

**Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Рабочая программа дисциплины

**Антикризисное управление персоналом**

Направление подготовки	Управление персоналом
Код	38.03.03
Направленность (профиль)	Управление человеческими ресурсами и развитие персонала
Квалификация выпускника	бакалавр

Москва  
2024

## 1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Универсальные	Системное и критическое мышление	УК-1
Профессиональные	-	ПК-3

## 2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
УК-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	УК-1.1 выбирает ресурсы для поиска информации необходимой для решения поставленной задачи УК-1.2 находит, критически анализирует, сопоставляет, систематизирует и обобщает информацию УК-1.4 предлагает решение(я) задачи, оценивает достоинства и недостатки, преимущества и риски
ПК-3	Способен разрабатывать перспективные методы социализации, профориентации и профессионализации персонала, формировать систему трудовой адаптации персонала, разрабатывать и внедрять программы трудовой адаптации, эффективно реализовывать современные технологии профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом	ПК-3.1 разрабатывает перспективные методы социализации, профориентации и профессионализации персонала ПК-3.3 использует современные технологии профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом

## 3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

### 3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами

(знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
<b>Код компетенции</b>	<b>УК-1</b>		
	общие принципы системного подхода; последовательность и требования к осуществлению поисковой и аналитической деятельности для решения поставленных задач в организации и на государственной службе	всесторонне диагностировать информацию, оценивать эффективность процедур анализа проблем и принятия решений в профессиональной деятельности на государственной службе и в организации	навыками поиска информации и практической работы с информационными источниками; владеет методами принятия решений в организации и на государственной службе
<b>Код компетенции</b>	<b>ПК-3</b>		
	- основные принципы, методы, подходы и инструменты системы управления персоналом кризисного предприятия; – методы принятия организационно-управленческих решений в условиях кризиса предприятия; – причины возникновения конфликтов на кризисном предприятии.	- разрабатывать мероприятия по их совершенствованию с целью минимизации рисков и формирования конкурентных преимуществ компании, – оценивать управленческие риски при принятии мер антикризисного воздействия; – решать профессиональные задачи с применением инструментальных средств оценки и интерпретации рисков для управления организацией.	- навыками разработки мероприятий по их совершенствованию с целью минимизации рисков; – навыками оценки управленческих рисков при принятии мер антикризисного воздействия; – навыками решения профессиональных задач с применением инструментальных средств оценки и интерпретации рисков для управления организацией.

#### 4. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных

отношений учебного плана ОПОП.

Данная дисциплина взаимосвязана с другими дисциплинами, такими как «Корпоративная социальная ответственность», «Основы кадровой политики и кадрового планирования», «Методы принятия управленческих решений».

В рамках освоения программы бакалавриата выпускники готовятся к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: организационно-управленческий.

Профиль (направленность) программы установлена путем ее ориентации на сферу профессиональной деятельности выпускников: Управление персоналом организации и государственной службы.

## 5. Объем дисциплины

Виды учебной работы	Формы обучения	
	Очная	Очно-заочная с применением ДОТ
<b>Общая трудоемкость:</b> зачетные единицы/часы	3/108	3/108
<b>Контактная работа:</b>		
Занятия лекционного типа	24	8
Занятия семинарского типа	24	12
Промежуточная аттестация: зачет с оценкой	0,15	0,15
<b>Самостоятельная работа (СРС)</b>	59,85	87,85

6. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам / разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

### 6.1. Распределение часов по разделам/темам и видам работы

#### 6.1.1. Очная форма обучения

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						Самостоятельная работа
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практические занятия	Семинары	Лабораторные работы	Иные	
1.	Антикризисное управление как особый тип управления	4		3				8,85
2.	Роль кризисов в развитии социально-экономических систем и предприятий (организаций)	4		4				9
3.	Прогнозирование и диагностика кризисов в развитии организации	4		4				9
4.	Пути и факторы повышения	4		5				9

	эффективности антикризисного управления персоналом							
5.	Антикризисные методы работы с кадрами	5		5				9
6.	Управление персоналом в условиях кризиса	5		5				9
7	Теория поколений и управление персоналом в условиях кризиса.	5		5				9
8	Оптимизация численности персонала и количества структурных подразделений.	5		5				9
	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>0,15</b>						
	<b>Итого</b>	<b>24</b>		<b>24</b>				<b>59,85</b>

### 6.1.2 Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						Самостоятельная работа
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практические занятия	Семинары	Лабораторные работы	Иные занятия	
1.	Антикризисное управление как особый тип управления	1		2				11
2.	Роль кризисов в развитии социально-экономических систем и предприятий (организаций)	1		2				11
3.	Прогнозирование и диагностика кризисов в развитии организации	1		2				11
4.	Пути и факторы повышения эффективности антикризисного управления персоналом	1		2				11
5.	Антикризисные методы работы с кадрами	1		1				11
6.	Управление персоналом в условиях кризиса	1		1				11
7.	Теория поколений и	1		1				11

	управление персоналом в условиях кризиса.							
8.	Оптимизация численности персонала и количества структурных подразделений.	1		1				10,85
	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>0,1</b>						
	<b>Итого</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>87,85</b>

## 6.2 Программа дисциплины, структурированная по темам / разделам

### 6.2.1 Содержание лекционного курса

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционного занятия
1.	Антикризисное управление как особый тип управления	Кадровая политика и способы управления персоналом. Управление организационными изменениями в условиях кризиса. Формирование готовности персонала к действиям в условиях кризисов.
2.	Роль кризисов в развитии социально-экономических систем и предприятий (организаций)	Понятие кризиса в развитии социально-экономических систем. Источники кризисов. Кризис как смена организационных форм комплекса (системы), перелом в ходе его развития. Типы кризисов. Причины и типология кризисов Классификация кризисов: объективные, связанные с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации социально-экономических систем различного уровня, субъективные, отражающие ошибки, просчеты и волюнтаризм в управлении, а также естественно-климатические (природные). Внешние причины кризиса. Внутренние причины кризиса. Этапы кризисного процесса
3	Прогнозирование и диагностика кризисов в развитии организации	Диагностика как средство получения достоверной качественной информации о реальных возможностях организации на начальной стадии экономического кризиса и основа для введения в действие особых методов и механизмов менеджмента. Результаты диагностических и превентивных исследований различных сторон деятельности организации. Рефлексивная модель антикризисного управления организацией. Диагностика как оценка достоверности текущего финансового учета и отчетности, база для выдвижения гипотез о закономерностях и возможном неустойчивом

		<p>финансово-экономическом состоянии.</p> <p>Диагностика для выявления причинно-следственных связей в дисфункциях менеджмента, построения объяснительной и прогнозной моделей функционирования и развития организации.</p> <p>Диагностика и прогнозирование кризисов в организации как взаимосвязанные и взаимодополняющие процессы.</p> <p>Прогнозы вероятности возникновения кризисной ситуации.</p>
4	Пути и факторы повышения эффективности антикризисного управления персоналом	<p>Антикризисные планы организаций. Факторы, влияющие на повышение эффективности антикризисного управления персоналом. Реорганизация и снижение издержек на рабочую силу. Подходы к формированию антикризисной управленческой команды. Методы обеспечения обратной связи в кризисных условиях. Формирование оперативных антикризисных групп. Способы преодоления различных барьеров при антикризисном управлении.</p>
5	Антикризисные методы работы с кадрами	<p>Принудительный метод проведения организационных изменений. Метод адаптивных изменений. Управление кризисной ситуацией (кризисный). Управление сопротивлением (метод "аккордеона").</p> <p>Активная (рациональная) кадровая политика.</p>
6	Управление персоналом в условиях кризиса	<p>Система антикризисного управления персоналом. Принципы и методы управления персоналом кризисного предприятия. Регулирование трудовых отношений в процессах антикризисного управления. Социальное партнерство в антикризисном управлении. Основные направления действий профсоюзов в условиях кризиса. Причины возникновения конфликтов на кризисном предприятии. Антикризисное управление конфликтами</p>
7	Теория поколений и управление персоналом в условиях кризиса.	<p>Поколение Y, Поколение X, Поколение Беби-бумеров, Молчаливое поколение, Молодые люди 18-23 лет, Молодые люди 24-35 лет, Поколение взрослых людей 36-45 лет, Зрелые люди 46-60 лет</p>
8	Оптимизация численности персонала и количества структурных подразделений.	<p>Показатели для проведения анализа организационной структуры.</p>

### 6.2.2. Содержание практических занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание практического занятия
1.	Антикризисное управление как особый тип управления	<p>Кадровая политика и способы управления персоналом. Управление организационными изменениями в условиях кризиса. Формирование готовности персонала к действиям в условиях кризисов.</p>
2.	Роль кризисов в развитии социально-экономических систем	<p>Понятие кризиса в развитии социально-экономических систем</p>

	и предприятий (организаций)	<p>систем. Источники кризисов.</p> <p>Кризис как смена организационных форм комплекса (системы), перелом в ходе его развития.</p> <p>Типы кризисов.</p> <p>Причины и типология кризисов</p> <p>Классификация кризисов: объективные, связанные с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации социально-экономических систем различного уровня, субъективные, отражающие ошибки, просчеты и волюнтаризм в управлении, а также естественно-климатические (природные).</p> <p>Внешние причины кризиса.</p> <p>Внутренние причины кризиса.</p> <p>Этапы кризисного процесса</p>
3.	Прогнозирование и диагностика кризисов в развитии организации	<p>Диагностика как средство получения достоверной качественной информации о реальных возможностях организации на начальной стадии экономического кризиса и основа для введения в действие особых методов и механизмов менеджмента.</p> <p>Результаты диагностических и превентивных исследований различных сторон деятельности организации.</p> <p>Рефлексивная модель антикризисного управления организацией.</p> <p>Диагностика как оценка достоверности текущего финансового учета и отчетности, база для выдвижения гипотез о закономерностях и возможном неустойчивом финансово-экономическом состоянии.</p> <p>Диагностика для выявления причинно-следственных связей в дисфункциях менеджмента, построения объяснительной и прогнозной моделей функционирования и развития организации.</p> <p>Диагностика и прогнозирование кризисов в организации как взаимосвязанные и взаимодополняющие процессы.</p> <p>Прогнозы вероятности возникновения кризисной ситуации.</p>
4.	Пути и факторы повышения эффективности антикризисного управления персоналом	<p>Антикризисные планы организаций. Факторы, влияющие на повышение эффективности антикризисного управления персоналом. Реорганизация и снижение издержек на рабочую силу. Подходы к формированию антикризисной управленческой команды. Методы обеспечения обратной связи в кризисных условиях. Формирование оперативных антикризисных групп. Способы преодоления различных барьеров при антикризисном управлении.</p>
5.	Антикризисные методы работы с кадрами	<p>Принудительный метод проведения организационных изменений. Метод адаптивных изменений. Управление кризисной ситуацией (кризисный). Управление сопротивлением (метод "аккордеона").</p> <p>Активная (рациональная) кадровая политика.</p>
6.	Управление персоналом в условиях	<p>Система антикризисного управления персоналом.</p> <p>Принципы и методы управления персоналом кризисного</p>



	кризиса	предприятия. Регулирование трудовых отношений в процессах антикризисного управления. Социальное партнерство в антикризисном управлении. Основные направления действий профсоюзов в условиях кризиса. Причины возникновения конфликтов на кризисном предприятии. Антикризисное управление конфликтами
7.	Теория поколений и управление персоналом в условиях кризиса.	Поколение Y, Поколение X, Поколение Беби-бумеров, Молчаливое поколение, Молодые люди 18-23 лет, Молодые люди 24-35 лет, Поколение взрослых людей 36-45 лет, Зрелые люди 46-60 лет
8.	Оптимизация численности персонала и количества структурных подразделений.	Показатели для проведения анализа организационной структуры.

