ВАРИАНТ 8

Теоретические вопросы

- 1) Характеристика типовых рабочих мест на предприятии.
- 2) Специализация и оснащение рабочих мест.
- 3) Планировка рабочих мест.

Задания

Задание 1. К регламентам, упорядочивающим деятельность рабочих кадров, непосредственно выполняющих производственные трудовые функции, относятся: Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий или справочник должностей руководителей и служащих, квалификационные характеристики, тарифные разряды. Проведите детальный анализ должностных обязанностей, а также необходимых знаний и требований к квалификации: «заместитель директора по коммерческим вопросам» на основе регламентирующей документации.

1. Способствует ли выполнение данных требований, обязанностей и необходимых знаний упорядочиванию (регламентации) деятельности персонала?

2. Какие, по вашему мнению, дополнительные функции будут способствовать регламентации деятельности данной категории персонала?

Задание 2. Опишите на примере конкретного предприятия, какие используются нормы труда в экономической работе. Проанализируйте систему норм нормативов труда, используемую на конкретном предприятии.

Задание 3. Ответьте на вопросы теста.

1. Разграничение деятельности работающих в процессе совместного

труда, а также их специализация на выполнении определенной части совместной работы – это:

- а) разделение труда;
- б) модернизация труда;
- в) автоматизация труда.

2. Разделение труда, которое осуществляется на основе разделения процесса производства на стадии (заготовительную, обрабатывающую, сборочную), переделы, фазы, частичные технологические процессы и операции, – это:

- а) технологическое разделение труда;
- б) пооперационное разделение труда;
- в) предметное разделение труда.

3. Распределение и закрепление операций технологического процесса за отдельными работниками, расстановку работающих, обеспечивающую их рациональную занятость и оптимальную загрузку оборудования, – это:

- а) технологическое разделение труда;
- б) пооперационное разделение труда;
- в) предметное разделение труда.

4. Закрепление за конкретным исполнителем комплекса работ, позволяющих полностью изготовить изделие, – это:

- а) технологическое разделение труда;
- б) пооперационное разделение труда;
- в) предметное разделение труда.

5. Закрепление за исполнителем изготовления законченной части изделия или детали – это:

- а) подетальное разделение труда;
- б) пооперационное разделение труда;
- в) предметное разделение труда.

6. Обособление различных видов трудовой деятельности и выполнение конкретных работ соответствующими группами работников, специализирующихся на выполнении различных по содержанию и экономическому значению производственных или иных функций, – это:

- а) подетальное разделение труда;
- б) функциональное разделение труда;
- в) предметное разделение труда.

7. Положение об оплате труда работников организации и положение о премировании работников организации относятся к:

- а) социально-психологическому регламентированию труда;
- б) экономическому регламентированию труда;
- в) организационно-правовому регламентированию труда.

8. Если регламентирование труда устанавливает определённый порядок социально-психологических отношений, то это:

- а) организационно-правовое регламентирование труда;
- б) экономическое регламентирование труда;

- в) социально-психологическое регламентирование труда.

9. Кодекс деловой этики является примером:

- а) социально-психологического регламентирования труда;
- б) экономического регламентирования труда;
- в) организационно-правового регламентирования труда.

10. Результатом регламентирования трудовых отношений является комплекс документов, который именуется:

- а) кадровой документацией;
- б) бухгалтерской документацией;
- в) финансовой документацией.

11. Правила внутреннего трудового распорядка, графики сменности, график отпусков, правила и инструкции по охране труда, документы о порядке обработки персональных данных работников – это:

- а) документы, обязательные для каждого работодателя;
- б) документы, обязательные только для некоторых категорий работодателей;
- в) необязательные документы.

12. Документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения организации (например, департамента, службы, отдела) и определяющий его задачи, функции, права, ответственность, – это:

- а) кодекс деловой этики;
- б) положение о структурном подразделении;
- в) Устав.

ВАРИАНТ 9

Теоретические вопросы

- 1) Аттестация рабочих мест на соответствие их типовым проектам.
- 2) Совершенствование рабочего места технолога.
- 3) Разработка проекта рабочего места.

Задания

Задание 1. Формализовать бизнес-процесс, проходящий в службе управления персоналом (на выбор) и составить регламент процесса и функциональный регламент.

Данное задание направлено на обучение студентов практическим навыкам разработки регламентов организации.

Задачи:

- дать характеристику выбранного процесса, описать его цели и задачи;
- разработать схему бизнес-процесса;
- разработать процессный и функциональный регламенты, описать его цели и задачи.

Регламентация означает создание документации, определяющей ход, результаты процессов и порядок управления ими. Регламентация процессов начинается с определения того, какие процессы должны быть регламентированы. Затем проводится документирование процесса, разрабатываются схемы бизнес-

процессов, а также положения, регламентирующие порядок его прохождения и зоны ответственности всех участников процесса, при этом должны быть формализованы входы и выходы всех процессов и подпроцессов, что повысит его управляемость.

Задание 2. Опишите на примере конкретного предприятия, какие используются нормы труда в экономической работе. Проанализируйте систему норм нормативов труда, используемую на конкретном предприятии.

Задание 3. Ответьте на вопросы теста.

