


МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО ВГУ)

**УТВЕРЖДАЮ**  
Заведующий кафедрой  
Управления персоналом

  
\_\_\_\_\_  
(И.Б.Дуракова)  
18.05.2023 г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.10 Антикризисное управление и кадровые риски

- 1. Код и наименование направления подготовки/специальности:**  
38.03.03 Управление персоналом
- 2. Профиль подготовки/специализация:** Управление персоналом организации
- 3. Квалификация (степень) выпускника:** бакалавр
- 4. Форма обучения:** очная
- 5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** Управления персоналом
- 6. Составители программы:** Митина Н.Н., к.э.н., доцент
- 7. Рекомендована:** Научно-методическим советом экономического факультета ВГУ от 20.04.2023 г., протокол №4

---

---

---

---

**8. Учебный год:** 2026/2027

**Семестр(ы):** 7, 8

## 9. Цели и задачи учебной дисциплины:

*Цель дисциплины:* формирование у обучающихся знаний, умений и навыков проведения мониторинга персонала, направленного на выявление, анализ и оценку внутренних кадровых рисков при принятии управленческих решений по развитию и использованию персонала.

*Задачи дисциплины:*

- знакомство с содержанием основ мониторинга кадровой работы в организации;
- овладение навыками проведения мониторинга рабочих мест, условий труда, производительности труда;
- формирование умений выявлять, анализировать и оценивать внутренние кадровые риски при принятии управленческих решений по развитию и использованию персонала.

**10. Место учебной дисциплины в структуре ООП:** дисциплина по выбору части, формируемой участниками образовательных отношений блока Б1.

**11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями) и индикаторами их достижения:**

| Код  | Название компетенции                                                                                                   | Коды   | Индикаторы                                                                                                                 | Планируемые результаты обучения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-1 | Способен осуществлять деятельность по обеспечению персоналом                                                           | ПК-1.1 | Анализирует стратегию, планы, кадровый потенциал организации<br>проводит сбор информации о потребностях в персонале        | <b>Знать:</b><br>- понятия стратегии и политики управления персоналом кризисной организации, их основные принципы, цели и задачи;<br><b>Уметь:</b><br>- разрабатывать антикризисную кадровую политику;<br>- выбирать подходы к оптимизации численности персонала;<br><b>Владеть:</b><br>- навыками анализ стратегии, планов, диагностики кадрового потенциала кризисной организации;<br>- навыками выявления и подходами к сохранению ядра кадрового потенциала организации |
| ПК-3 | Способен организовать мероприятия по развитию персонала, в том числе по построению профессиональной карьеры, обучению, | ПК-3.2 | Выявляет, анализирует и оценивает кадровые риски при принятии управленческих решений по развитию и использованию персонала | <b>Знать:</b><br>- сущность и формы кризиса персонала организации;<br>- факторы состояния и поведения персонала в условиях кризиса:<br>- понятия кадровых рисков при принятии управленческих решений в условиях антикризисного управления персоналом;                                                                                                                                                                                                                       |

|      |                                                                                     |        |                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | адаптации и стажировке персонала                                                    |        |                                                                                                                                                             | <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выявлять и анализировать кадровые риски при принятии управленческих решений по развитию и использованию персонала;</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами оценки и управления кадровыми рисками</li> </ul>                                                                                                                                                                                                |
| ПК-5 | Способен осуществлять деятельность по организации корпоративной социальной политики | ПК-5.3 | Подготавливает предложения по формированию бюджета на реализацию корпоративной социальной политики и социальных программ и проводит оценку их эффективности | <p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основы организации деятельности по антикризисному управлению персоналом;</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- планировать превентивные антикризисные мероприятия, в т.ч. корпоративную социальную политику и социальные программы;</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами оценки социальной и экономической эффективности превентивных антикризисных мероприятий.</li> </ul> |