### 6.2.3. Содержание самостоятельной работы

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание самостоятельной работы
1.	Антикризисное управление как особый тип управления	Понятие антикризисного управления. Основные группы задач антикризисного управления на уровне организации. Функции антикризисного управления. Основные требования к системе, к механизму управления, к процессу антикризисного управления. Характерные черты стиля антикризисного управления. Основные принципы антикризисного управления. Категории управленческого персонала. Типы руководителей.
2.	Роль кризисов в развитии социально-экономических систем и предприятий (организаций)	Понятие кризиса в социально-экономическом развитии. Причины и последствия возникновения кризисов. Разновидности кризисов. Сущность и закономерности экономических кризисов. Фазы цикла и виды экономических кризисов. Признаки наступления кризиса в организации. Причины возникновения кризиса в организации. Управляемые и неуправляемые процессы кризиса. Этапы процесса превращения нормально функционирующего предприятия в несостоятельного должника.
3.	Прогнозирование и диагностика кризисов в развитии организации	Сущность диагностики организации. Этапы диагностики кризиса. Основные методы диагностики. Прогнозирование кризисной ситуации.
4.	Пути и факторы повышения эффективности антикризисного управления персоналом	Антикризисные планы организаций. Факторы, влияющие на повышение эффективности антикризисного управления персоналом. Реорганизация и снижение издержек на рабочую силу. Подходы к формированию антикризисной управленческой команды. Методы обеспечения обратной связи в кризисных условиях.

		Формирование оперативных антикризисных групп. Способы преодоления различных барьеров при антикризисном управлении.
5.	Антикризисные методы работы с кадрами	Кадровая политика и способы управления персоналом. Управление организационными изменениями в условиях кризиса. Формирование готовности персонала к действиям в условиях кризисов.
6.	Управление персоналом в условиях кризиса	Система антикризисного управления персоналом. Принципы и методы управления персоналом кризисного предприятия. Регулирование трудовых отношений в процессах антикризисного управления. Социальное партнерство в антикризисном управлении. Основные направления действий профсоюзов в условиях кризиса. Причины возникновения конфликтов на кризисном предприятии. Антикризисное управление конфликтами.
7.	Теория поколений и управление персоналом в условиях кризиса.	Поколение Y, Поколение X, Поколение Беби-бумеров, Молчаливое поколение, Молодые люди 18-23 лет, Молодые люди 24-35 лет, Поколение взрослых людей 36-45 лет, Зрелые люди 46-60 лет.
8.	Оптимизация численности персонала и количества структурных подразделений.	Показатели для проведения анализа организационной структуры.

## 7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Предусмотрены следующие виды контроля качества освоения конкретной дисциплины:

- текущий контроль успеваемости
- промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине оформлен в **ПРИЛОЖЕНИИ** к РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины в процессе обучения.

### 7.1 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей аттестации по дисциплине (модулю)

№ п/п	Контролируемые разделы (темы)	Наименование оценочного средства
1.	Антикризисное управление как особый тип управления	Вопросы к семинару, Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
2.	Роль кризисов в	Опрос, Проблемные задачи, ситуационные задачи,

	развитии социально-экономических систем и предприятий (организаций)	тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
3.	Прогнозирование и диагностика кризисов в развитии организации	Опрос, Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
4.	Пути и факторы повышения эффективности антикризисного управления персоналом	Опрос, Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
5.	Антикризисные методы работы с кадрами	Опрос, Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
6.	Управление персоналом в условиях кризиса	Опрос, Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
7.	Теория поколений и управление персоналом в условиях кризиса.	Опрос, ситуационные задачи, тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
8.	Оптимизация численности персонала и количества структурных подразделений.	Опрос, Проблемные задачи, ситуационные задачи Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи

## 7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

### Типовые контрольные задания для проверки знаний студентов

#### **Примерный список вопросов**

1. Понятие антикризисного управления.
2. Основные группы задач антикризисного управления на уровне организации.
3. Функции антикризисного управления.
4. Основные требования к системе антикризисного управления.
5. Основные требования к механизму антикризисного управления.
6. Основные требования к процессу антикризисного управления.
7. Характерные черты стиля антикризисного управления.
8. Основные принципы антикризисного управления.
9. Категории управленческого персонала.
10. Типы руководителей.
11. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии.
12. Причины и последствия возникновения кризисов.
13. Разновидности кризисов.

14. Сущность экономических кризисов.
15. Закономерности экономических кризисов
16. Фазы цикла экономических кризисов.
17. Виды экономических кризисов.
18. Признаки наступления кризиса в организации.
19. Причины возникновения кризиса в организации.
20. Управляемые процессы кризиса.
21. Неуправляемые процессы кризиса.
22. Этапы процесса превращения нормально функционирующего предприятия в несостоятельного должника.
23. Факторы, определяющие выбор стратегии преодоления кризиса.
24. Сущность диагностики организации.
25. Этапы диагностики кризиса.
26. Основные методы диагностики.
27. Прогнозирование кризисной ситуации.
28. Антикризисные планы организаций.
29. Факторы, влияющие на повышение эффективности антикризисного управления персоналом.
30. Реорганизация издержек на рабочую силу.
31. Снижение издержек на рабочую силу.
32. Подходы к формированию антикризисной управленческой команды.
33. Методы обеспечения обратной связи в кризисных условиях.
34. Формирование оперативных антикризисных групп.
35. Принципы формирования команды антикризисного управления.
36. Способы преодоления различных барьеров при антикризисном управлении.
37. Кадровая политика управления персоналом.
38. Способы управления персоналом в условиях кризиса.
39. Особенности управления персоналом в условиях кризиса.
40. Основные функции антикризисного менеджера.
41. Процесс управления изменениями.
42. Управление организационными изменениями в условиях кризиса.
43. Формирование готовности персонала к действиям в условиях кризисов.
44. Система антикризисного управления персоналом.
45. Принципы управления персоналом кризисного предприятия.
46. Методы управления персоналом кризисного предприятия.
47. Регулирование трудовых отношений в процессах антикризисного управления.
48. Социальное партнерство в антикризисном управлении.
49. Основные направления действий профсоюзов в условиях кризиса.
50. Причины возникновения конфликтов на кризисном предприятии.
51. Антикризисное управление конфликтами.
52. Методы предотвращения и разрешения конфликтов.
53. Ценности поколения «золотой кадровой группы».
54. Ценности поколений Y, X, Беби-бумеров, Молчаливое поколение.
55. Ценности поколения молодых людей 18-23 лет и 24-35 лет.
56. Особенности поколения взрослых людей 36-45 лет и зрелых 46-60 лет.
57. Показатели, характеризующие результат деятельности организации при проведении анализа организационной структуры.
58. Показатели, характеризующие взаимосвязь между расходами на управление и непосредственные результаты управленческого труда при проведении анализа организационной структуры.
59. Показатели, характеризующие рациональность организационной структуры при проведении анализа организационной структуры.

## 60. Анализ эффективности организационных структур предприятия.

### Типовые ситуационные задачи:

#### Задача 1.

*Исходные данные:* Между двумя высшими подчиненными (коллегами) – молодым человеком 22 лет (представитель поколения Сети) и сотрудником «золотой кадровой группы» 35 лет возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

#### *Задание*

Выберете и обоснуйте свой вариант поведения в ситуации:

- а) Пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить в неслужебное время;
- б) Попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит;
- в) Лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;
- г) Выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

#### Задача 2.

*Исходные данные:* Сотрудница, ранее занимавшаяся закупками, получила другое назначение и очень хорошо справляется с работой. Однако она постоянно задает шефу вопросы, на которые прекрасно может ответить сама. Сознавая это, руководитель каждый раз реагирует на такие вопросы раздраженно, от чего страдают не только отношения с этой сотрудницей, но и климат в коллективе.

#### *Задание*

Определите верный выход разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

#### Задача 3.

*Исходные данные:* Между двумя высшими подчиненными (коллегами) – молодым человеком 22 лет (представитель поколения Сети) и сотрудником «золотой кадровой группы» 35 лет возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

#### *Задание*

Выберете и обоснуйте свой вариант поведения в ситуации:

- а) Пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить в неслужебное время;
- б) Попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит;
- в) Лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;
- г) Выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

#### Задача 4.

*Исходные данные:* Набор признаков наступления кризиса может быть индивидуальным для каждой организации, однако можно выделить некоторые общие, часто встречающиеся практически у всех. Рассмотрите организацию, производящую продукцию или оказывающую

услуги, которая вам хорошо известна.

*Задание*

Перечислите признаки наступления кризиса в этой организации.

### **Задача 5.**

*Исходные данные:* Одним из направлений выхода организации из кризиса является ликвидация недостатков в организационной структуре организации. В кадровой работе этот подход, как правило, находит свою практическую реализацию в реорганизации, связанной с ликвидацией структурных подразделений, деятельность которых не вписывается в стратегию выведения организации из кризиса. А это связано с оптимизацией численности персонала организации.

*Задание*

Перечислите какие классические правила работы с персоналом необходимо соблюдать при проведении антикризисных мероприятий.

### **Типовые проблемные задачи:**

#### **Задача 1.**

Рассмотрите организацию, производящую продукцию или оказывающую услуги, которая вам хорошо известна. *Задание:* Перечислите, что определяется в процессе антикризисного кадрового планирования.

#### **Задача 2.**

Обобщение опыта работы с персоналом в режиме антикризисного управления, оценка краткосрочных и долгосрочных последствий проведенных мероприятий позволили выделить две группы этих мероприятий по критерию достигнутых результатов, условно называемых эффективная и неэффективная практика. *Задание:* Перечислите мероприятия и результаты неэффективной практики антикризисного управления. Заполните таблицу.

Мероприятие неэффективной практики антикризисного управления	Результаты

#### **Задача 3.**

*Задание:* Определите возраст разных поколений. Заполните для этого соответствующие позиции таблицы.

Наиболее важные профессиональные ценности поколений

№№ п.п	Наименование поколений	Возраст людей, лет
1	Поколение Y	
2	Поколение X	
3	Поколение Беби-бумеров	
4	Молчаливое поколение	
5	Молодые люди	
6	Молодые люди	
7	Поколение взрослых людей	
8	Зрелые люди	

#### **Задача 4.**

Сформулируйте основные особенности организации сокращения персонала у различных

категорий организаций работодателей. Заполните для этого соответствующие позиции таблицы.