1. Основных, вспомогательных и обслуживающих рабочих выделяют в соответствии с:
 - а) функциональным разделением труда;
 - б) подетальным разделением труда;
 - в) предметным разделением труда.
2. Рабочие, занятые непосредственным выпуском продукции или выполнением основных работ, – это:
 - а) основные рабочие;
 - б) вспомогательные рабочие;
 - в) обслуживающие рабочие.
3. Рабочие, которые сами непосредственно товарной продукции не производят, но обеспечивают своим трудом работу основных рабочих, – это:
 - а) вспомогательные рабочие;
 - б) обслуживающие рабочие;
 - в) рабочие первого разряда.
4. Рабочие, создающие условия для производительной работы всех остальных рабочих, – это:
 - а) вспомогательные рабочие;
 - б) обслуживающие рабочие;
 - в) рабочие первого разряда.
5. Руководителей, специалистов и служащих выделяют в отдельные группы сотрудников в соответствии с:
 - а) функциональным разделением труда;
 - б) подетальным разделением труда;
 - в) предметным разделением труда.
6. Разделение труда, которое осуществляется в зависимости от профессиональной специализации работающих и предполагает выполнение на рабочих местах работ в рамках той или иной профессии, – это:
 - а) профессиональное разделение труда;
 - б) предметное разделение труда;
 - в) подетальное разделение труда.
7. Правила внутреннего трудового распорядка, графики сменности, график отпусков, правила и инструкции по охране труда, документы о порядке обработки персональных данных работников – это:
 - а) документы, обязательные для каждого работодателя;
 - б) документы, обязательные только для некоторых категорий работодате-

лей;

- в) необязательные документы.

8. Документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения организации (например, департамента, службы, отдела) и определяющий его задачи, функции, права, ответственность, – это:

- а) кодекс деловой этики;
- б) положение о структурном подразделении;
- в) устав.

9. Правила внутреннего трудового распорядка, графики сменности, график отпусков, правила и инструкции по охране труда, документы о порядке обработки персональных данных работников – это:

- а) документы, обязательные для каждого работодателя;
- б) документы, обязательные только для некоторых категорий работодателей;
- в) необязательные документы.

10. Документом, в соответствии с которым работник осуществляет трудовую деятельность, является:

- а) должностная инструкция;
- б) положение о структурном подразделении;
- в) штатное расписание.

11. Типовая структура должностной инструкции включает следующие разделы:

- а) общие положения, цели, функции, информационные взаимоотношения;
- б) права, ответственность;
- в) все ответы правильные.

12. В разделе «Общие положения» должностной инструкции указывается:

- а) структурное подразделение и полное наименование должности;
- б) порядок назначения и освобождения работника от занимаемой должности, а также подчинённость должности и должностные лица, которыми руководит работник;
- в) все ответы правильные.

ВАРИАНТ 10

Теоретические вопросы

- 1) Способы и показатели оценки качества выполняемых работ исполнителями.
- 2) Поощрения и дисциплинарные процедуры в организации.
- 3) Разработка и адаптация оценочного листа исполнителя.

Задания

Задание 1. Разбор конкретной ситуации:

В круг служебных обязанностей управляющего входит много вопросов, в частности исполнение указаний, исходящих от вышестоящих начальников.

Управляющий должен решить, как именно добиться реализации этих указаний, как на это мобилизовать подчиненных и т.д. Однако вышестоящее руководство может не дать четких указаний, не определить конкретных целей. Как должен действовать управляющий в этих случаях? Какой вариант действий выбрать?

А. Запросить необходимые указания у начальства.

Б. Проанализировать обстановку, определить, что необходимо сделать по собственной инициативе в интересах своей организации, и приступить к действиям по мобилизации персонала на решение выявленных задач.

В. Отсутствие четких указаний и постановки конкретных целей со стороны вышестоящей инстанции может объясняться тем, что там считают нецелесообразным и несвоевременным принимать поспешные решения. Поэтому предпринимать какие-либо практические действия лучше всего после того, как поступят указания сверху.

Определение основных направлений деятельности организации и ее целей – обязанность высшего управленческого звена. Однако в организациях со сложным механизмом управления, огромными масштабами работы, большой географической рассредоточенностью предприятий высшие управляющие не всегда имеют возможность дать четкие инструкции и определить наиболее оптимальные направления и цели деятельности для каждого конкретного участка работы. В подобных условиях нельзя ждать или добиваться указаний от вышестоящего руководства, нельзя занимать пассивную, выжидательную позицию. Нужно действовать самостоятельно и инициативно. При этом будет правильным, если управляющий возьмет ответственность за принятые меры на себя.

Задание 2. Опишите на примере конкретного предприятия, какие используются нормы труда в экономической работе. Проанализируйте систему норм нормативов труда, используемую на конкретном предприятии.

Задание 3. Ответьте на вопросы теста.

1. Разделение труда, которое вызывается различной сложностью работ, требующей определенного уровня знаний и опыта работников, – это:
 - а) квалификационное разделение труда;
 - б) предметное разделение труда;
 - в) функциональное разделение труда.
2. Разделение труда характеризуется:
 - а) только технологическими и экономическими границами;
 - б) только психофизиологическими и социальными границами;
 - в) одновременно технологическими, экономическими, психофизиологическими и социальными границами.
3. Граница разделения труда, которая определяется существующей технологией и входящими в производственный процесс операциями, – это:
 - а) технологическая граница;
 - б) экономическая граница;
 - в) психофизиологическая граница.
4. Трудовой прием, состоящий не менее чем из трех трудовых действий, непрерывно следующих друг за другом и имеющих конкретное целевое назначение, – это:

- а) нижняя технологическая граница разделения труда;
- б) верхняя технологическая граница разделения труда;
- в) социальная граница разделения труда.

5. Изготовление на одном рабочем месте изделия целиком – это:

- а) нижняя технологическая граница разделения труда;
- б) верхняя технологическая граница разделения труда;
- в) социальная граница разделения труда.

6. Граница разделения труда, которая обуславливается уровнем загрузки рабочих и длительностью производственного цикла, – это:

- а) технологическая граница;
- б) экономическая граница;
- в) психофизиологическая граница.

7. Личностная спецификация отвечает на следующие вопросы:

- а) какими чертами характера должен обладать человек для того, чтобы он успешно выполнял работу по данной должности или на данном рабочем месте;
- б) каким должно быть образование человека и каким должен быть опыт человека для того, чтобы он успешно выполнял работу по данной должности или на данном рабочем месте;
- в) все ответы правильные.

8. Личная спецификация включает в себя следующие основные разделы:

- а) физический облик, достижения, интеллект;
- б) специальные способности, интересы, черты характера, внешние условия;
- в) все ответы правильные.