**12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. 6 ЗЕТ / 216 час.**

**Форма промежуточной аттестации экзамен**

**13. Виды учебной работы**

| Вид учебной работы                               |              | Трудоемкость |              |           |
|--------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|-----------|
|                                                  |              | Всего        | По семестрам |           |
|                                                  |              |              | 7 семестр    | 8 семестр |
| Аудиторные занятия                               |              | 64           | 38           | 26        |
| в том числе:                                     | лекции       | 20           | 12           | 8         |
|                                                  | практические | 44           | 26           | 18        |
|                                                  | лабораторные | -            | -            | -         |
| Самостоятельная работа                           |              | 116          | 70           | 46        |
| Форма промежуточной аттестации<br><i>экзамен</i> |              | 36           |              | 36        |
| Итого:                                           |              | 216          | 108          | 108       |

**12.3 Содержание разделов дисциплины:**

| № п/п | Наименование раздела дисциплины | Содержание раздела дисциплины | Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн-курса, |
|-------|---------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------|
|       |                                 |                               |                                                       |

|                                |                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |       |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
|                                |                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ЭУМК* |
| <b>1. Лекции</b>               |                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |       |
| 1.1.                           | Сущность и формы кризиса персонала организации.                  | Сущность организационных кризисов. Классификация организационных кризисов и кризисов персонала. Принятие нестандартных управленческих решений в условиях кризисной ситуации в организации. Факторы и симптомы возникновения кризиса персонала организации. Разновидности кризиса персонала в зависимости от стадии жизненного цикла организации. Психолого-управленческая концепция кризисных и антикризисных менеджеров.           | -     |
| 1.2.                           | Факторы состояния и поведения персонала в условиях кризиса       | Деструктивные формы поведения персонала. Эмоциональное выгорание. Профессионально-личностные и поведенческие особенности токсического персонала. Управление стрессом.                                                                                                                                                                                                                                                               | -     |
| 1.3.                           | Стратегия и политика управления персоналом кризисной организации | Антикризисная кадровая стратегия и политика. Основные принципы, цели и задачи кадровой политики кризисной организации. Этапы разработки антикризисной кадровой политики. Анализ стратегии, планов, диагностика кадрового потенциала кризисной организации. Оптимизация численности персонала. Выявление и сохранение ядра кадрового потенциала организации. Модернизационная, реорганизационная и корректирующая кадровая политика. | -     |
| 1.4.                           | Кадровые риски и их оценка                                       | Кадровые риски как объект управления. Виды и факторы кадровых рисков. Концепция управления кадровыми рисками. Методы оценки кадровых рисков. Методы управления кадровыми рисками. Разработка системы управления кадровыми рисками.                                                                                                                                                                                                  | -     |
| 1.5.                           | Организация деятельности по антикризисному управлению персоналом | Планирование антикризисных кадровых мероприятия, снижение издержек на рабочую силу, формирование антикризисной управленческой команды, формирование оперативных антикризисных групп, формирование готовности персонала к деятельности в условиях кризисных ситуаций. Превентивные антикризисные мероприятия: разработка корпоративной социальной политики и социальных программ, оценка их социальной и экономической эффективности | -     |
| <b>2. Практические занятия</b> |                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |       |
| 2.1.                           | Сущность и формы кризиса персонала организации.                  | Принятие нестандартных управленческих решений в условиях кризисной ситуации в организации. Факторы и симптомы возникновения кризиса персонала организации. Разновидности кризиса персонала в зависимости от стадии жизненного цикла организации. Психолого-управленческая концепция кризисных и антикризисных менеджеров.                                                                                                           | -     |
| 2.2.                           | Факторы состояния и поведения персонала в условиях кризиса       | Деструктивные формы поведения персонала. Эмоциональное выгорание. Профессионально-личностные и поведенческие особенности токсического персонала. Управление стрессом.                                                                                                                                                                                                                                                               | -     |
| 2.3.                           | Стратегия и политика                                             | Анализ стратегии, планов, диагностика кадрового потенциала кризисной организации. Оптимизация                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | -     |

|      |                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                           |   |
|------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|      | управления персоналом кризисной организации                      | численности персонала. Выявление и сохранение ядра кадрового потенциала организации. Модернизационная, реорганизационная и корректирующая кадровая политика.                                                                              |   |
| 2.4. | Кадровые риски и их оценка                                       | Кадровые риски как объект управления. Виды и факторы кадровых рисков. Концепция управления кадровыми рисками. Методы оценки кадровых рисков. Методы управления кадровыми рисками. Разработка системы управления кадровыми рисками.        | - |
| 2.5. | Организация деятельности по антикризисному управлению персоналом | Формирование оперативных антикризисных групп, формирование готовности персонала к деятельности в условиях кризисных ситуаций. Превентивные антикризисные мероприятия: разработка корпоративной социальной политики и социальных программ. | - |