№№ п.п	Категория работодателей	Особенности организации сокращения персонала
1	Органы государственного управления	
2	Бюджетные организации	
3	Малые предприятия	
4	Корпорации	

## Типовые тесты

### 1. Основные виды причин возникновения кризисов:

- А) экономические и политические
- Б) промышленные и финансовые
- В) объективные и субъективные

### 2. Более или менее продолжительная (от полугода до трех лет) фаза приспособления хозяйственной жизни к новым условиям и потребностям, обретения нового равновесия – это:

- А) кризис
- Б) депрессия
- В) оживление

### 3. Первоначальным «толчком» (причиной) нового периодического кризиса служит:

- А) увеличение издержек
- Б) повышение рекламного бюджета
- В) сокращение совокупного спроса

### 4. К функциям антикризисного управления предприятием здоровой экономики страны относят:

- А) естественный экономический отбор эффективных предприятий
- Б) децентрация производства
- В) развитие малого предпринимательства

### 5. Использование стандартов антикризисного управления, принятых в сложившейся мировой рыночной экономике, неправомерно в ситуации:

- А) роста
- Б) депрессии
- В) развития кризиса

### 6. К признакам предстоящей кризисной ситуации относят:

- А) снижение темпов внедрения нововведений
- Б) стабильность состава управленческого звена организации
- В) отрицательную реакцию партнеров по бизнесу на мероприятия, проводимые организацией

### 7. Главная задача управления предприятием вообще и кризисного в частности – это:

- А) своевременная и качественная диагностика
- Б) улучшение финансовых показателей
- В) увеличение штата сотрудников

### 8. В основном менеджеры стремятся избежать ...

- А) формирования новых маркетинговых программ

- Б) структурных изменений
- В) внедрения новых продуктов

**9. Преодоление сопротивления со стороны персонала требует осуществления мероприятий двух видов:**

- А) тактических и стратегических
- Б) психологических и системных
- В) финансовых и юридических

**10. Главным условием положительного управления несостоятельным предприятием является:**

- А) наличие финансовой отчетности
- Б) аудиторская проверка
- В) понимание сущности объекта управления

**11. Для быстрого проведения необходимых решений используются ...**

- А) властные полномочия
- Б) кадровые методики
- В) маркетинговые стратегии

**12. Гарантией восстановления платежеспособности организации является наличие:**

- А) имущества, превышающего объем дебиторской задолженности
- Б) имущества, превышающего объем кредиторской задолженности
- В) производственных активов и основных фондов

**13. Какой тип кадровой политики в условиях кризиса предприятия характеризуется тем, что руководство предприятия имеет удовлетворительный диагноз и обоснованный прогноз развития ситуации, а также средства для воздействия на нее:**

- А) активная
- Б) реактивная
- В) превентивная

**14. Какое поведение руководителя будет считаться наиболее эффективным в ситуации, когда работники хотят работать по-новому, но не имеют достаточных навыков:**

- А) «дрессировщик»
- Б) «антиманипулятор»
- В) «инструктор»

**15. Какой принцип, лежащий в основе поиска уникальных черт фирмы основан на повышении интеллектуального и информационного потенциала:**

- А) оптимизации кадрового потенциала предприятия
- Б) формирования уникального кадрового потенциала кризисного предприятия
- В) ориентации на профессиональное ядро кадрового потенциала предприятия

**Реализация программы с применением ДОТ:**

**Типовые проблемные задачи**

**Задача 1.**

Исходные данные: Для диагностики кризиса проведите SWOT-анализ деятельности Вашей организации. Заполните таблицу.

Задание: Ответьте на следующие вопросы, касающиеся дальнейшего развития вашего бизнеса: Как я могу воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны



предприятия? Какие слабые стороны предприятия могут мне в этом помешать? Какие сильные стороны организации помогут нейтрализовать существующие угрозы? Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами предприятия, мне нужно больше всего опасаться?

Матрица SWOT-анализа

	Возможности: (перечислите)	Угрозы: (перечислите)
Сильные стороны: (перечислите)	Как воспользоваться возможностями:	За счет чего можно снизить угрозы:
Слабые стороны: (перечислите)	Что может помешать воспользоваться возможностями	

### Задача 2.

Исходные данные: Так как риск является в условиях современной экономики неотъемлемой частью ведения бизнеса, то в большинстве случаев применяются несколько способов снижения риска. Рассмотрите организацию, производящую продукцию или оказывающую услуги, которая вам хорошо известна.

Задание: Перечислите способы снижения риска в этой организации.

### Задача 3.

Исходные данные: АО «Петти» по сделке (уступка требования) перешло право (требование), принадлежащее ООО «Малли» на основании денежного обязательства.

Задание: Может ли новый кредитор, к которому по сделке перешло право требования обратиться в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом?

### Задача 4.

Исходные данные: Совещание у директора ООО «Атлан». Подводились итоги работы за первое полугодие текущего года. Ситуация на рынке холодильников изменилась, в результате чего на складах фирмы скопилось большое количество нереализованной продукции. Директором фирмы все обвинения за упущения были возложены на коммерческого директора И.И. Петрова. В свою очередь И.И. Петров уведомил участников совещания о том, что уже в январе у него появилась тревога по поводу реализации холодильников и поэтому он дал устное указание начальнику отдела маркетинга В.П. Сидорову определить конъюнктуру рынка на февраль и март. Сидоров же на выдвинутые обвинения ответил, что он об этом впервые слышит. Возник конфликт.

Задание: Разработайте модель эффективного управления конфликтом, решите конфликтную ситуацию.

## Типовые ситуационные задачи

### Задача 1.

Особым спросом среди выпускаемых ООО «XXX» продуктов пользуется продукт «W», который позиционируется как товар престижной группы, обладающий высоким качеством и производимый по традиционной технологии. Цена на данный товар существенно выше цен на аналогичные товары (менее высокого качества) других фирм. Неожиданно одна из этих фирм-конкурентов выпустила на рынок продукт «S», который позиционировался как полный аналог продукта «W» по совокупности качественных характеристик (что соответствовало действительности), но стоил при этом на 20% дешевле продукта «W».

Какие действия следует предпринять руководству фирмы, выпускающей продукт «W», чтобы не допустить падения объема продаж за счет переключения своих постоянных покупателей на продукт «S»?

### Задача 2.

При изучении статистики освоения новой продукции были получены следующие

данные:

Группы проектов	Средняя сумма инвестиций, тыс. руб.	Число проектов	Число неудач
I	545	10	2
II	730	7	1

Определите меру риска как наиболее ожидаемый негативный результат.

#### **Задача 3.**

Сотрудница, ранее занимавшаяся закупками, получила другое назначение и очень хорошо справляется с работой. Однако она постоянно задает шефу вопросы, на которые прекрасно может ответить сама. Сознывая это, руководитель каждый раз реагирует на такие вопросы раздраженно, от чего страдают не только отношения с этой сотрудницей, но и климат в коллективе.

Определите верный выход разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

#### **Задача 4.**

Между двумя высшими подчиненными (коллегами) – молодым человеком 22 лет (представитель поколения Сети) и сотрудником «золотой кадровой группы» 35 лет возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Выберете и обоснуйте свой вариант поведения в ситуации:

а) Пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить в неслужебное время;

б) Попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит;

в) Лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;

г) Выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

#### **Задача 5.**

В ООО «Севрос» введена процедура банкротства – наблюдение. Хотя руководитель Петров А.А. арбитражным судом от должности не отстранен, фактического руководства предприятием он не осуществляет. Назначен временный управляющий Иванов И.И. ООО «Севрос» является должником по исполнительному производству. Гражданин Комаров С.С. (взыскатель по исполнительному листу) подал жалобу на действия судебного пристава.

Кого должен привлечь суд в качестве представителя ответчика: руководителя или временного управляющего?

В каком порядке и с какими процессуальными правами может участвовать в деле временный управляющий?

Какими правами обладает временный управляющий при фактическом неосуществлении руководителем своих полномочий как исполнительного органа юридического лица?

### **Типовые тесты**

#### **1. Кризис - это...**

А) ситуация, характеризующаяся серьёзной угрозой, неопределённостью и ощущением неотложности

Б) крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее её жизнестойкости в окружающей среде

В) все ответы верны

**2. Кризисы производства и реализации товара, потери конкурентных преимуществ и банкротства - это...**

- А) экономические кризисы
- Б) общественные кризисы
- В) технологические кризисы

**3. Недоверие к конъюнктуре и нежелание инвестировать свой капитал характерно для фазы деловой активности предприятия:**

- А) кризис
- Б) депрессия
- В) оживление

**4. Событие, зафиксированное состояние, установленная тенденция, свидетельствующие о наступлении кризиса - это...**

- А) симптом кризиса
- Б) причина кризиса
- В) фактор кризиса

**5. Система антикризисного управления должна обладать свойством:**

- А) диверсификации управления
- Б) усиления централизма
- В) уменьшения интеграционных процессов

**6. Выбор той или иной стратегии антикризисного управления определяется:**

- А) возможностями управления
- Б) характером и глубиной кризиса
- В) верны оба утверждения

**7. Низкая квалификация персонала и недостатки системы мотивирования - это...**

- А) симптом кризиса
- Б) причина кризиса
- В) фактор кризиса

**8. Нарушение принципа единоначалия в управлении людьми является причиной конфликтов, порождённых:**

- А) трудовым процессом
- Б) плохой организацией работы
- В) плохой организации социального взаимодействия

**9. Организационно-структурным методом управления конфликтом является:**

- А) «разведение» участников конфликта по ресурсам (целям и средствам)
- Б) разработка структуры поощрений
- В) решение конфликта на основе приказа руководителя организации или решения суда

**10. Укрепление существующего направления бизнеса - это...**

- А) стратегия стабильности
- Б) стратегия роста
- В) функциональная стратегия

**11. Стратегия роста характеризуется:**

- А) укреплением существующего направления бизнеса

- Б) захватом новых рынков сбыта
- В) усилением направления развития какого-либо аспекта деятельности предприятия

**12. Стратегия стабильности характеризуется:**

- А) укреплением существующего направления бизнеса
- Б) захватом новых рынков сбыта
- В) усилением направления развития какого-либо аспекта деятельности предприятия

**13. Функциональная стратегия характеризуется:**

- А) продажей деловой единицы нерентабельно функционирующего бизнеса
- Б) усилением направления развития какого-либо аспекта деятельности предприятия
- В) отказом от прежних методов хозяйствования и приспособлением к формирующейся конъюнктуре рыночных отношений

**14. Отказ от прежних методов хозяйствования и приспособление к формирующейся конъюнктуре рыночных отношений - это...**

- А) стратегия разворота
- Б) стратегия выживания
- В) функциональная стратегия

**15. Факторы кризиса - это...**

- А) настораживающие события
- Б) проявление кризисных ситуаций
- В) источники возникновения кризиса

**7.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности**

Все задания, используемые для текущего контроля формирования компетенций условно можно разделить на две группы:

1 - задания, которые в силу своих особенностей могут быть реализованы только в процессе обучения на занятиях (например, ситуационные задания, дискуссия и мини-конференция в форме вебинара);

2 - задания, которые дополняют теоретические вопросы (практические задания, задания для самостоятельной работы, тесты).

Выполнение всех заданий является необходимым для формирования и контроля знаний, умений и навыков. Поэтому, в случае невыполнения заданий в процессе обучения, их необходимо «отработать» до зачета (экзамена). Вид заданий, которые необходимо выполнить для ликвидации «задолженности» определяется в индивидуальном порядке, с учетом причин невыполнения.

**1. Требование к теоретическому устному ответу**

Оценка знаний предполагает дифференцированный подход к студенту, учет его индивидуальных способностей, степень усвоения и систематизации основных понятий и категорий по дисциплине. Кроме того, оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение использовать в ответе практический материал. Оценивается культура речи, владение навыками ораторского искусства.

*Критерии оценивания:* последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала, использование профессиональных терминов, культура речи, навыки ораторского искусства. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда материал излагается исчерпывающе,

последовательно, грамотно и логически стройно, при этом раскрываются не только основные понятия, но и анализируются точки зрения различных авторов. Обучающийся не затрудняется с ответом, соблюдает культуру речи.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но при ответе на вопрос допускает несущественные погрешности.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

## **2. Творческие задания**

*Эссе* – это небольшая по объему письменная работа, сочетающая свободные, субъективные рассуждения по определенной теме с элементами научного анализа. Текст должен быть легко читаем, но необходимо избегать нарочито разговорного стиля, сленга, шаблонных фраз. Объем эссе составляет примерно 2 – 2,5 стр. 12 шрифтом с одинарным интервалом (без учета титульного листа).