9. Личностная спецификация может быть составлена:

- а) в текстовой форме;
- б) в табличной форме;
- в) все ответы правильные.

10. При составлении личностной спецификации в табличной форме, как правило, каждое требование к работнику выражается в следующих вариантах:

- а) основные требуемые качества, желаемые качества, противопоказания;
- б) эффективность, показания и противопоказания;
- в) все варианты правильные.

11. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) личная спецификация даёт информацию, необходимую для отбора кандидатов на вакантную должность;
- б) в ходе проведения собеседования качества человека, претендующего на вакантную должность, сравниваются с теми, которые содержатся в личной спецификации;
- в) все утверждения правильные.

12. Документально зафиксированный порядок выполнения конкретного трудового процесса, определяющий состав, последовательность, содер-

жание и исполнителей данного трудового процесса – это:

- а) процедура;
- б) иерархия;
- в) все ответы правильные.

ВАРИАНТ 11

Теоретические вопросы

- 1) Формы и системы обслуживания рабочих мест.
- 2) Эффективность внедрения типовых рабочих мест.
- 3) Направления совершенствования контроля текущей деятельности исполнителей.

Задания

Задание 1. Разбор конкретных ситуаций:

Ситуация 1. Вы обсуждаете с младшими руководителями своего подразделения вопрос, имеющий принципиальное значение. Тон разговора постоянно повышается. Появляется резкость в выражениях. На этом совещании находятся и несколько рядовых сотрудников. Что должен предпринять в этой ситуации старший руководитель?

Ситуация 2. На сегодняшнее утро Вы для беседы вызвали подчиненного, который часто опаздывает на работу. Вы по стечению обстоятельств задержались дома и пришли на работу с опозданием. Подчиненный ждет Вас. Как Вы поведете себя?

Ситуация 3. Вы принимаете работников по личному вопросу. К Вам стал часто приходить сотрудник, который подробно и долго излагает свое недовольство обслуживанием в столовой, приемом в медпункте, обращением вахтеров. С каждым его приходом Вы убеждаетесь, что человек повторяется, не беспокоясь о том, что отнимает у Вас время, задерживает других посетителей. Что бы Вы предприняли на месте руководителя?

Ситуация 4. К Вам пришел рабочий с просьбой отпустить его с работы на день. Вы спрашиваете о цели. Оказывается, он хочет использовать этот день на поиски другого места работы. Его уход лишит ваш участок очень нужного и квалифицированного специалиста. Как бы Вы отреагировали на просьбу рабочего?

Ситуация 5. Вас назначили начальником отстающего участка. Вы изучили сложившуюся здесь обстановку и решили провести собрание. Надо подготовиться к выступлению перед ним. Как бы Вы построили свое выступление?

Ситуация 6. Вы – руководитель семинара. Один из слушателей говорит: «Все, что Вы сейчас рассказывали, не имеет отношения к практике, оторвано от жизни». Каким будет ваш ответ.

Ситуация 7. Идет собрание... Слова одного из подчиненных явно приятны Вам. Он хвалит Ваши организаторские способности, хватку, умение воодушевлять людей и т.д. При этом он приводит конкретные примеры. Как Вы будете реагировать на это выступление в своем заключительном слове?

Ситуация 8. Вы проводите производственное совещание. Один из присутствующих, инженер Костин, резко высказался против Вашего предложения,

мотивируя свою точку зрения заботой об интересах коллектива. В душе Вы не уважаете этого человека, считаете его обыкновенным «критиканом», плохим работником. Как Вы будете реагировать на выступление инженера Костина?

Задание 2. Опишите на примере конкретного предприятия, какие используются нормы труда в экономической работе. Проанализируйте систему норм нормативов труда, используемую на конкретном предприятии.

Задание 3. Ответьте на вопросы теста.

1. Упорядоченная система взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом в едином производственном процессе – это:
 - а) организация труда;
 - б) модернизация труда;
 - в) трансформация труда.
2. Объектом организации труда является:
 - а) капитал;
 - б) труд;
 - в) предприятие.
3. Организация труда рассматривается как одна из функций:
 - а) управления;
 - б) маркетинг;
 - в) логистики.
4. Организация труда призвана решать:
 - а) только технико-технологические и экономические задачи;
 - б) только психофизиологические и социальные задачи;
 - в) как технико-технологические и экономические задачи, так и психофизиологические и социальные задачи.
5. Обособление частей производственного процесса исходя из технологических особенностей, выполняемых функций и квалификационных требований к рабочим, – это:
 - а) разработка рациональных форм разделения и кооперации труда;
 - б) организация рабочих мест;
 - в) обслуживание рабочих мест.
6. Установление тесных связей между группами работников и отдельными работниками в процессе их совместного труда – это:
 - а) организация рабочих мест;
 - б) обслуживание рабочих мест;
 - в) разработка рациональных форм разделения и кооперации труда.
7. Установление правил, положений, инструкций, норм, определяющих порядок деятельности работников при осуществлении ими трудовых функций, – это:
 - а) нормирование труда;
 - б) регламентация труда;
 - в) экстенсификация труда.
8. Выберите правильный из представленных вариантов:
 - а) повышение уровня управляемости организацией никак не зависит от

наличия регламентов всех составляющих организационно-экономического механизма управления;

- б) повышение уровня управляемости организацией во многом зависит от наличия регламентов всех составляющих организационно-экономического механизма управления;
- в) регламентация труда не является элементом организационно-экономического механизма управления.

9. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) регламентация труда не является элементом организационно-экономического механизма управления;
- б) в условиях рыночной экономики регламентация труда персонала организаций в основном носит локальный характер и регулируется документами, разработанными в рамках конкретной организации;
- в) в условиях рыночной экономики регламентация труда носит исключительно глобальный характер.

10. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) в условиях рыночной экономики регламентация труда персонала организаций в основном носит локальный характер и регулируется документами, разработанными в рамках конкретной организации;
- б) все многообразие регламентов труда может быть представлено как система;
- в) все утверждения правильные.

11. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) основная цель системы регламентов заключается в упорядочении труда персонала;
- б) регламентация труда может осуществляется только в одной единственной форме;
- в) все утверждения правильные.

12. Выберите правильный из представленных вариантов:

- а) в рамках системы регламентов выделяются различные формы регламентации труда;
- б) форма регламентации труда – это конкретное представление регламентов труда в виде совокупности документов, схем, графиков, таблиц;
- в) все утверждения правильные.

ВАРИАНТ 12

Теоретические вопросы

- 1) Направления совершенствования функций нормирования труда в процессе организации труда.
- 2) Современные методы организации труда менеджера.
- 3) Способы совершенствованию баланса рабочего времени и сокращению непроизводительных его затрат.

Задания

Задание 1. Исходные данные и постановка задачи. На основании типовой структуры должностной инструкции составить должностные инструкции для следующих должностей:

- заместителя руководителя организации по персоналу;
- менеджера по персоналу;
- руководителей подразделений, выполняющих функции следующих подсистем:

- обеспечения нормальных условий труда;
- управления трудовыми отношениями;
- управления наймом и учетом персонала;
- планирования и маркетинга персонала;
- управления развитием персонала;
- управления мотивацией трудового поведения персонала;
- правового обеспечения системы управления персоналом;
- управления социальным развитием;
- развития оргструктуры управления;
- информационного обеспечения системы управления персоналом.

Задание 2. Опишите на примере конкретного предприятия, какие используются нормы труда в экономической работе. Проанализируйте систему норм нормативов труда, используемую на конкретном предприятии.

Задание 3. Ответьте на вопросы теста.

1. Оснащение средствами производства, предметами труда, инструментом, приспособлениями и оснасткой, средствами связи, а также их рациональное размещение в рабочей зоне, – это:
 - а) разработка рациональных форм разделения и кооперации труда;
 - б) организация рабочих мест;
 - в) обслуживание рабочих мест.
2. Поиск оптимальных вариантов взаимодействия основных рабочих и рабочих вспомогательных служб, что позволяет обеспечить бесперебойное снабжение рабочих мест исходным сырьем, материалами, заготовками, ремонтными услугами, – это:
 - а) разработка рациональных форм разделения и кооперации труда;
 - б) организация рабочих мест;
 - в) обслуживание рабочих мест.
3. Построение любого трудового процесса на основе приемов и методов труда, обеспечивающих максимальную экономию рабочего времени при наименьших затратах физической энергии – это:
 - а) оптимизация трудового процесса путем внедрения рациональных методов и приемов труда;
 - б) создание благоприятных условий труда на рабочих местах, рационализация режимов труда и отдыха;
 - в) аттестация и рационализация рабочих мест.
4. Установление научно обоснованных режимов труда и отдыха, комфортных условий труда на каждом рабочем месте, обеспечивающих со-

хранение устойчивой работоспособности работающих в течение длительного периода и сохранение их здоровья – это:

- а) оптимизация трудового процесса путем внедрения рациональных методов и приемов труда;
- б) создание благоприятных условий труда на рабочих местах, рационализация режимов труда и отдыха;
- в) аттестация и рационализация рабочих мест.

5. Учет, всесторонняя оценка и аттестация рабочих мест на предмет их соответствия современным требованиям и (в случае этого несоответствия) разработка мероприятий по их рационализации – это:

- а) оптимизация трудового процесса путем внедрения рациональных методов и приемов труда;
- б) создание благоприятных условий труда на рабочих местах, рационализация режимов труда и отдыха;
- в) аттестация и рационализация рабочих мест.

6. Деятельность по управлению трудом и производством, направленная на установление необходимых затрат и результатов труда, а также соответствия между численностью различных групп персонала и количеством единиц оборудования – это:

- а) создание благоприятных условий труда на рабочих местах, рационализация режимов труда и отдыха;
- б) аттестация и рационализация рабочих мест;
- в) нормирование труда.

7. Совершенствование труда персонала организации основывается на:

- а) регламентации труда;
- б) нормировании труда;
- в) все ответы правильные.

8. Нормирование труда характеризуется разработкой и установлением:

- а) только количественных показателей трудовых процессов;
- б) не только количественных, но и качественных показателей трудовых процессов;
- в) только качественных показателей трудовых процессов.

9. Регламентирование труда предполагает разработку:

- а) только количественных показателей трудовых процессов;
- б) не только количественных, но и качественных показателей трудовых процессов;
- в) только качественных показателей трудовых процессов.

10. Регламентирование труда, как правило, рассматривается по следующим основным направлениям:

- а) организационно-правовое регламентирование, экономическое регламентирование, социально-психологическое регламентирование;
- б) организационно-правовое регламентирование и экономическое регламентирование;
- в) социально-психологическое регламентирование и технологическое регламентирование.

11. Если регламентирование труда отражается в документах, которые имеют нормативный характер, то это:

- а) организационно-правовое регламентирование труда;
- б) экономическое регламентирование труда;
- в) социально-психологическое регламентирование труда.

12. Порядок и границы экономических отношений в трудовом процессе определяется с помощью:

- а) социально-психологического регламентирования труда;
- б) экономического регламентирования труда;
- в) организационно-правового регламентирования труда.

4 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ И СДАЧЕ ЭКЗАМЕНА

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется в виде экзамена в письменной форме.

В экзаменационные задания по дисциплине включаются тестовые задания открытого и закрытого типов.

Перечень вопросов для подготовки к экзамену приведен в подразделе 4.1.

4.1 Перечень вопросов для подготовки к экзамену

1) Оптимизация структуры компенсационного пакета предприятия в условиях экономического спада.

2) Трансформация системы нематериальной мотивации персонала как фактор снижения кадровых рисков.

3) Разработка гибких систем оплаты труда в период преодоления организационного кризиса.