### 13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

| № п/п | Наименование раздела дисциплины                                  | Виды занятий (часов) |              |                        |       |
|-------|------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------|------------------------|-------|
|       |                                                                  | Лекции               | Практические | Самостоятельная работа | Всего |
| 1     | Сущность и формы кризиса персонала организации.                  | 4                    | 8            | 20                     | 32    |
| 2     | Факторы состояния и поведения персонала в условиях кризиса       | 4                    | 10           | 23                     | 37    |
| 3     | Стратегия и политика управления персоналом кризисной организации | 4                    | 8            | 23                     | 35    |
| 4     | Кадровые риски и их оценка                                       | 4                    | 10           | 23                     | 37    |
| 5     | Организация деятельности по антикризисному управлению персоналом | 4                    | 8            | 27                     | 39    |
|       | Итого:                                                           | 20                   | 44           | 116                    | 180   |

### 14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В процессе преподавания дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические занятия, контрольные работы, деловые игры, решение кейсов и задач, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции.

Лекция – систематическое, последовательное, чаще монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций обучающимся рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы формулируются кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

#### Методические указания для обучающихся при работе на практическом занятии

Практические занятия реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к практическим занятиям обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной рабочей программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на занятие.

В связи с тем, что активность обучающегося на практических занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, то подготовка к таким занятиям требует ответственного отношения.

Готовясь к докладу, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. В ходе практического занятия обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов одногруппников.

Не допускается выступление по первоисточнику - необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к докладчику среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса.

Решение задач – выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Прежде чем приступить к решению задач, обучающемуся необходимо ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса; получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы; получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты. При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

Практико-ориентированное задание (кейс) является одной из форм интерактивного практического группового занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы, навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в практическом задании, обучающемуся необходимо заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса; получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информацию о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников.

При выполнении задания необходимо получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы; участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе; участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения практического задания, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю

## 15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины

а) основная литература:

| № п/п | Источник                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Митрофанова А. Е. Кадровые риски и их оценка : учебное пособие / А.Е. Митрофанова, Д.К. Захаров, Р.А. Ашурбеков. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 137 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1058942. - ISBN 978-5-16-015820-4. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1058942">https://znanium.com/catalog/product/1058942</a> . – Режим доступа: по подписке. |
| 2.    | Митина Н.Н. Работа с персоналом: мониторинг, аудит, контроллинг: учебное пособие / Н.Н.Митина, О.В.Исаева. - Воронежский государственный университет. Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2018. – 96с.                                                                                                                                                                                                              |

б) дополнительная литература:

| № п/п | Источник                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.    | Баженов Г. Е. Антикризисное управление: учебное пособие : [16+] / Г. Е. Баженов ; Новосибирский государственный технический университет. – Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2016. – 147 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=574627">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=574627</a> . – Библиогр.: с. 141-142. – ISBN 978-5-7782-2856-6. – Текст : электронный.                                                                             |
| 4.    | Данилина Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 208 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=496191">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=496191</a> . – Библиогр.: с. 201-203. – ISBN 978-5-394-02527-3. – Текст : электронный.                                                                                                             |
| 5.    | Згонник, Л. В. Организационное поведение : учебник / Л. В. Згонник. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 232 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=572963">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=572963</a> . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03762-7. – Текст : электронный.                                                                                                                                                                                             |
| 6.    | Кафидов В. В. Современные концепции управления=Modern management concepts : учебник / В. В. Кафидов. – Москва : Креативная экономика, 2020. – 442 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id</a> . – Библиогр.: с. 435 - 440. – ISBN 978-5-91292-285-5. – DOI 10.18334/9785912922855. – Текст : электронный.                                                                                                                                            |
| 7.    | Кургаева Ж.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебно-методическое пособие / Ж.Ю. Кургаева ; Министерство образования и науки России, Казанский национальный исследовательский технологический университет. – Казань : Казанский научно-исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2017. – 96 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=56064">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=56064</a> . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7882-2161-8. – Текст: электронный |