*Критерии оценивания* - оценка учитывает соблюдение жанровой специфики эссе, наличие логической структуры построения текста, наличие авторской позиции, ее научность и связь с современным пониманием вопроса, адекватность аргументов, стиль изложения, оформление работы. Следует помнить, что прямое заимствование (без оформления цитат) текста из Интернета или электронной библиотеки недопустимо.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; адекватность аргументов при обосновании личной позиции, стиль изложения.

Оценка *«хорошо»* ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); но не прослеживается наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; не достаточно аргументов при обосновании личной позиции.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение). Но не прослеживаются четкие выводы, нарушается стиль изложения.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если не выполнены никакие требования.

## **3. Требование к решению ситуационной, проблемной задачи (кейс-измерители)**

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

*Критерии оценивания* – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда обучающийся выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся в целом выполнил все требования, но не совсем четко определяется опора на теоретические положения, изложенные в научной литературе по данному вопросу.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

При реализации программы с применением ДОТ:

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

Критерии оценивания – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка «выполнено» ставится в случае, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи, а именно, когда обучающийся в целом выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка «не выполнено» ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

#### **4. Интерактивные задания**

Механизм проведения диспут-игры (ролевой (деловой) игры).

Необходимо разбиться на несколько команд, которые должны поочередно высказать свое мнение по каждому из заданных вопросов. Мнение высказывающейся команды засчитывается, если противоположная команда не опровергнет его контраргументами. Команда, чье мнение засчитано как верное (не получило убедительных контраргументов от противоположных команд), получает один балл. Команда, опровергнувшая мнение противоположной команды своими контраргументами, также получает один балл. Побеждает команда, получившая максимальное количество баллов.

Ролевая игра как правило имеет фабулу (ситуацию, казус), распределяются роли, подготовка осуществляется за 2-3 недели до проведения игры.

*Критерии оценивания* – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка «отлично» ставится в случае, выполнения всех критериев.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

## 5. Комплексное проблемно-аналитическое задание

Задание носит проблемно-аналитический характер и выполняется в три этапа. На первом из них необходимо ознакомиться со специальной литературой.

Целесообразно также повторить учебные материалы лекций и семинарских занятий по темам, в рамках которых предлагается выполнение данного задания.

На втором этапе выполнения работы необходимо сформулировать проблему и изложить авторскую версию ее решения, на основе полученной на первом этапе информации.

Третий этап работы заключается в формулировке собственной точки зрения по проблеме. Результат третьего этапа оформляется в виде аналитической записки (объем: 2-2,5 стр.; 14 шрифт, 1,5 интервал).

*Критерий оценивания* - оценка учитывает: понимание проблемы, уровень раскрытия поставленной проблемы в плоскости теории изучаемой дисциплины, умение формулировать и аргументировано представлять собственную точку зрения, выполнение всех этапов работы.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

При реализации программы с применением ДОТ:

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

Критерии оценивания – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка «выполнено» ставится в случае, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи, а именно, когда обучающийся в целом выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка «не выполнено» ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

## 6. Исследовательский проект

*Исследовательский проект* – проект, структура которого приближена к формату научного исследования и содержит доказательство актуальности избранной темы, определение научной проблемы, предмета и объекта исследования, целей и задач, методов, источников, историографии, обобщение результатов, выводы.

Результаты выполнения исследовательского проекта оформляется в виде реферата (объем: 12-15 страниц; 14 шрифт, 1,5 интервал).

*Критерии оценивания* - поскольку структура исследовательского проекта максимально приближена к формату научного исследования, то при выставлении учитывается доказательство актуальности темы исследования, определение научной проблемы, объекта и предмета исследования, целей и задач, источников, методов исследования, выдвижение гипотезы, обобщение результатов и формулирование выводов, обозначение перспектив дальнейшего исследования.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся демонстрирует значительное

понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

## **7. Информационный проект (презентация):**

**Информационный проект** – проект, направленный на стимулирование учебно-познавательной деятельности студента с выраженной эвристической направленностью (поиск, отбор и систематизация информации об объекте, оформление ее для презентации). Итоговым продуктом проекта может быть письменный реферат, электронный реферат с иллюстрациями, слайд-шоу, мини-фильм, презентация и т.д.

Информационный проект отличается от исследовательского проекта, поскольку представляет собой такую форму учебно-познавательной деятельности, которая отличается ярко выраженной эвристической направленностью.

*Критерии оценивания* - при выставлении оценки учитывается самостоятельный поиск, отбор и систематизация информации, раскрытие вопроса (проблемы), ознакомление студенческой аудитории с этой информацией (представление информации), ее анализ и обобщение, оформление, полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся полностью раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 5 профессиональных терминов, широко использует информационные технологии, ошибки в информации отсутствуют, дает полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 2 профессиональных терминов, достаточно использует информационные технологии, допускает не более 2 ошибок в изложении материала, дает полные или частично полные ответы на вопросы аудитории.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, раскрывает вопрос (проблему) не полностью, представляет информацию не систематизировано и не совсем последовательно, использует 1-2 профессиональных термина, использует информационные технологии, допускает 3-4 ошибки в изложении материала, отвечает только на элементарные вопросы аудитории без пояснений.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если вопрос не раскрыт, представленная информация логически не связана, не используются профессиональные термины, допускает более 4 ошибок в изложении материала, не отвечает на вопросы аудитории.

## **8. Дискуссионные процедуры**

*Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты, мини-конференции* являются средствами, позволяющими включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения. Задание дается заранее, определяется круг вопросов для обсуждения, группы участников этого обсуждения.

Дискуссионные процедуры могут быть использованы для того, чтобы студенты:

– лучше поняли усвояемый материал на фоне разнообразных позиций и мнений, не обязательно достигая общего мнения;

– смогли постичь смысл изучаемого материала, который иногда чувствуют интуитивно, но не могут высказать вербально, четко и ясно, или конструировать новый смысл, новую позицию;

– смогли согласовать свою позицию или действия относительно обсуждаемой проблемы.

*Критерии оценивания* – оцениваются действия всех участников группы. Понимание



проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда все требования выполнены в полном объеме.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

## **9. Тестирование**

Является одним из средств контроля знаний обучающихся по дисциплине.

*Критерии оценивания* – правильный ответ на вопрос.

Оценка «отлично» ставится в случае, если правильно выполнено 90-100% заданий.

Оценка «хорошо» ставится, если правильно выполнено 70-89% заданий.

Оценка «удовлетворительно» ставится в случае, если правильно выполнено 50-69% заданий.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если правильно выполнено менее 50% заданий.

## **10. Требование к письменному опросу (контрольной работе)**

Оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение изложить письменно.

*Критерии оценивания:* последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда соблюдены все критерии.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но допускает несущественные погрешности.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

### *8.1. Основная учебная литература*

1. Таскаева, Н. Н. Антикризисное управление и риск-менеджмент : учебно-

методическое пособие / Н. Н. Таскаева, Ю. С. Прохорова. — Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2020. — 47 с. — ISBN 978-5-7264-2175-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/101862.html>.

2. Стратегическое управление персоналом : учебное пособие / И. Н. Александров, А. Н. Бурмистров, В. В. Вилькен [и др.] ; под редакцией О. В. Калининой. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2021. — 166 с. — ISBN 978-5-7422-7358-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/116151.html>.

3. Мазниченко В.Л. Антикризисное управление: курс лекций для студентов высших учебных заведений / Мазниченко В.Л., Смирнова И.Ю. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2020. — 238 с. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108054.html>

#### *8.2 Дополнительная учебная литература:*

1. Аунапу, Э. Ф. Антикризисное управление: учебник / Э. Ф. Аунапу. — 2-е изд. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 313 с. — ISBN 978-5-4486-0452-2. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/79765.html>

2. Кузьминов А.В. Современные проблемы управления персоналом: учебно-методическое пособие / Кузьминов А.В. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2019. — 48 с. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/89497.html>

3. Селиверстова М.В. Технология применения административных методов управления персоналом. Ч.1: учебное пособие. Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом, уровень бакалавриата / Селиверстова М.В., Шкляева Н.А.. — Сургут: Сургутский государственный педагогический университет, 2019. — 92 с. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/94289.html>

#### *8.3. Периодические издания*

1. Экономика и менеджмент систем управления ISSN 2223-0432 <http://www.iprbookshop.ru/34060.html>

2. Экономика и современный менеджмент: теория и практика. ISSN 2309-3390 <http://www.iprbookshop.ru/48512.html>

### **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины (модуля)**

1. Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru/>
2. Федеральное хранилище «Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов» <http://school-collection.edu.ru/>

### **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

Успешное освоение данного курса базируется на рациональном сочетании нескольких видов учебной деятельности – лекций, семинарских занятий, самостоятельной работы. При этом самостоятельную работу следует рассматривать одним из главных звеньев полноценного высшего образования, на которую отводится значительная часть учебного времени.

При реализации программы с применением ДОТ:

Все виды занятий проводятся в форме онлайн-вебинаров с использованием современных компьютерных технологий (наличие презентации и форума для обсуждения).

В процессе изучения дисциплины студенты выполняют практические задания и промежуточные тесты. Консультирование по изучаемым темам проводится в онлайн режиме во время проведения вебинаров и на форуме для консультаций.

Самостоятельная работа студентов складывается из следующих составляющих:

1. работа с основной и дополнительной литературой, с материалами интернета и конспектами лекций;
2. внеаудиторная подготовка к контрольным работам, выполнение докладов, рефератов и курсовых работ;
3. выполнение самостоятельных практических работ;
4. подготовка к экзаменам (зачетам) непосредственно перед ними.

Для правильной организации работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Задания, проблемные вопросы, предложенные для изучения дисциплины, в том числе и для самостоятельного выполнения, носят междисциплинарный характер и базируются, прежде всего, на причинно-следственных связях между компонентами окружающего нас мира. В течение семестра, необходимо подготовить рефераты (проекты) с использованием рекомендуемой основной и дополнительной литературы и сдать рефераты для проверки преподавателю. Важным составляющим в изучении данного курса является решение ситуационных задач и работа над проблемно-аналитическими заданиями, что предполагает знание соответствующей научной терминологии и т.д.

Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному запоминанию также способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

При выполнении докладов, творческих, информационных, исследовательских проектов особое внимание следует обращать на подбор источников информации и методику работы с ними.

Для успешной сдачи экзамена (зачета) рекомендуется соблюдать следующие правила:

1. Подготовка к экзамену (зачету) должна проводиться систематически, в течение всего семестра.
2. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц до экзамена.
3. Время непосредственно перед экзаменом (зачетом) лучше использовать таким образом, чтобы оставить последний день свободным для повторения курса в целом, для систематизации материала и доработки отдельных вопросов.

На экзамене высокую оценку получают студенты, использующие данные, полученные в процессе выполнения самостоятельных работ, а также использующие собственные выводы на основе изученного материала.

Учитывая значительный объем теоретического материала, студентам рекомендуется регулярное посещение и подробное конспектирование лекций.

#### **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

1. Microsoft Windows Server;
2. Семейство ОС Microsoft Windows;
3. Libre Office свободно распространяемый офисный пакет с открытым исходным кодом;
4. Информационно-справочная система: Система КонсультантПлюс (КонсультантПлюс);
5. Информационно-правовое обеспечение Гарант: Электронный периодический

справочник «Система ГАРАНТ» (Система ГАРАНТ);

**6. Электронная информационно-образовательная система ММУ: <https://elearn.mmu.ru/>**

Перечень используемого программного обеспечения указан в п.12 данной рабочей программы дисциплины.