4) Проектирование программ нематериального стимулирования в условиях дефицита финансового капитала.

5) Грейдинг рабочих мест как инструмент оптимизации фонда оплаты труда в антикризисном управлении.

6) Использование систем KPI и OKR для мобилизации трудового потенциала в кризисный период.

7) Экономико-математическое моделирование фонда оплаты труда в условиях финансовой нестабильности.

8) Внутренний рекрутинг и ротация кадров как инструмент антикризисного управления.

9) Проектирование систем внутреннего совмещения должностей в условиях минимизации издержек.

10) Внедрение моделей бережливого производства через вовлечение персонала в антикризисные изменения.

11) Перераспределение трудовых функций как метод повышения операционной эффективности в кризис.

- 12) Управление рабочим временем и внедрение режимов гибкой занятости в антикризисной стратегии.
- 13) Оптимизация организационной структуры компании методами функционально-стоимостного анализа.
- 14) Реинжиниринг должностных обязанностей сотрудников в условиях структурной перестройки бизнеса.
- 15) Управление развитием персонала на основе концепции непрерывного обучения в условиях кризиса.
- 16) Опережающее профессиональное переобучение как инструмент сохранения занятости.
- 17) Организация систем внутреннего менторинга и наставничества в период ресурсных ограничений.
- 18) Развитие поликомпетентности сотрудников как фактор современной антикризисной устойчивости.
- 19) Формирование и удержание кадрового резерва предприятия в условиях рыночной турбулентности.
- 20) Корпоративный университет как стратегический инструмент вывода предприятия из кризиса.
- 21) Развитие гибких навыков менеджеров как фактор успешной антикризисной трансформации.
- 22) Профилактика профессионального выгорания сотрудников в условиях организационных изменений.
- 23) Формирование психологической устойчивости персонала в период кризиса.
- 24) Трансформация системы внутренних коммуникаций как фактор снижения социальной напряженности.
- 25) Управление уровнем вовлеченности и лояльности персонала в условиях финансовой нестабильности.
- 26) Моделирование социально-психологического климата в коллективе в период неопределенности.
- 27) Технологии преодоления сопротивления персонала организационным инновациям.
- 28) Применение HR-аналитики для выявления неиспользуемых резервов производительности труда.
- 29) Управление эффективностью удаленных и гибридных команд в условиях кризиса.
- 30) Цифровизация HR-процессов как фактор снижения административных издержек предприятия.
- 31) Автоматизация рутинных операций в HR-системе для высвобождения творческого потенциала сотрудников.
- 32) Использование краудсорсинговых платформ для вовлечения персонала в антикризисное проектирование.
- 33) Использование искусственного интеллекта в оценке эффективности труда в период кризиса.

- 34) Модификация корпоративной культуры под задачи антикризисного управления предприятием.
- 35) Развитие стилей лидерства, ориентированных на поддержку персонала в кризисных ситуациях.
- 36) Укрепление HR-бренда компании через реализацию стратегии сохранения рабочих мест в кризис.
- 37) Социальная ответственность бизнеса перед персоналом как фактор долгосрочной конкурентоспособности.
- 38) Роль ценностно-ориентированного управления в стабилизации коллектива.
- 39) Оценка экономической эффективности инвестиций в человеческий капитал в период кризиса.
- 40) Аудит кадровых рисков предприятия в условиях макроэкономической нестабильности.
- 41) Методология оценки производительности труда в системе антикризисного управления.
- 42) Взаимосвязь систем нематериальной мотивации и динамики индивидуальной производительности труда в условиях кризиса.
- 43) Модернизация основных производственных фондов и автоматизация рутинных процессов в условиях кризиса.
- 44) Разработка системы раннего предупреждения кадровых кризисов в наукоемких отраслях.
- 45) Оценка социально-экономической эффективности антикризисных программ управления персоналом.
- 46) Антикризисное управление персоналом в высокотехнологичных секторах экономики.
- 47) Особенности сохранения кадрового ядра в производственных компаниях при падении спроса.
- 48) Особенности антикризисного HR-менеджмента в секторе малого и среднего предпринимательства.
- 49) Стратегии сохранения интеллектуального капитала в научно-исследовательских организациях.
- 50) Антикризисное управление персоналом в международных компаниях при изменении геополитических условий.

5 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Цель самостоятельной работы состоит в реализации индивидуального творческого процесса поиска, приобретения и усвоения знаний студентами, а также в формировании у студентов навыков и умений самостоятельно находить и применять новые знания для решения учебных, научных и профессиональных задач, овладении студентами опытом творческой, исследовательской деятельности.

Для студентов заочной формы обучения качественное выполнение заданий, предусмотренных для самостоятельной работы, является основной предпосылкой успешного освоения дисциплины. Поэтому для студентов данной формы обучения необходимо уделить самостоятельной работе первоочередное внимание. Главным принципом в организации самостоятельной работы студентами заочной формы обучения является следующее: необходимо предварительно до начала лекционных и практических занятий (используя весь материал данного учебно-методического пособия) ознакомиться с заданиями, предназначенными для самостоятельной работы, попытаться в первом приближении выполнить эти задания, отмечая все вопросы и затруднения, а затем на лекционных и практических занятиях прояснить возникшие вопросы и уже после этого качественно выполнить все предусмотренные для самостоятельной работы задания.

Задачами самостоятельной работы студентов являются:

- усвоение новых знаний, углубление и повторение ранее приобретенных знаний с целью их обобщения и систематизации;
- закрепление теоретических знаний, полученных на лекционных занятиях;
- формирование практических умений и навыков по изучаемым дисциплинам, а также профессиональных умений и навыков по будущей специальности;
- развитие творческого восприятия и осмысление учебного материала по отдельным темам дисциплины;
- приобретение навыков самостоятельного поиска информации в рамках изучаемой темы;
- выработка умения ориентироваться в постоянном потоке научной, методической, правовой информации;
- формирование установки на систематическое получение новых знаний;
- применение полученных знаний, приобретенных умений, навыков на практике.