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8.  | Нестерова О. В. Управление стрессами : учебное пособие / О. В. Нестерова. - Москва : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. - (Университетская серия). - ISBN 978-5-4257-0032-2. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/451386">https://znanium.com/catalog/product/451386</a> . – Режим доступа: по подписке.      |
| 9.  | Управление персоналом в России: история и современность. Книга 1 : монография / под ред. А.Я. Кибанова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 240 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/3854. - ISBN 978-5-16-010226-9. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1850628">https://znanium.com/catalog/product/1850628</a> . – Режим доступа: по подписке. |
| 10. | Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова [и др.].— М.: ИНФРА-М, 2018 . - 568с.                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

в) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет)\*:

| № п/п | Источник                                                                                                  |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11    | Образовательный портал «Электронный университет ВГУ»: <a href="https://edu.vsu.ru">https://edu.vsu.ru</a> |
| 12    | ЭБС "Университетская библиотека online: <a href="http://biblioclub.ru/">http://biblioclub.ru/</a>         |
| 13    | ЭБС Издательство «Лань»: <a href="http://www.lanbook.com">http://www.lanbook.com</a>                      |
| 14    | Электронная система «Консультант Плюс»: <a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a> |
| 15    | Электронная система «Гарант»: <a href="https://www.garant.ru/">https://www.garant.ru/</a>                 |
| 16    | Сообщество HR-Менеджеров HR-Portal: <a href="https://hr-portal.ru/">https://hr-portal.ru/</a>             |

## **16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы**

| № п/п | Источник                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Антикризисное управление персоналом организации : учеб. пособие / А. Э. Федорова, Ю. А. Токарева. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017. — 164 с. — ISBN 978-5-7996-2169-8<br>Текст : электронный. - URL: <a href="https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/52391/1/978-5-7996-2169-8_2017.pdf">https:// elar.urfu.ru/bitstream/10995/52391/1/978-5-7996-2169-8_2017.pdf</a> – Режим доступа: свободный         |
| 2.    | Митрофанова А. Е. Кадровые риски и их оценка : учебное пособие / А.Е. Митрофанова, Д.К. Захаров, Р.А. Ашурбеков. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 137 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1058942. - ISBN 978-5-16-015820-4. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1058942">https://znanium.com/catalog/product/1058942</a> . – Режим доступа: по подписке. |

## **17. Образовательные технологии, используемые при реализации учебной дисциплины, включая дистанционные образовательные технологии (ДОТ, электронное обучение (ЭО), смешанное обучение):**

Программа курса может быть реализована с применением дистанционных образовательных технологий. При реализации дисциплины проводятся лекции, практические занятия, выполняются практико-ориентированные задания, тестовые задания и задачи. Проверка практико-ориентированных заданий может осуществляться с использованием дистанционных образовательных технологий

## **18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:**

Учебная аудитория: специализированная мебель, ноутбук, проектор, экран для проектора настенный, WHDMI-приемник; помещение для самостоятельной работы: специализированная мебель, компьютеры; программное обеспечение общего назначения Microsoft Office.