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

### **12.1 Учебная аудитория для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения.**

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя, проектор, экран, колонки

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows 10, КонсультантПлюс, Система ГАРАНТ, Kaspersky Endpoint Security.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Adobe Acrobat Reader DC, Google Chrome, LibreOffice, Skype, Zoom.

Подключение к сети «Интернет» и обеспечение доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

### **12.2. Помещение для самостоятельной работы обучающихся.**

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя; компьютеры в сборе для обучающихся; колонки; проектор, экран.

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows Server 2016, Windows 10, Microsoft Office, КонсультантПлюс, Система ГАРАНТ, Kaspersky Endpoint Security.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Adobe Acrobat Reader DC, Google Chrome, LibreOffice, Skype, Zoom, Gimp, Paint.net, AnyLogic, Inkscape.

Помещение для самостоятельной работы обучающихся оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

Для ДОТ:

Учебная аудитория для проведения всех видов занятий с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий, в том числе для занятий лекционного типа, семинарского типа; для проведения лабораторных работ, групповых и индивидуальных консультаций; для осуществления текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации; для выполнения курсового проектирования (курсовых работ).

Ауд. 520а (виртуальные учебные аудитории: ауд. 9/1, 9/2, 9/3, 9/4, 9/5, 9/6, Вебинарная 1, Вебинарная 2, Вебинарная 3):

Специализированная мебель:

- столы для преподавателей;
- стулья для преподавателей;

Технические средства обучения:

- компьютеры персональные для преподавателей с выходом в сети Интернет;
- наушники;
- вебкамеры;
- колонки;
- микрофоны;

Ауд. 315 (виртуальные учебные аудитории: ауд. 9/1, 9/2, 9/3, 9/4, 9/5, 9/6, Вебинарная 1, Вебинарная 2, Вебинарная 3)

Специализированная мебель:

- столы для преподавателей;
- стулья для преподавателей;

Технические средства обучения:

- компьютеры персональные для преподавателей с выходом в сети Интернет;
- наушники;
- вебкамеры;
- колонки;
- микрофоны;

### **13. Образовательные технологии, используемые при освоении дисциплины**

Для освоения дисциплины используются: традиционные формы занятий – лекции (типы лекций – установочная, вводная, текущая, заключительная, обзорная; виды лекций – проблемная, визуальная, лекция конференция, лекция консультация); и семинарские (практические) занятия в интерактивные формы занятий - решение ситуационных задач и разбор конкретных ситуаций, самостоятельная работа студентов с учебными материалами, представленными в электронной системе обучения.

На учебных занятиях используются технические средства обучения: компьютер подключенный к сети Интернет и программой браузером для выхода в интернет, монитор, колонки, микрофон, веб камера, пакет программ Microsoft Office для демонстрации презентаций и медиафайлов, пакет программ для проведения вебинаров в онлайн режиме. Тестирование обучаемых может осуществляться с использованием электронной системы дистанционного обучения, установленной на оборудовании университета.

При реализации программы с применением ДОТ:

Все виды занятий проводятся в форме онлайн-вебинаров с использованием современных компьютерных технологий (наличие презентации и форума для обсуждения).

В процессе изучения дисциплины студенты выполняют практические задания и промежуточные тесты. Консультирование по изучаемым темам проводится в онлайн режиме во время проведения вебинаров и на форуме для консультаций.

#### **13.1. В освоении учебной дисциплины используются следующие традиционные образовательные технологии:**

- чтение проблемно-информационных лекций с использованием презентаций и трансляцией выступления лектора;
- семинарские занятия для обсуждения, дискуссий и обмена мнениями с использованием электронных систем коммуникаций (форумы, чаты);
- консультации (форумы);
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой и первоисточниками;
- подготовка и обсуждение рефератов (проектов), презентаций (научно-исследовательская работа);

- тестирование по основным темам дисциплины.

### **13.2. Активные и интерактивные методы и формы обучения**

Из перечня видов: («мозговой штурм», анализ НПА, анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, разыгрывание ролей, творческая работа, связанная с освоением дисциплины, ролевая игра, круглый стол, диспут, беседа, дискуссия, мини-конференция и др.) используются следующие:

- диспут
- анализ проблемных, творческих заданий, ситуационных задач
- ролевая игра;
- круглый стол;
- мини-конференция
- дискуссия
- беседа.

### **13.3. Особенности обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)**

При организации обучения по дисциплине учитываются особенности организации взаимодействия с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее – инвалиды и лица с ОВЗ) с целью обеспечения их прав, разрабатываются адаптированные для инвалидов программы подготовки с учетом различных нозологий, виды и формы сопровождения обучения, используются специальные технические и программные средства обучения, дистанционные образовательные технологии, обеспечивается безбарьерная среда и прочее.

Выбор методов обучения определяется содержанием обучения, уровнем методического и материально- технического обеспечения, особенностями восприятия учебной информации студентов-инвалидов и студентов с ограниченными возможностями здоровья и т.д. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

**Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Антикризисное управление персоналом**

Направление подготовки	Управление персоналом
Код	38.03.03
Направленность (профиль)	Управление человеческими ресурсами и развитие персонала
Квалификация выпускника	бакалавр

## 1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Универсальные	Системное и критическое мышление	УК-1
Профессиональные	-	ПК-3

## 2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
УК-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	УК-1.1 выбирает ресурсы для поиска информации необходимой для решения поставленной задачи УК-1.2 находит, критически анализирует, сопоставляет, систематизирует и обобщает информацию УК-1.4 предлагает решение(я) задачи, оценивает достоинства и недостатки, преимущества и риски
ПК-3	Способен разрабатывать перспективные методы социализации, профориентации и профессионализации персонала, формировать систему трудовой адаптации персонала, разрабатывать и внедрять программы трудовой адаптации, эффективно реализовывать современные технологии профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом	ПК-3.1 разрабатывает перспективные методы социализации, профориентации и профессионализации персонала ПК-3.3 использует современные технологии профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом

## 3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

### 3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине



Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
<b>Код компетенции</b>	<b>УК-1</b>		
	<p>общие принципы системного подхода; последовательность и требования к осуществлению поисковой и аналитической деятельности для решения поставленных задач в организации и на государственной службе</p>	<p>всесторонне диагностировать информацию, оценивать эффективность процедур анализа проблем и принятия решений в профессиональной деятельности на государственной службе и в организации</p>	<p>навыками поиска информации и практической работы с информационными источниками; владеет методами принятия решений в организации и на государственной службе</p>
<b>Код компетенции</b>	<b>ПК-3</b>		
	<p>- основные принципы, методы, подходы и инструменты системы управления персоналом кризисного предприятия; – методы принятия организационно-управленческих решений в условиях кризиса предприятия; – причины возникновения конфликтов на кризисном предприятии.</p>	<p>- разрабатывать мероприятия по их совершенствованию с целью минимизации рисков и формирования конкурентных преимуществ компании, – оценивать управленческие риски при принятии мер антикризисного воздействия; – решать профессиональные задачи с применением инструментальных средств оценки и интерпретации рисков для управления организацией.</p>	<p>- навыками разработки мероприятий по их совершенствованию с целью минимизации рисков; – навыками оценки управленческих рисков при принятии мер антикризисного воздействия; – навыками решения профессиональных задач с применением инструментальных средств оценки и интерпретации рисков для управления организацией.</p>

### 3.2. Критерии оценки результатов обучения по дисциплине

Шкала оценивания	Индикаторы достижения	Показатели оценивания результатов обучения
ОТЛИЧНО	Знает:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы,</li> <li>- на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями.</li> </ul>
	Умеет:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу.</li> </ul>
	Владеет:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.;</li> <li>При решении продемонстрировал навыки</li> <li>- выделения главного,</li> <li>- связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов,</li> <li>- изложения мыслей в логической последовательности,</li> <li>- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.</li> </ul>
ХОРОШО	Знает:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы,</li> <li>- затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.</li> </ul>
	Умеет:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу.</li> </ul>
	Владеет:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.;</li> <li>При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков</li> <li>- выделения главного,</li> <li>- изложения мыслей в логической последовательности.</li> <li>- связки теоретических положений с требованиями руководящих документов,</li> <li>- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.</li> </ul>

<b>УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО</b>	Знает:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении;</li> <li>- показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы;</li> <li>- слабо аргументирует научные положения;</li> <li>- практически не способен сформулировать выводы и обобщения;</li> <li>- частично владеет системой понятий.</li> </ul>
	Умеет:	- студент в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.
	Владеет:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.;</li> <li>При решении продемонстрировал недостаточность навыков</li> <li>- выделения главного,</li> <li>- изложения мыслей в логической последовательности.</li> <li>- связи теоретических положений с требованиями руководящих документов,</li> <li>- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.</li> </ul>
Компетенция не достигнута		
<b>НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО</b>	Знает:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент не усвоил значительной части материала;</li> <li>- не может аргументировать научные положения;</li> <li>- не формулирует квалифицированных выводов и обобщений;</li> <li>- не владеет системой понятий.</li> </ul>
	Умеет:	студент не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.
	Владеет:	не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым “удовлетворительно”.

#### **4. Типовые контрольные задания и/или иные материалы для проведения промежуточной аттестации, необходимые для оценки достижения компетенции, соотнесенной с результатами обучения по дисциплине**

##### **Типовые ситуационные задачи:**

##### **Задача 1.**

*Исходные данные:* Между двумя высшими подчиненными (коллегами) – молодым человеком 22 лет (представитель поколения Сети) и сотрудником «золотой кадровой группы» 35 лет возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

##### *Задание*

Выберете и обоснуйте свой вариант поведения в ситуации:

- а) Пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить в неслужебное время;
- б) Попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит;
- в) Лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон

вариант примирения;

г) Выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

### **Задача 2.**

*Исходные данные:* Сотрудница, ранее занимавшаяся закупками, получила другое назначение и очень хорошо справляется с работой. Однако она постоянно задает шефу вопросы, на которые прекрасно может ответить сама. Сознвая это, руководитель каждый раз реагирует на такие вопросы раздраженно, от чего страдают не только отношения с этой сотрудницей, но и климат в коллективе.

*Задание*

Определите верный выход разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

### **Задача 3.**

*Исходные данные:* Между двумя высшими подчиненными (коллегами) – молодым человеком 22 лет (представитель поколения Сети) и сотрудником «золотой кадровой группы» 35 лет возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

*Задание*

Выберете и обоснуйте свой вариант поведения в ситуации:

- а) Пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить в неслужебное время;
- б) Попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит;
- в) Лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;
- г) Выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

### **Задача 4.**

*Исходные данные:* Набор признаков наступления кризиса может быть индивидуальным для каждой организации, однако можно выделить некоторые общие, часто встречающиеся практически у всех. Рассмотрите организацию, производящую продукцию или оказывающую услуги, которая вам хорошо известна.

*Задание*

Перечислите признаки наступления кризиса в этой организации.

### **Задача 5.**

*Исходные данные:* Одним из направлений выхода организации из кризиса является ликвидация недостатков в организационной структуре организации. В кадровой работе этот подход, как правило, находит свою практическую реализацию в реорганизации, связанной с ликвидацией структурных подразделений, деятельность которых не вписывается в стратегию выведения организации из кризиса. А это связано с оптимизацией численности персонала организации.

*Задание*

Перечислите какие классические правила работы с персоналом необходимо соблюдать при проведении антикризисных мероприятий.