Самостоятельная работа является одной из форм изучения дисциплины. Ее особенность заключается в том, что познавательная деятельность по изучению дисциплины реализуется студентом по заданию преподавателя, но без его участия. В этой связи определяющей основой для студента становится

опора на собственные и предметные знания, на имеющийся опыт изучения данной дисциплины, умение пользоваться многообразием средств обучения.

Выполнение самостоятельной работы по дисциплине осуществляется в виде проработки учебного материала и ответов на контрольные вопросы по отдельным темам дисциплины, решения практических задач, предложенных преподавателем, подготовки докладов, рефератов или презентаций к практическим (семинарским) занятиям.

В качестве основных средств выполнения самостоятельной работы следует использовать учебники, учебные пособия и нормативно-правовые акты, рекомендованные преподавателем, лекционный материал по отдельным темам дисциплины, подобранную студентом литературу в соответствии с изучаемой темой.

В перечень задач, которые студент должен выполнить в процессе самостоятельной работы, входят:

- осуществить проработку учебного материала путем подбора и анализа различных источников информации по изучаемой теме;
- сформулировать ответы на контрольные вопросы по отдельным темам дисциплины;
- решить практические задачи, предложенные преподавателем;
- подготовить доклад, реферат или презентацию для обсуждения на практических (семинарских) занятиях.

Для успешной организации самостоятельной работы необходимы следующие условия:

- готовность студентов к самостоятельной работе по данной дисциплине и высокая мотивация к получению знаний;
- наличие и доступность необходимого учебно-методического и справочного материала;
- регулярный контроль качества выполненной самостоятельной работы преподавателем и консультационная помощь преподавателя.

Контроль выполненных студентом самостоятельных заданий осуществляется путем проведения устных опросов по контрольным вопросам рассматриваемой темы, проверки решенных студентами практических задач, предложенных преподавателем, наблюдения за выступлениями студентов с докладами, рефератами, презентациями на практических (семинарских) занятиях и последующего их обсуждения.

5.1 Перечень вопросов по отдельным темам дисциплины

1) Влияние программ непрерывного обучения и переквалификации сотрудников на общую продуктивность организации в условиях цифровой трансформации.

2) Оптимизация внутренних коммуникаций как инструмент снижения профессионального выгорания и удержания ключевых специалистов.

3) Трансформация системы нематериальной мотивации персонала для повышения вовлеченности сотрудников без увеличения фонда оплаты труда.

4) Развитие института менторства и наставничества как альтернатива внешнему рекрутингу при дефиците квалифицированных кадров.

5) Перераспределение должностных обязанностей и внедрение кросс-функционального взаимодействия для устранения дублирования функций.

6) Оценка эффективности гибких графиков и гибридного формата работы с точки зрения сохранения баланса между работой и личной жизнью сотрудников.

7) Внедрение геймификации в рабочие процессы как метод долгосрочного повышения КРІ линейного персонала.

8) Роль психологического климата и корпоративной культуры в максимизации отдачи от человеческого капитала компании.

9) Автоматизация рутинных HR-процессов для освобождения временных ресурсов сотрудников под стратегические задачи организации.

10) Проектирование системы управления талантами и внутреннего кадрового резерва для обеспечения стабильности бизнеса в кризисные периоды.

11) Влияние внедрения гибких графиков работы на результативность труда сотрудников в условиях цифровизации бизнеса.

12) Дискуссионные аспекты оценки эффективности инвестиций в развитие корпоративной культуры и лояльность персонала.

13) Методы измерения вовлеченности сотрудников как альтернатива традиционным системам контроля эффективности труда.

14) Проблема субъективизма при оценке качества управленческих решений в сфере нематериальной мотивации кадров.

15) Сравнительный анализ метрик благополучия сотрудников и их связи с долгосрочной продуктивностью организации.

16) Трансформация подходов к оценке потенциала человеческих ресурсов в условиях перехода на удаленный формат работы.

17) Этические и практические проблемы использования искусственного интеллекта для анализа качества работы персонала.

18) Эффективность программ внутреннего наставничества как инструмент снижения текучести кадров без изменения штатной структуры.

19) Взаимосвязь между стилем руководства линейных менеджеров и показателями психологического климата в коллективе.

20) Критерии оценки успешности программ удержания ключевых специалистов в периоды структурных изменений компании.

21) Трансформация методов антикризисного управления в эпоху искусственного интеллекта.

22) Дискуссионные аспекты сохранения человеческого капитала в условиях цифровой реструктуризации бизнеса.

23) Стратегии переобучения и внутреннего перемещения кадров при выводе предприятия из финансового кризиса.

24) Переход от традиционного антикризисного управления к проактивной устойчивости.

25) Эффективность психологического контракта с сотрудниками как инструмента антикризисной стабилизации предприятия.

26) Влияние этического менеджмента на финансовое оздоровление организации в условиях экономической нестабильности.

27) Корпоративная культура и нематериальная мотивация в антикризисных стратегиях сохранения трудового коллектива.

28) Этические и управленческие границы использования алгоритмов автоматического контроля продуктивности при выводе предприятия из кризиса.

29) Эффективность геймификации и виртуальных симуляций в антикризисном обучении топ-менеджмента для предотвращения рыночных шоков.

30) Стратегии сохранения ментального здоровья команды как ключевой фактор выживания бизнеса в условиях перманентной неопределенности.

31) Внедрение корпоративных программ психологического благополучия и их влияние на сохранение производительности труда.

32) Персонализация нематериальных вознаграждений на основе цифрового профиля сотрудника как фактор удержания ключевых кадров в кризис.

33) Развитие культуры горизонтальной ротации и кросс-функционального обучения как способ преодоления профессионального выгорания без финансовых затрат.

34) Дискуссионные аспекты внедрения концепции внутреннего предпринимательства для сохранения кадрового ядра предприятия.