## **19. Оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации**



Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

| № п/п                                                | Наименование раздела дисциплины (модуля) | Компетенция (и)                                                                                                                                                 | Индикаторы достижения компетенции                                                                                                                                     | Оценочные средства                                                                  |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                    | Раздел 3                                 | ПК-1<br>Способен осуществлять деятельность по обеспечению персоналом                                                                                            | ПК-1.1<br>Анализирует стратегию, планы, кадровый потенциал организации проводит сбор информации о потребностях в персонале                                            | КИМ № 1 Практико-ориентированные задания<br><br>КИМ № 4 Тесты                       |
| 2                                                    | Разделы 1, 2, 4                          | ПК-3<br>Способен организовать мероприятия по развитию персонала, в том числе по построению профессиональной карьеры, обучению, адаптации и стажировке персонала | ПК-3.2<br>Выявляет, анализирует и оценивает кадровые риски при принятии управленческих решений по развитию и использованию персонала                                  | КИМ № 2 Практико-ориентированные задания<br><br>КИМ № 4 Тесты<br><br>КИМ № 5 Задачи |
| 3                                                    | Раздел 5                                 | ПК-5<br>Способен осуществлять деятельность по организации корпоративной социальной политики                                                                     | ПК-5.3<br>Подготавливает предложения по формированию бюджета на реализацию корпоративной социальной политики и социальных программ и проводит оценку их эффективности | КИМ № 3 Практико-ориентированные задания<br><br>КИМ № 4 Тесты                       |
| Промежуточная аттестация<br>форма контроля – экзамен |                                          |                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                       | КИМ №6 Перечень вопросов<br>КИМ №7 Тестовые задания                                 |

## 20. Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания

### 20.1 Текущий контроль успеваемости

Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств: контрольно-измерительного материала с практическими и теоретическими заданиями (в т.ч. практико-ориентированные задания и задачи)

Текущая аттестация проводится в соответствии с Положением о текущей аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета.

Критерии оценивания приведены ниже.

#### КИМ №1. Комплекты практико-ориентированных заданий (фрагмент)

##### Описание технологии проведения:

1. Подготовка к выполнению задания, заключающееся в получении обучающимися методических указаний.
2. Выполнение практического задания.
3. Получение оценки
4. Обсуждение в группе полученных результатов.

### **Задание №1**

Компания «Икс» — одна из типовых сетей магазинов-дискаунтеров на региональном рынке. Широкое распространение магазины получили благодаря своей ценовой политике. Для получения прибыли магазинам необходим постоянный большой поток покупателей, который зависит не только от цены продукта и рекламных акций, но и от стремления каждого продавца внести максимальный вклад в получение магазинами плановой выручки. Однако продавцами работают молодые люди, которые не видят связи между качеством обслуживания клиентов и выручкой магазина. Из-за большой текучести кадров розничная сеть вынуждена постоянно обновлять штат. Средний срок работы продавца в различных магазинах сети составляет от полугода до полутора лет. За этот период не удается привить продавцам навыки качественного обслуживания и клиентоориентированности. Проведенное исследование «таинственный покупатель» показало, что в сети наблюдаются случаи недопустимого отношения к покупателям: продавцы равнодушны к покупателям, а иногда и откровенно грубят им.

Какая задача стоит перед службой управления персоналом в данной ситуации? Как сфокусировать систему мотивации продавцов на клиентоориентированности и увязать ее с финансовыми результатами магазина? Обоснуйте направление кадровой стратегии. Сформулируйте принципы и задачи кадровой политики.

### **Задание №2**

Практика показывает, что добровольный уход персонала, в т. ч. увольнение пенсионеров, приводит к риску потери квалифицированных работников; предоставление продолжительных временных отпусков — к потере квалификации работниками, пассивности и инертности персонала; значительное сокращение персонала — к нарушению технологической дисциплины, конфликтам между персоналом и руководством; свертывание программ подготовки и переподготовки кадров — к неуверенности работников в перспективе, снижению качественного потенциала кадров; введение жесткой регламентации трудовых процессов, строгая отчетность перед руководством — к отчуждению персонала от процесса антикризисного управления; отстранение персонала от участия в разработке мер по выходу из кризиса — к развитию апатии и чувства безнадежности; отправление в неоплачиваемый отпуск — к ухудшению морально-психологического климата в трудовом коллективе, угрозе потери квалифицированных работников.

Исследовав открытые источники, найдите и покажите примеры малоэффективной кадровой политики, приводящей к возникновению кризиса персонала организации.

### **Критерии оценки:**

Оценка «зачтено» выставляется, если обучающиеся, опираясь на теоретические основы темы «Стратегия и политика управления персоналом кризисной организации» успешно выполнили все задания, представив верные и грамотные ответы на дополнительные вопросы, выводы и предложенные рекомендации обоснованы, характеризуются практической направленностью.