**Типовые проблемные задачи:**

### Задача 1.

Рассмотрите организацию, производящую продукцию или оказывающую услуги, которая вам хорошо известна. Задание: Перечислите, что определяется в процессе антикризисного кадрового планирования.

### Задача 2.

Обобщение опыта работы с персоналом в режиме антикризисного управления, оценка краткосрочных и долгосрочных последствий проведенных мероприятий позволили выделить две группы этих мероприятий по критерию достигнутых результатов, условно называемых эффективная и неэффективная практика. Задание: Перечислите мероприятия и результаты неэффективной практики антикризисного управления. Заполните таблицу.

Мероприятие неэффективной практики антикризисного управления	Результаты

### Задача 3.

Задание: Определите возраст разных поколений. Заполните для этого соответствующие позиции таблицы.

Наиболее важные профессиональные ценности поколений

№№ п.п	Наименование поколений	Возраст людей, лет
1	Поколение Y	
2	Поколение X	
3	Поколение Беби-бумеров	
4	Молчаливое поколение	
5	Молодые люди 18-23 лет	
6	Молодые люди 24-35 лет	
7	Поколение взрослых людей 36-45 лет	
8	Зрелые люди 46-60 лет	

### Задача 4.

Сформулируйте основные особенности организации сокращения персонала у различных категорий организаций работодателей. Заполните для этого соответствующие позиции таблицы.

№№ п.п	Категория работодателей	Особенности организации сокращения персонала
1	Органы государственного управления	
2	Бюджетные организации	
3	Малые предприятия	
4	Корпорации	

## Типовые тесты

### 1. Продолжите определение «Кризис – это

А. непродолжительная потеря платежеспособности предприятия

В. возможность возникновения убытка, измеряемого в денежном выражении  
**С. маловероятное событие, способное угрожать жизнедеятельности организации, характеризующееся неопределенными причинами и трудно предсказуемыми последствиями, требующее принятия немедленных решений.**

**2. Антикризисное управление заключается в ... потенциального риска для нормальной работы организации**

- А. исключении
- В. максимизации
- С. минимизации**

**3. Какие подходы выделяет системный характер кризисного управления:**

- А. психологический
- В. социально-политический
- С. структурно-политический
- Д. все варианты**

**4. Антикризисное управление связано с непосредственным влиянием ...управления на ... управления**

- А. объекта , субъект
- В. субъекта на объект**
- С. оба ответа неверны

**5. Какими основными свойствами должна обладать система антикризисного управления:**

- А. гибкость и адаптивность;
- В. склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности;
- С. диверсификация управления;
- Д. снижения централизма;
- Е. усиление интеграционных процессов;
- Ф. все ответы верны**

**6. Составьте в правильном порядке этапы антикризисного управления**

- А. экспресс анализ
- В. выработка решений по стабилизации кризиса
- С. реализация чрезвычайных мер
- Д. выбор антикризисной стратегии
- Е. диагностика кризисных проблем
- Ф. разработка плана антикризисных мероприятий
- Г. создание организационного механизма управления реализацией криз.мероприятий
- Н. реализация плана

**Ответ: 1,2,3,5,4,6, 7,8**

**7. Какое название носит взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер или подходов во имя укрепления жизнеспособности и мощи данной организации по отношению к ее конкурентам:**

- А. стратегия роста
- В. миссия организации
- С. стратегия организации**

**8. Один из навыков, необходимый сотрудникам кадровой службы для успешного выполнения своих функций:**

A. профессионализм в области финансового управления организацией

**B. знание общих законов развития организации**

C. особенности технологических процессов производства

**9. Стратегия, предполагающая постоянное повышение уровня показателей предыдущего периода; применяется на динамично развивающихся предприятиях с быстро изменяющимися технологиями:**

A. эволюционная

**B. роста**

C. реактивная

Может ли антикризисный менеджмент всегда управлять кризисными ситуациями:

а) да;

б) нет.

**10. Система управления персоналом включает в себя:**

A. функциональные подразделения, их руководителей и линейных руководителей

B. службу технологического контроля

C. подразделения капитального строительства

**11. Система управления персоналом включает в себя:**

A. функциональные подразделения и их руководителей

B. службу технологического контроля

**C. общее руководство организацией**

**12. Что следует понимать под категорией «персонал»?**

A. это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике

**B. совокупность работников, совместно реализующих поставленную перед ними цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности**

C. все лица работающие на предприятии на определенную дату, состоящие в банке данных предприятия и желающие работать на предприятии

D. все лица работающие на предприятии и неработающие, получающие пенсию от данного предприятия

E. все потенциальные работники предприятия

**13. Причинами сегментации персонала на «ядро» и «периферию» на предприятии (в организации) являются:**

A. различия в уровне экономической эффективности труда

B. различия в уровне социальной эффективности труда

C. финансовое положение предприятия

**14. Окончательный выбор стратегического подхода к организации процесса сокращения персонала находится в компетенции ...**

A. собственников организации

B. руководителя кадрового направления деятельности

**C. первого руководителя организации**

**15. Персонифицированную ответственность за состояние психологического климата в**

**трудовых коллективах структурных подразделений организации несет ...**

- А. руководитель соответствующего подразделения**
- В. штатный психолог службы персонала
- С. руководитель кадрового направления деятельности организации

**16. Действующее трудовое законодательство (ст. 79 главы 27 ТК РФ ...**

- А. определяет перечень сотрудников, не подлежащих сокращению
- В. определяет перечень сотрудников, при прочих равных условиях имеющих преимущественное право на сохранение в штате организации**
- С. содержит только общие рекомендации по защите от сокращений определенных категорий сотрудников организации

**17. Коллективная форма организации и оплаты труда наиболее адаптирована для организаций, представляющих ...**

- А. реальный сектор экономики**
- В. финансовый сектор экономики
- С. сферу научного обслуживания

**18. Информация о фактически выплачиваемых сотрудникам премиях за обеспеченный не планируемый эффект имеет ...**

- А. максимально публичный характер**
- В. конфиденциальный характер
- С. в зависимости от причины премирования – либо публичный, либо конфиденциальный характер

**19. В процессе оперативного мониторинга состояния психологического климата в трудовом коллективе кризисной организации ее служба безопасности ...**

- А. участия не принимает
- В. принимает участие, только для выявления «возмутителей спокойствия»**
- С. принимает полноценное, формализованно закрепленное участие

**20. Деловая игра, связанная с управлением психологическим климатом в кризисной организации, может рассматриваться в качестве ...**

- А. метода профилактического воздействия
- В. метода корректирующего воздействия**
- С. метода как профилактического, так и корректирующего воздействия

**21. Для увеличения эффективности труда необходимо:**

- А. четко формулировать цель работы**
- В. давать общее представление о необходимых результатах
- С. ориентироваться не на результат, а на процесс работы
- Д. своевременно стимулировать работников
- Е. все вместе

**22. За что лучше всего, с точки зрения компании, платить сотруднику премию:**

- А. за достижение плановых показателей
- В. за перевыполнение плана**
- С. за выдающиеся заслуги
- Д. не за что-то, а пропорционально чему-то, например зарплате

**23. В чем заключается цель стимулирования персонала?**

- А. побудить человека избегать конфликтов**



**В. побудить человека делать больше и лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями**

- С. побудить человека не превышать своих полномочий
- Д. внушить человеку чувство собственного достоинства
- Е. обеспечить человеку достойный уровень жизни

**24. Если результаты деятельности работника неудовлетворительны, то как руководителю предпочтительнее сообщить об этом:**

- А. высказать свою оценку в СМИ фирмы
- В. высказать свою оценку сотруднику публично
- С. вообще не говорить работнику о характере данной ему оценки, а сразу принять соответствующие меры
- Д. высказаться в отношении отдельных достижений сотрудника и подробнее остановиться на тех результатах, которые не удовлетворяют руководство компании**

**25. Заключение трудовых договоров позволяет удовлетворить потребность:**

- А. в уважении
- В. в самореализации
- С. в безопасности**
- Д. в стремлении к власти
- Е. в стремлении к независимости

**26. К эффекту совместной деятельности персонала не относят:**

- А. степень реализации организационной цели
- В. уровень эффективности труда
- С. материальное и духовное удовлетворение, которое испытывают сотрудники оттого, что они состоят в этой организационной структуре
- Д. противостояние между профсоюзами и администрацией организации
- Е. все относят**

**27. В каком случае происходит формирование мотива труда?**

- А. если трудовая деятельность является основным условием получения блага**
- В. если стаж работы является критерием распределительных отношений
- С. если высокий статус дает возможность получить благо
- Д. если у человека есть альтернативные источники получения блага
- Е. если человек долгое время не получал ожидаемой отдачи от труда

**28. Завышение размеров вознаграждения сотрудника обычно приводит к:**

- А. постоянному увеличению эффективности его работы
- В. временному увеличению эффективности его работы**
- С. постоянному уменьшению эффективности его работы
- Д. временному уменьшению эффективности его работы
- Е. снижению мотивации работника

**29. Какие основные формы стимулов выделяют?**

- А. принуждение, материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение
- В. моральное стимулирование, материальное стимулирование, функциональное стимулирование, структурное стимулирование**
- С. стимул, мотив, потребность, нужда
- Д. похвала, просьба, убеждение
- Е. зарплата, премия, подарки

**30. Какой из ниже перечисленных пунктов не относится к основным факторам мотивации труда?**

- A. интересная работа
- B. продвижение по службе
- C. уровень заработной платы
- D. **стаж работы**
- E. условия труда

**31. Основными формами оплаты труда являются:**

- A. **повременная и сдельная**
- B. заработная плата и прибыль
- C. тарификация и индексация
- D. фиксированная и плавающая
- E. окладная и тарифная

**32. Первоочередное предоставление льгот и бонусов руководящим сотрудникам:**

- A. увеличивает трудовую мотивацию персонала компании
- B. **уменьшает трудовую мотивацию персонала компании**
- C. не влияет на трудовую мотивацию персонала компании
- D. укрепляет чувство справедливости у работников
- E. является рациональным и отражает принципы процессуальных теорий мотивации

**33. Понятие «абсентизм» используют для обозначения:**

- A. текучести кадров
- B. преданности организации
- C. **процесса отторжения работы**
- D. жизнь во благо других людей
- E. быстрого роста профессионализма

**34. Постоянная угроза увольнения за несоответствие занимаемой должности**

- A. увеличивает преданность организации
- B. **уменьшает преданность организации**
- C. не влияет на преданность организации
- D. снижает степень конфликтности личности
- E. увеличивает эффективность труда

**35. Самостоятельными мотивирующими факторами могут служить такие особенности содержания работы, как (выберите несколько ответов)**

- A. **автономность**
- B. повторяемость
- C. **разнообразие требуемых навыков**
- D. **простота требуемых знаний**
- E. монотонность работы
- F. конвейерная зависимость

**36. Сдельная форма оплаты труда используется в случаях, когда:**

- A. цикл работы слишком длинный
- B. в работе постоянно происходят изменения
- C. процесс производства не контролируется человеком
- D. **работу можно легко измерить и она увязана с конкретными исполнителями**
- E. работу сложно измерить и она не увязана с конкретными исполнителями

**37. Каким образом проявляется в поведении человека доминирование мотива достижения успеха (выберите несколько ответов)?**

- A. *действовать лучше работников-конкурентов*
- B. желание не отличаться от других работников
- C. *достигать сложных целей или даже превосходить их находить лучшие пути для выполнения заданий*
- D. отсутствует стремление выразить и отстаивать свою точку зрения, отличную от мнения большинства