35) Проектирование персонализированных траекторий профессионального развития для стабилизации команды в условиях кризиса.

5.2 Содержание заданий

Задание 1

Наставник с окладом 90 000 рублей тратит 25 % рабочего времени на обучение новичка, чей оклад составляет 50 000 рублей, при этом в первый месяц производительность новичка равна 40 % от нормы, во второй – 70 %, а в третий – 95 %. Требуется рассчитать полные совокупные затраты предприятия на адаптацию данного сотрудника за весь трехмесячный испытательный срок, учитывая только прямые выплаты наставнику за отработанное на обучение время и объем недополученной из-за сниженной выработки новичка стоимости (норма выработки в денежном выражении составляет 150 000 рублей в месяц).

Задание 2

Предприятие внедрило интерактивный welcome-курс стоимостью 120 000 рублей и оплатило работу внешнего тренера в размере 45 000 рублей, благодаря чему средний срок выхода менеджеров по продажам на целевую производительность сократился с 4 до 2 месяцев. Необходимо определить чистый экономический эффект от этой программы адаптации на группу из 6 новых сотрудников, если один полноценно работающий менеджер приносит предприятию прибыль в размере 80 000 рублей в месяц, а в период адаптации его выработка строго пропорциональна оставшемуся времени до финала адаптационного периода.

Задание 3

В ИТ-отделе за год было нанято 15 инженеров, из которых в течение первых пяти месяцев уволилось 3 человека, а общие затраты на найм и первичное оформление каждого сотрудника составили 40 000 рублей. Рассчитайте коэффициент адаптационных потерь (отношение стоимости «потерянного» найма к общим инвестициям в успешных сотрудников) и сумму финансовых потерь предприятия, если стоимость рабочего времени кураторов, потраченного на уволившихся до окончания адаптации людей, суммарно составила еще 75 000 рублей.

Задание 4

Для оценки мягкой адаптации используется триста анкет обратной связи, где 45 новичков выставили бадди-наставникам оценку «удовлетворительно» (вес 0,5), 180 человек – «хорошо» (вес 0,8), а остальные – «отлично» (вес 1,0). Вычислите средневзвешенный индекс удовлетворенности системой баддинга и определите, на сколько процентов он ниже целевого показателя, установленного руководством на уровне 0,92.

Задание 5

Два цеха используют разные подходы к адаптации: в первом цехе 10 рабочих обучались по классической схеме (затраты 15 000 рублей на человека, средний брак в первые два месяца – 8 %), а во втором цехе 10 рабочих прошли цифровой инструктаж (затраты 22 000 рублей на человека, брак – 3 %). Рассчитайте, какой метод экономически выгоднее, и на какую именно сумму, если каждая единица брака приносит предприятию прямой убыток в 1 200 рублей, а за два месяца каждый рабочий изготавливает ровно 200 деталей.

Задание 6

На производстве норма выработки составляет 50 деталей в день, но в первый месяц адаптации коэффициент выполнения нормы равен 0,5, во второй – 0,75, в третий – 0,9. Рассчитайте суммарный дефицит произведенной продукции в штуках за весь адаптационный период одного рабочего, принимая, что в каждом месяце ровно 22 рабочих дня.

Задание 7

Из бюджета HR-департамента в размере 500 000 рублей на welcome-курсы было потрачено 15 %, на оплату наставничества – 45 %, а остаток распределили поровну между автоматизацией портала онбординга и закупкой обучающих курсов. Определите сумму, направленную отдельно на покупку обучающих курсов, и ее процентное отношение к затратам на наставничество.

Задание 8

До внедрения геймификации 12 % из 150 нанятых за год сотрудников увольнялись во время испытательного срока, а после реформы системы онбординга этот показатель снизился до 4 % при том же объеме найма. Посчитайте, сколько именно сотрудников удалось удержать благодаря геймификации, и вычислите экономию на повторном найме, если привлечение одного кандидата обходится бюджету в 35 000 рублей.

Задание 9

Руководитель тратит на еженедельные планерки с новым сотрудником по 2 часа в течение первых 6 недель и по 1 часу в течение следующих 6 недель, при этом час работы руководителя стоит 1 500 рублей. Вычислите общую стоимость рабочего времени руководителя, инвестированного в адаптацию сотрудника, и найдите долю этих затрат в общем бюджете на позицию, если оклад новичка за эти 12 недель суммарно равен 180 000 рублей.

Задание 10

Интеграция топ-менеджера длится 6 месяцев, при этом в первые 3 месяца его эффективность составляет 30 %, а в последующие 3 месяца – 70 %. Рассчитайте совокупные финансовые потери предприятия от «недовыработки» топ-менеджера, если его плановый ежемесячный вклад в прибыль предприятия после полной адаптации должен составлять 600 000 рублей.

5.3 Тематика докладов и рефератов

- 1) Понятие «кризис», его основная функция.
- 2) Причины и последствия кризисов.
- 3) Экономическая природа кризисов.
- 4) Закономерности кризисных явлений в экономике.
- 5) Факторы цикличности развития предприятий.
- 6) Причины экономических кризисов.
- 7) Виды кризисов.
- 8) Стадии кризисов.
- 9) Пути и средства государственного регулирования кризисных ситуаций.
- 10) Кризисы на уровне предприятия.
- 11) Жизненные циклы развития предприятия и кризисы.
- 12) Кризисное состояние предприятия (сущность и формы).
- 13) Критерии и показатели для оценки несостоятельности предприятия.
- 14) Анализ дебиторской и кредиторской задолженности предприятия.
- 15) Виды и методы диагностики несостоятельности организации.
- 16) Возникновение кризисов в организации, их сущность.
- 17) Диагностика и критические периоды в развитии организации, ранние признаки несостоятельности.
- 18) Факторы наступления кризиса и меры по их устранению.
- 19) Методология антикризисного управления персоналом.
- 20) Стратегии выбора антикризисных мероприятий по управлению персоналом.
- 21) Функции антикризисного управления персоналом.
- 22) Основные проблемы антикризисного управления персоналом на предприятии.
- 23) Понятие и классификация антикризисных мероприятий по управлению персоналом.
- 24) Понятие коммуникации и его роль в антикризисном управлении персоналом.