Оценка «не зачтено» выставляется, если обучающиеся не выполнили все задания, либо не смогли обосновать, с теоретической и практической точек зрения, свое решение проблемы.

### **КИМ №2. Комплекты практико-ориентированных заданий (фрагмент)**

#### **Описание технологии проведения:**

1. Подготовка к выполнению задания, заключающееся в получении обучающимися методических указаний.
2. Выполнение практического задания.
3. Получение оценки
4. Обсуждение в группе полученных результатов.

### **Задание №1**

На собрании трудового коллектива сотрудникам объявили о ликвидации предприятия в связи с финансовым кризисом. Один из сотрудников начал проявлять агрессию и бросился с кулаками на руководство, он то кричал о несправедливости, то плакал, после начал извиняться. На следующий день обратился с претензией к руководству о том, что он не был готов к такому развитию событий и не спал всю ночь. Что теперь ему делать? У него семья и дети.

Дайте развернутый анализ данной кризисной ситуации. Установите ее причины, предложите верные варианты знакомства персонала с изменениями.

### **Задание №2**

Возглавив корпорацию «Крайслер» и оказавшись один на один с необходимостью создавать ее заново, Ли Якокка должен был проанализировать сложившуюся в корпорации ситуацию и наметить главные задачи. Первой в списке таких задач стояла организация работы с персоналом, которая должна была быть в корне изменена. Ли Якокка писал: «Во всей компании люди были запуганы и подавлены. Никто ничего не делал как следует. Таундсенд (бывший топ-менеджер корпорации) и его подчиненные, где они были на месте, в другие, которые оказывались им не по плечу». Если бы эти люди оказались назначенными на ту должность, которой изначально соответствовали, они справлялись бы со своими обязанностями. Но, как работники, они были испорчены неверным назначением. Для многих из них что-либо изменить оказалось уже практически невозможным. Тем не менее, среди прежнего персонала удалось выявить и назначить на новые должности людей, которые блестяще справлялись со своими новыми обязанностями.

В чем кроются причины подавленного состояния работников корпорации «Крайслер», имевшего место до прихода к управлению Ли Якокки? Что, помимо рациональной расстановки кадров по рабочим местам, необходимо работникам кризисного предприятия для улучшения морально-психологического климата в трудовом коллективе и повышения эффективности его работы?

### **Задание №3**

Бухгалтер Ирина Зубкова постоянно игнорирует указания руководителя, нечетко выполняет порученные задания, работает ниже своих возможностей. Последнее ее упущение привело к невыполнению квартального плана подразделения. До прихода нового начальника она сама претендовала на эту должность, но не была назначена по причине конфликтности характера. Однако работой в организации она дорожит, так как зарплата — единственный источник ее доходов, она одна воспитывает ребенка. Перевести в другие подразделения по специальности бухгалтер ее нельзя.

Можно ли назвать бухгалтера Ирину Зубкову токсичическим работником, а ее поведение деструктивным? Какие меры следует предпринять для разрешения данной кризисной ситуации?

### **Критерии оценки:**

Оценка «зачтено» выставляется, если обучающиеся, опираясь на теоретические основы темы «Факторы состояния и поведения персонала в условиях кризиса» успешно выполнили все задания, представив верные и грамотные ответы на дополнительные вопросы, выводы и предложенные рекомендации обоснованы, характеризуются практической направленностью.

Оценка «не зачтено» выставляется, если обучающиеся не выполнили все задания, либо не смогли обосновать, с теоретической и практической точек зрения, свое решение проблемы.

### КИМ №3. Комплекты практико-ориентированных заданий (фрагмент)

#### Описание технологии проведения:

1. Подготовка к выполнению задания, заключающееся в получении обучающимися методических указаний.
2. Выполнение практического задания.
3. Получение оценки
4. Обсуждение в группе полученных результатов.