**38. Постоянная критика результатов работы сотрудника обычно приводит к:**

- A. увеличению эффективности его труда
- B. **уменьшению эффективности его труда**
- C. увеличению потребности в обучении
- D. снижению степени конфликтности личности
- E. росту преданности организации

**39. При сообщении о необходимости уменьшения размеров вознаграждения желательно**

- A. проявить жесткость, чтобы отсечь ненужные возражения
- B. **честно объяснить причины принимаемых мер**
- C. пообещать компенсацию в дальнейшем, даже если знаете, что для этого не будет средств, чтобы настроить сотрудников на работу
- D. внушить работнику, что большего он не заслуживает
- E. подчиненным ничего объяснять не следует

**40. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию:**

- A. достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться
- B. использование испытательного срока для новичка
- C. регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы
- D. введение в должность
- E. **все вместе**

**41. Выделите ключевой элемент адаптации**

- A. **знакомство непосредственно с рабочим местом**
- B. знакомство с предприятием
- C. опыт работы
- D. налаживание внешних коммуникаций
- E. снижение конфликтности

**42. Какой из перечисленных пунктов является особенно важным для эффективной работы руководителя?**

- A. *выбор стиля управления, приемлемого для данной организации*
- B. сокращение управленческого штата на предприятии
- C. способность менеджера к творческой инициативе
- D. приспособление под требования подчиненных
- E. дружелюбное отношение к подчиненным

**43. В чем заключается цель анализа работы?**

- A. выявить качества претендентов на вакантное рабочее место
- B. определить квалификацию, уровень знаний работника

**С. позволяет определить соответствие характеристик человека нормативной модели рабочего места**

D. просегментировать рынок продукции

E. для составления обобщенной картины о хозяйственной деятельности предприятия

**44. Какое понятие не используется при анализе работы?**

A. задание

B. работа

**C. социально-психологический климат**

D. должность

E. описание работы

**45. Аттестация – это форма оценки человека, которую:**

A. *может дать только другой человек, группа людей*

B. можно провести с помощью измерительных приборов

C. можно провести как с помощью измерительных приборов, так и с помощью людей

D. работник проводит самостоятельно

E. может проводить только непосредственный руководитель работника

**46. К явной функции аттестации относится:**

A. *установление факта пригодности человека к определенной социальной роли*

B. углубление знакомства с подчиненными

C. разрушение круговой поруки

D. мотивация и стимулирование труда

E. поиск оснований для увольнения конкретных работников

**47. Какой из ниже перечисленных пунктов нельзя отнести к факторам, лежащим в основе критериев оценки персонала?**

A. знания

B. качество выполнения работы

C. способности к руководству

**D. возраст работника**

E. способность к развитию

**48. Источниками формирования резерва кадров являются:**

A. неквалифицированные работники

B. сотрудники предпенсионного возраста

**C. руководители нижнего звена**

D. руководители высшего звена

E. сотрудники пенсионного возраста

**49. Конфликт в организации должен рассматриваться:**

A. как свидетельство неблагополучия организации

**B. как явление, которое может как разрушить организацию, так и способствовать ее развитию**

C. как доказательство слабости менеджмента

D. как позитивное явление

E. как нежелательное явление

**50. Условием возникновения конфликта является наличие:**

A. оппонентов и объекта конфликта

- В. конфликтной ситуации и инцидента**
- С. оппонентов и инцидента
- Д. конфликтной ситуации и объекта конфликта
- Е. как минимум трех заинтересованных сторон

**51. Executive search («охота за головами») — это:**

- А. переманивание конкретных сотрудников из других компаний
- В. подбор руководящих сотрудников
- С. целенаправленный поиск высококвалифицированных специалистов (возможно, редкой специальности и/или топ-менеджера с соответствующим опытом работы)**
- Д. промышленный шпионаж
- Е. уничтожение ценных сотрудников конкурирующих фирм

**52. В чем суть предпринимательско-рыночного подхода в работе с персоналом?**

- А. использование методов маркетинга в управлении персоналом
- В. применение договорной формы найма на работу**
- С. отбор персонала производится на основе тестирования, интервью и т.д.
- Д. преобладание административных методов управления
- Е. преобладание пассивной кадровой политики

**53. Источники формирования резерва кадров?**

- А. бывшие работники предприятия
- В. заместители руководителей**
- С. неквалифицированные специалисты
- Д. сотрудники предпенсионного возраста
- Е. сотрудники пенсионного возраста

**54. Какое название носит принцип формирования кадровой политики, предполагающий учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих этой работы:**

- А. комплексность
- В. методичность
- С. системность**

**55. Какое название носит модель, выстроенная по принципу максимально четкого распределения обязанностей между всеми членами организации, упорядочения коммуникаций и любых взаимодействий в организации:**

- А. нормированная
- В. механистическая**
- С. программированная

**56. Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является:**

- А. комплексная оценка качества работы
- В. оценка личных и деловых качеств
- С. оценка результатов труда**

**57. Принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства подразумевает, что:**

- А. необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства

**В. функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства**

С. функции управления персоналом, ориентированные на развитие производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства

**58. Что относится к причинам снижения эффективности программ по повышению квалификации персонала со стороны заказчика:**

А. синдром «новое-поверх-старого»

В. наличие системы оценки потребности планирования обучения

**С. в) отсутствие системы оценки потребности планирования обучения**

**59. Какое название носит развитие карьеры сотрудника в рамках одной организации:**

А. карьера «перепутье»

**В. внутриорганизационное развитие карьеры**

С. внутрипрофессиональный карьерный рост

**60. Что из представленного ниже относится к преимуществам группового решения перед индивидуальным способом решения проблем:**

А. более медленная верификация идей и информации

В. единомыслие, ведущее к принятию бесконфликтных решений

**С. более быстрая верификация идей и информации**

**61. Что из представленного ниже относится к преимуществам группового решения перед индивидуальным способом решения проблем:**

А. присутствие сложностей при реализации решения, связанных с сопротивлением персонала

**В. отсутствие сложностей при реализации решения, связанных с сопротивлением персонала**

С. единомыслие, ведущее к принятию бесконфликтных решений

**62. Какое название носит назначение сотрудника, который уже работает в системе управления, на новый, более высокий пост; среди выдвинутых наибольшее значение имеет переход работника из категории специалистов в категорию руководителей:**

**А. вертикальное перемещение (выдвижение)**

В. внутрипрофессиональный карьерный рост

С. внутриорганизационное развитие карьеры

**63. Под процессом набора персонала понимается:**

А. процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности

В. прием сотрудников на работу

**С. создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность**

**64. Как называется состояние душевного и поведенческого расстройства, которое связано с неспособностью человека целесообразно и разумно действовать в сложившейся ситуации:**

**А. стресс**

В. аффект

С. страсть

**65. Какую специфическую компетенцию выделяют для руководителей среднего звена:**

**А. обмен знаниями**

**В. управление человеческими ресурсами**

С. обмен навыками

**66. Новой тенденцией в управление человеческими ресурсами является эволюция фрагментарного повышения квалификации к интегральной концепции — развитию человеческих ресурсов, так ли это:**

А. да

В. нет

С. лишь отчасти

**67. Развитие стратегического менеджмента предполагает в сфере человеческих ресурсов организации изменения от узкой специализации и ограниченной ответственности за порученную работу — к широким профессиональным и должностным профилям, так ли это:**

А. да

В. нет

С. лишь отчасти

**68. Как называется стратегия, направленная на то, чтобы поставить на рынок товары и услуги по своим качествам более привлекательные в глазах потребителя, чем конкурирующая продукция:**

А. эволюционная

В. ограниченного роста

С. дифференциации

**69. Управление человеческими ресурсами дает синергетический эффект, если в организации соблюдается принцип: применяется практика делегирования полномочий подчиненным, формируется культура работы в «команде», так ли это:**

А. да

В. нет

С. лишь отчасти

**70. Система правил и норм, которая характеризуется наличием у руководства организации обоснованных прогнозов ее развития и соответствующих им методов и средств воздействия на персонал:**

А. методичная кадровая политика

В. активная кадровая политика

С. эффективная кадровая политика

**71. Система правил и норм, которая характеризуется тем, что у руководства организации имеется программа действий в отношении персонала, и кадровая работа сводится в лучшем случае к ликвидации негативных последствий:**

А. закрытая кадровая политика

В. превентивная кадровая политика

С. пассивная кадровая политика

**72. На стадии стабилизации предприятия управления персоналом направлены на:**

А. формирование корпоративной культуры предприятия

В. исключение возможности увеличения расходов на оплату труда, то есть на оптимизации расходов на персонал

С. определение оптимальной организационной структуры предприятия

Д. разработку системы и принципов кадровой работы.

**73. Кризисы, охватывающую всю социально-экономическую систему, называются**

А. производственными

**В. общими**

С. объективными

Д. произвольными

**74. Кризисы, охватывающую часть социально-экономической системы называются**

**А. локальными**

В. объективными

С. произвольными

Д. субъективными

**75. Причины кризиса не зависящие от предприятий, или на которые предприятие может повлиять в незначительной степени – это причины**

**А. внешние**

В. внутренние

С. качественные

Д. количественные

**76. Причины кризиса, возникшие в результате деятельности самого предприятия, - это причины**

А. внешние

В. качественные

С. количественные

**Д. внутренние**

**77. Причина кризиса – это**

А. тенденции (негативные) изменения показателей, отражающих функционирование и развитие организации

**В. событие или явления, вследствие которых наступает кризис**

С. событие или зафиксированное состояние объекта, или установленная тенденция, свидетельствующая о наступлении кризиса

**78. Фактор кризиса – это**

А. тенденции (негативные) изменения показателей, отражающих функционирование и развитие организации

В. событие или явления, вследствие которых наступает кризис

**С. событие или зафиксированное состояние объекта, или установленная тенденция, свидетельствующая о наступлении кризиса**

**79. Антикризисное управление организацией – это**

А. вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена

В. вид деятельности, направленный на развитие и совершенствование управления в соответствии с постоянно изменяющимися внешними и внутренними условиями

**С. вид управленческой деятельности по предотвращению и преодолению кризисных ситуаций в социально-экономическом развитии**

**80. Кризисы организации можно классифицировать на**

А. детерминированные, стохастические

В. основные, дополнительные

**С. экзогенные (внешние), эндогенные (внутренние)**



**81. Правильно выбранная кадровая политика в условиях кризиса обеспечивает:**

- A. своевременное укомплектование кадрами в целях обеспечения бесперебойного функционирования производства, своевременного освоения новой продукции;
- B. стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, предоставления возможностей для квалификационного роста и получения льгот;
- C. формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду;

**D. все ответы верны**

**82. Общая потребность предприятия в персонале определяется отношением:**

- A. объемом производства на выработку на одного работающего;
- B. **запланированного объема товарооборота к запланированной производительности труда;**
- C. производительностью труда управленческих работников;
- D. трудоемкостью управленческих операций на фонд рабочего времени работника

83. Кадровая политика – объективно обусловленная теория и практика социального управления, выражающая \_\_\_\_\_ субъекта управления в работе с кадрами (персоналом).

**Правильный ответ: стратегию**

84. Резерв – это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная \_\_\_\_\_ вышестоящие должности.