- 25) Основные свойства системы и факторы эффективности антикризисного управления персоналом.
- 26) Сущность антикризисного управления предприятием.
- 27) Технология антикризисного управления персоналом.
- 28) Этапы и методы диагностики кризиса.
- 29) Типы организационных кризисов.
- 30) Роль санации в антикризисном управлении персоналом.
- 31) Цели и задачи санации в антикризисном управлении персоналом.
- 32) Разработка программы санации и источники финансирования санационных мероприятий.
- 33) Роль стратегии в антикризисном управлении персоналом.
- 34) Механизмы антикризисного управления персоналом.
- 35) Система антикризисного управления персоналом.
- 36) Содержание процесса антикризисного управления персоналом.
- 37) Создание и управление антикризисной командой.
- 38) Разработка антикризисной стратегии управления персоналом.
- 39) Виды стратегий антикризисного управления персоналом.
- 40) Выбор стратегии и тактики антикризисного управления персоналом.
- 41) Реализация выбранной антикризисной стратегии управления персоналом.
- 42) Организация осуществления антикризисной стратегии управления персоналом.
- 43) Природа и классификация управленческих рисков в антикризисном управлении персоналом.
- 44) Методы снижения неопределенности в антикризисном управлении персоналом.
- 45) Минимизация риска в антикризисном управлении персоналом.
- 46) Показатели риска и методы их оценки в антикризисном управлении персоналом.
- 47) Методы снижения риска в антикризисном управлении персоналом.
- 48) Страхование рисков в антикризисном управлении персоналом.
- 49) Роль государства в антикризисном управлении персоналом.
- 50) Виды государственного регулирования кризисных ситуаций.
- 51) Государственная финансовая поддержка неплатежеспособных предприятий.
- 52) Социально-психологическая напряженность в антикризисном управлении персоналом.
- 53) Особенности управления персоналом на неплатежеспособных и ликвидируемых предприятиях.
- 54) Влияние профессиональных стандартов на кадровую политику и ее реформирование.
- 55) Положительное влияние кризиса на кадровую стратегию рыночного субъекта.
- 56) Направления совершенствования взаимодействия с профсоюзными организациями.

- 57) Решения в отношении персонала кризисного предприятия.
- 58) Формирование уникального кадрового потенциала.
- 59) Инновации в антикризисном управлении персоналом.
- 60) Источники инвестиций в антикризисном управлении персоналом.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Основные источники

1. Вирина, И. В. Экономика труда и бюджетирование расходов на персонал: учеб. пособие / И. В. Вирина. – Москва: МУИВ, 2024. – 140 с. – ISBN 978-5-9580-0739-4. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/443045> (дата обращения: 21.06.2025). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Долгова, С. А. Антикризисный менеджмент: учеб. пособие / С. А. Долгова. – Москва: Дело РАНХиГС, 2024. – 104 с. – ISBN 978-5-93179-800-4. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/466139> (дата обращения: 21.06.2025). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Семенова, В. В. Управление персоналом: инновационные технологии. Практикум: учеб. пособие / В. В. Семенова, И. С. Кошель, В. В. Мазур. – Москва: Дашков и К, 2022. – 82 с. – ISBN 978-5-394-04408-3. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/277625> (дата обращения: 21.06.2025). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

4. Управление персоналом: учеб. пособие / сост. О. В. Новоселова. – Самара: Самарский университет, 2024. – 104 с. – ISBN 978-5-7883-2028-1. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/480638> (дата обращения: 21.06.2025). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

Дополнительные источники

5. Гореликов К.А. Антикризисное управление: учебник / К. А. Гореликов. – Москва: Дашков и К, 2022. – 216 с. – ISBN 978-5-394- 03457-2. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL.: <https://e.lanbook.com/book/277181> (дата обращения: 04.06.2024). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

6. Демчук, О. Н. Антикризисное управление: учеб. пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова. – Москва: Флинта, 2022. – 251 с. – ISBN 978-5-9765-0224-6. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL.: <https://e.lanbook.com/book/232535> (дата обращения: 04.06.2024). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

7. Петухова Ж. Г. Антикризисный менеджмент: учеб. пособие / Ж. Г. Петухова, А. И. Мониц, М. В. Петухов. – Норильск: Заполярный государственный университет им. Н. М. Федоровского, 2022. – 191 с. – ISBN 978-5-89009-752-1. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL.: <https://e.lanbook.com/book/332879> (дата обращения: 04.06.2024). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

8. Чумиков, А. Н. Антикризисные коммуникации: учеб. пособие / А. Н. Чумиков. – Москва: Проспект, 2021. – 190 с. – ISBN 978-5- 392-35284-5. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/280001> (дата обращения: 21.06.2025). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

9. Мнацаканян, А. Г. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех уровней, направлений и специальностей ИНОТЭКУ / А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. – 2-е изд., доп. – Калининград: КГТУ, 2018. – 29 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Пример листа СОДЕРЖАНИЕ в контрольной работе

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 Вопрос № 1. Направления совершенствования управленческих функций в процессе антикризисного управления персоналом	4
2 Вопрос № 2. Современные методы антикризисного управления персоналом	6
3 Вопрос № 3. Способы совершенствованию функционирования предприятия на основе антикризисного управления персоналом	8
4 Первое практически ориентированное задание	12
5 Второе практически ориентированное задание	16
6 Ответы на вопросы тестовых заданий	19
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	20

Локальный электронный методический материал

Юлия Сергеевна Коноплина

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Редактор С. Кондрашова
Корректор Т. Звада

Уч.-изд. л. 6,1. Печ. л. 4,9.

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Калининградский государственный технический университет».
236022, Калининград, Советский проспект, 1