#### Задание №1

Процесс привлечения персонала к антикризисным мероприятиям может быть представлен в виде аналитических рядов, дающих возможность более основательно сформулировать возникшие проблемы и определить возможные пути их устранения. Распределившись по 5 человек, изучите таблицу и заполните пустую колонку, представив обоснование.

| № п/п | Проблемы                                                                                             | Возможные решения (антикризисные мероприятия) |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 1.    | Отсутствие четко сформулированной генеральной цели и стратегии организации по управлению персоналом  |                                               |
| 2.    | Философия и основные принципы работы с персоналом, отсутствующие в официальном документе организации |                                               |
| 3.    | Низкая экономическая эффективность использования персонала для достижения целей организации          |                                               |
| 4.    | Нет ясности по формированию новой культуры управления при работе с персоналом                        |                                               |
| 5.    | Планирование потребности организации в персонале, не имеющее системного подхода                      |                                               |
| 6.    | Незначительная роль кадровой службы в системе управления                                             |                                               |
| 7.    | Отсутствие мероприятий по высвобождению работников (в случае их избыточной численности)              |                                               |

#### Критерии оценки:

Оценка «зачтено» выставляется, если обучающиеся, опираясь на теоретические основы темы «Организация деятельности по антикризисному управлению персоналом» успешно выполнили все задания, представив верные и грамотные ответы на дополнительные вопросы, выводы и предложенные рекомендации обоснованы, характеризуются практической направленностью.

Оценка «не зачтено» выставляется, если обучающиеся не выполнили все задания, либо не смогли обосновать, с теоретической и практической точек зрения, свое решение проблемы.

#### Задание №2

Ознакомившись с условием задания, необходимо представить свои рекомендации по преодолению кризисных проявлений в компанию. Вначале следует произвести расчеты по оценке экономического эффекта комплекса антикризисных мероприятий, направленных на снижение текучести рабочих кадров в ПАО «Интеллектстрой», по формуле:

$$\mathcal{E} = P \times \left(1 - \frac{K_2^f}{K_1^f}\right),$$

где P – среднегодовой ущерб, причиняемый предприятию текучестью кадров;  
 $K_1^f$ ,  $K_2^f$  – фактический и ожидаемый коэффициенты текучести, %.

Среднесписочная численность рабочих в ПАО «Интеллектстрой» составляет 455 чел., за год по собственному желанию уволились 55 чел., в декретный отпуск ушли 5 чел., на срочную службу отправились 6 чел., были уволены за нарушение трудовой дисциплины 41 чел., в т.ч.:

|                                                     |         |
|-----------------------------------------------------|---------|
| за частые прогулы (по статье 193 ТК РФ)             | 28 чел. |
| за пьянство (по пп.б параграфа 6 статьи 81 ТК РФ)   | 9 чел.  |
| за воровство (по пп. г параграфа 6 статьи 81 ТК РФ) | 4 чел.  |

Среднемесячная выработка рабочих составляет 328 тыс.р., при этом те, кто собираются увольняться по собственному желанию, снижают выработку в среднем на 26%. Нарушители трудовой дисциплины имеют выработку на 18% ниже средней.

Принимаемые на освободившиеся места работники в течение трех месяцев достигают средних показателей выработки: в первый месяц – 34%, во второй – 61%, в третий – 89%.

Затраты на программу обучения составляют 25 тыс.р. на чел.

Затраты, связанные с увольнением, наймом и приемом на работу, составляют 18,5 тыс.р. на чел.

Комплекс мероприятий, включающий разработку новой системы оплаты труда, организацию горячего питания, улучшение охраны труда, внедрение системы мониторинга и контроля персонала, предусматривает целевой показатель текучести рабочих кадров 15%.

#### **Критерии оценки:**

Оценка «зачтено» выставляется, если обучающиеся верно решили задачу, пояснили ход ее решения, сформулировали обоснованные выводы. Предложенные рекомендации обоснованы, характеризуются практической направленностью.

Оценка «не зачтено» выставляется, если обучающиеся не выполнили задания, либо не смогли обосновать, с теоретической и практической точек зрения, свое решение.