**Правильный ответ: замещать**

85. Одним из источников возникновения кризисной ситуации в организации является

- A. **присутствие в ней кризисного типа менеджера, то есть руководителя, генерирующего кризисные ситуации**
- B. отказ персонала выполнять свои должностные обязанности
- C. конфликты между сотрудниками

**86. Несоответствие мотивационных установок, профессионального инструментария работников и условий труда требованиям организационных целей и задач**

- A. **кризис персонала организации**
- B. усиление интеграционных процессов
- C. отказ персонала выполнять свои должностные обязанности

**87. Какими основными свойствами должна обладать система антикризисного управления:**

- A. гибкость и адаптивность;
- B. склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности;
- C. диверсификация управления;
- D. снижения централизма;
- E. усиление интеграционных процессов;
- F. **все вышеперечисленное;**
- G. только а.б.д;
- H. только а.в.д.

**88. Какие из следующих факторов определяют эффективность антикризисного управления:**

- A. профессионализм антикризисного управляющего: искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки;
- B. методология разработки рискованных решений: научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций;
- C. корпоративность: лидерство;
- D. оперативность и гибкость управления;
- E. стратегия и качество антикризисных программ;
- F. система мониторинга кризисных ситуаций;
- G. все вышеперечисленное;**
- H. только а, б, г, д.

**89. Можно ли рассмотренный пример отнести к относительно управляемому или неуправляемому процессу? Пример, подчиненный - хороший исполнитель не будет выполнять распоряжений, идущих вопреки здравому смыслу или юридическим законам:**

- A. да;
- B. нет.

**90. Чем в первую очередь определяется возможность антикризисного управления:**

- A. человеческим фактором;
- B. знанием циклического характера развития социально-экономических систем;
- C. а, б.

**91. Как влияет фактор времени на эффективность антикризисного управления**

- A. повышает;
- B. снижает;**
- C. не влияет.

**92. Эффективность антикризисного управления проявляется в:**

- A. степени достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными ресурсами;**
- B. в степени достижения целей;
- C. в степени роста потенциала;
- D. в степени развития управления;
- E. только б, в;
- F. только б, г;
- G. только б, в и г.

**93. Причины возникновения кризиса подразделяются на:**

- A. объективные и субъективные;**
- B. количественные и качественные;
- C. краткосрочные и долгосрочные;
- D. обратимые и необратимые;
- E. все вышеперечисленное.

**93. Выделите особенности личности токсических менеджеров (несколько вариантов ответа):**

- A. самовлюбленный**
- B. агрессивный**
- C. жесткий**
- D. мягкий

- Е. слабый**
- Ф. сильный

**94. Разработка антикризисной кадровой политики включает в себя:**

- А. формирование ядра кадрового потенциала;
- В. привлечение сотрудников к участию в управлении;
- С. использование кадрового маркетинга;
- Д. модернизацию культуры управления;
- Е. совершенствование структуры управления персоналом;
- Ф. формирование команды адаптивных менеджеров;
- Г. реструктуризацию кадрового потенциала;
- Н. снижение социально-психологической напряженности;
- І. обеспечение социальной защиты.

**Ж. все ответы верны**

**95. Разработка принципов антикризисного управления персоналом включает в себя такие принципы:**

- А. оптимизации кадрового потенциала;**
- В. формирования уникального кадрового потенциала;**
- С. ориентации на профессиональное ядро кадрового потенциала**
- Д. минимизация рабочих мест
- Е. сокращение заработной платы сотрудников

**96. Установите последовательность этапов кадровой работы в системе антикризисного управления персоналом**

1. планирование антикризисных кадровых мероприятий,
2. снижение издержек на рабочую силу,
3. формирование антикризисной управленческой команды,
4. формирование оперативных антикризисных групп,
5. формирование готовности персонала к деятельности в условиях кризисных ситуаций

**Ответ: 1,2,3,4,5**

**97. Система управленческих решений и действий, направленных на реализацию задач кризисного предприятия и выполнение его миссии.**

- А. антикризисная стратегия**
- В. антикризисная политика
- С. кадровая политика
- Д. фрустрация

**98. Управление персоналом в условиях кризисного состояния организации представляет собой**

- А. разностороннюю, тщательно спланированную и продуманную деятельность, опирающуюся на систему научно обоснованных принципов, искусство и здравый смысл предпринимателей и менеджеров**
- В. снижение социально-психологической напряженности в коллективе
- С. обеспечение социальной защиты и трудоустройства высвобождаемых работников

**99. В условиях кризиса кадровая политика ...**

- А. трансформируется**
- В. остается неизменной

**100. Антикризисная кадровая политика включает**

**А. прогнозирование состояния персонала на будущие периоды**

**В. выявление потребности предприятия в новых или отказ от старых специалистов на определенные периоды**

С. минимизацию расходов на рабочую силу

Д. создание максимального количества рабочих мест

### **Примерный список вопросов**

1. Понятие антикризисного управления.
2. Основные группы задач антикризисного управления на уровне организации.
3. Функции антикризисного управления.
4. Основные требования к системе антикризисного управления.
5. Основные требования к механизму антикризисного управления.
6. Основные требования к процессу антикризисного управления.
7. Характерные черты стиля антикризисного управления.
8. Основные принципы антикризисного управления.
9. Категории управленческого персонала.
10. Типы руководителей.
11. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии.
12. Причины и последствия возникновения кризисов.
13. Разновидности кризисов.
14. Сущность экономических кризисов.
15. Закономерности экономических кризисов
16. Фазы цикла экономических кризисов.
17. Виды экономических кризисов.
18. Признаки наступления кризиса в организации.
19. Причины возникновения кризиса в организации.
20. Управляемые процессы кризиса.
21. Неуправляемые процессы кризиса.
22. Этапы процесса превращения нормально функционирующего предприятия в несостоятельного должника.
23. Факторы, определяющие выбор стратегии преодоления кризиса.
24. Сущность диагностики организации.
25. Этапы диагностики кризиса.
26. Основные методы диагностики.
27. Прогнозирование кризисной ситуации.
28. Антикризисные планы организаций.
29. Факторы, влияющие на повышение эффективности антикризисного управления персоналом.
30. Реорганизация издержек на рабочую силу.
31. Снижение издержек на рабочую силу.
32. Подходы к формированию антикризисной управленческой команды.
33. Методы обеспечения обратной связи в кризисных условиях.
34. Формирование оперативных антикризисных групп.
35. Принципы формирования команды антикризисного управления.
36. Способы преодоления различных барьеров при антикризисном управлении.
37. Кадровая политика управления персоналом.
38. Способы управления персоналом в условиях кризиса.
39. Особенности управления персоналом в условиях кризиса.
40. Основные функции антикризисного менеджера.
41. Процесс управления изменениями.
42. Управление организационными изменениями в условиях кризиса.

43. Формирование готовности персонала к действиям в условиях кризисов.
44. Система антикризисного управления персоналом.
45. Принципы управления персоналом кризисного предприятия.
46. Методы управления персоналом кризисного предприятия.
47. Регулирование трудовых отношений в процессах антикризисного управления.
48. Социальное партнерство в антикризисном управлении.
49. Основные направления действий профсоюзов в условиях кризиса.
50. Причины возникновения конфликтов на кризисном предприятии.
51. Антикризисное управление конфликтами.
52. Методы предотвращения и разрешения конфликтов.
53. Ценности поколения «золотой кадровой группы».
54. Ценности поколений Y, X, Беби-бумеров, Молчаливое поколение.
55. Ценности поколения молодых людей 18-23 лет и 24-35 лет.
56. Особенности поколения взрослых людей 36-45 лет и зрелых 46-60 лет.
57. Показатели, характеризующие результат деятельности организации при проведении анализа организационной структуры.
58. Показатели, характеризующие взаимосвязь между расходами на управление и непосредственные результаты управленческого труда при проведении анализа организационной структуры.
59. Показатели, характеризующие рациональность организационной структуры при проведении анализа организационной структуры.
60. Анализ эффективности организационных структур предприятия.

#### **Примерные вопросы для промежуточной аттестации**

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

29. Опыт антикризисного управления персоналом в Великобритании
30. Французский опыт антикризисного управления персоналом.
31. Опыт антикризисного управления персоналом в США.
32. Европейский опыт антикризисного управления персоналом

## **5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания индикаторов достижения компетенций**

Специфика формирования компетенций и их измерение определяется структурированием информации о состоянии уровня подготовки обучающихся.

Алгоритмы отбора и конструирования заданий для оценки достижений в предметной области, техника конструирования заданий, способы организации и проведения стандартизированных оценочных процедур, методика шкалирования и методы обработки и интерпретации результатов оценивания позволяют обучающимся освоить компетентностно-ориентированные программы дисциплин.

Формирование компетенций осуществляется в ходе всех видов занятий, практики, а контроль их сформированности на этапе текущей, промежуточной и итоговой аттестации.

Оценивание знаний, умений и навыков по учебной дисциплине осуществляется посредством использования следующих видов оценочных средств:

- опросы: устный, письменный;
- задания для практических занятий;
- ситуационные задания;
- контрольные работы;
- коллоквиумы;
- написание реферата;
- написание эссе;
- решение тестовых заданий;
- экзамен.

### **Опросы по вынесенным на обсуждение темам**

Устные опросы проводятся во время практических занятий и возможны при проведении аттестации в качестве дополнительного испытания при недостаточности результатов тестирования и решения заданий. Вопросы опроса не должны выходить за рамки объявленной для данного занятия темы. Устные опросы необходимо строить так, чтобы вовлечь в тему обсуждения максимальное количество обучающихся в группе, проводить параллели с уже пройденным учебным материалом данной дисциплины и смежными курсами, находить удачные примеры из современной действительности, что увеличивает эффективность усвоения материала на ассоциациях.

Основные вопросы для устного опроса доводятся до сведения студентов на предыдущем практическом занятии.

Письменные опросы позволяют проверить уровень подготовки к практическому занятию всех обучающихся в группе, при этом оставляя достаточно учебного времени для иных форм педагогической деятельности в рамках данного занятия. Письменный опрос проводится без предупреждения, что стимулирует обучающихся к систематической подготовке к занятиям. Вопросы для опроса готовятся заранее, формулируются узко, дабы обучающийся имел объективную возможность полноценно его осветить за отведенное время.

Письменные опросы целесообразно применять в целях проверки усвояемости значительного объема учебного материала, например, во время проведения аттестации, когда необходимо проверить знания обучающихся по всему курсу.

При оценке опросов анализу подлежит точность формулировок, связность изложения материала, обоснованность суждений.

### **Решение заданий (кейс-методы)**

Решение кейс-методов осуществляется с целью проверки уровня навыков (владений) обучающегося по применению содержания основных понятий и терминов дисциплины вообще и каждой её темы в частности.

Обучающемуся объявляется условие задания, решение которого он излагает либо устно, либо письменно.

Эффективным интерактивным способом решения задания является сопоставления результатов разрешения одного задания двумя и более малыми группами обучающихся.

Задачи, требующие изучения значительного объема, необходимо относить на самостоятельную работу студентов, с непременным разбором результатов во время практических занятий. В данном случае решение ситуационных задач с глубоким обоснованием должно представляться на проверку в письменном виде.

При оценке решения заданий анализируется понимание обучающимся конкретной ситуации, правильность её понимания в соответствии с изучаемым материалом, способность обоснования выбранной точки зрения, глубина проработки рассматриваемого вопроса, умением выявить основные положения затронутого вопроса.

### **Решение заданий в тестовой форме**

Проводится тестирование в течение изучения дисциплины

Не менее чем за 1 неделю до тестирования, преподаватель должен определить обучающимся исходные данные для подготовки к тестированию: назвать разделы (темы, вопросы), по которым будут задания в тестовой форме, теоретические источники (с точным указанием разделов, тем, статей) для подготовки.

При прохождении тестирования пользоваться конспектами лекций, учебниками, и иными материалами не разрешено.