### **КИМ №4. Комплекты тестовых заданий для проведения текущей аттестации (фрагмент)**

#### **Описание технологии проведения:**

1. Подготовка к выполнению заданий и задач, заключающаяся в получении обучающимися методических указаний.
2. Выполнение практического задания.
3. Получение оценки
4. Обсуждение в группе полученных результатов.

#### **Тестовые задания по теме 1 «Сущность и формы кризиса персонала организации»**

1. Возникновение кризисной ситуации, как правило, сопровождается:
  - а) наличием угроз для реализации наиболее важных целей организации;
  - б) стрессовым состоянием персонала организации;
  - в) дефицитом времени для принятия решений по урегулированию кризиса;
  - г) планомерной реализацией персоналом своих функциональных обязанностей;
  - д) давлением окружающих на лица, принимающие решения.
2. Любое отклонение от привычного режима функционирования системы или отдельного ее элемента, вызывающее стрессовые реакции персонала и характеризующееся необходимостью принятия нестандартных решений, мобилизации профессионально-личностного потенциала и наличием как отрицательных, так и положительных последствий, называется:
  - а) кризисом персонала организации;
  - б) кризисным состоянием организации;
  - в) кризисом организации;

- г) кризисом персонала организации-банкрота;
  - д) кризисной ситуацией в организации.
3. Антикризисное управление имеет следующие специфические свойства:
- а) предвидение и возможное предупреждение проблем;
  - б) жесткую структуру управления;
  - в) возникновение новых управленческих проблем;
  - г) получение максимальной прибыли;
  - д) поощрение персонала за стабильность и эффективность;
  - е) мобилизацию кадрового потенциала организации;
  - ж) отсутствие четкого распределения функций на длительный период

**Тестовые задания по теме 2 «Факторы состояния и поведения персонала в условиях кризиса»**

1. Успешное руководство в условиях кризисной ситуации зависит от множества факторов, среди которых:
- а) политические взгляды руководителя и подчиненных;
  - б) наличие в организации релаксационных комнат для сотрудников;
  - в) возраст и опыт руководителя, его стаж в конкретной должности;
  - г) ожидания и потребности подчиненных;
  - д) структура группы работников и специфика ситуации, в которой она находится;
  - е) временные условия для принятия решений;
  - ж) психологический климат в группе, ее величина и уровень развития.
2. Психологи утверждают, что существуют гендерные различия в поведенческих реакциях сотрудников организации в условиях кризиса. Выберите характеристики поведения в кризисной ситуации, свойственные женщинам:
- а) стремление отгородиться от депрессивных мыслей
  - б) ощущение подавленности;
  - в) усиление физической активности;
  - г) анализирование причин своего состояния;
  - д) реализация модели «тщательно обдумать»;
  - е) реализация модели «сбросить негативные эмоции».
3. Примерами психологических факторов, ведущих к возникновению стрессовых ситуаций в профессиональной деятельности работника, могут быть:
- а) неэффективная структура управления;
  - б) недостаточная нагрузка работника;
  - в) отсутствие планирования досуговых мероприятий в организации;
  - г) недостаточно ясное понимание работником своих роли и места в производственном процессе, коллективе;
  - д) необходимость нести ответственность за результаты своей профессиональной деятельности;
  - е) необходимость одновременного выполнения разнородных заданий, не связанных между собой и одинаково срочных;
  - ж) неучастие работников в управлении фирмой.
4. Последствия пребывания работника в стрессовом состоянии, классифицируемые как организационные, включают:
- а) прогулы;
  - б) текучесть кадров;
  - в) опасность инцидента;
  - г) низкую производительность труда;
  - д) конфликтность;
  - е) неудовлетворенность работой;
  - ж) утомленность и чувство вины.
5. К деструктивным формам поведения относятся:
- а) объективно-продуктивная тактика;
  - б) девиантные действия;
  - в) субъективно-продуктивная тактика;
  - г) непродуктивная познавательная тактика;



персонала. Кадровая работа сводится к ликвидации проявившихся негативных последствий кризиса

- б) реактивная 2. Руководство организации не имеет качественного диагноза развития кризисной ситуации и обоснованного прогноза ее развития, но стремится влиять на нее доступными методами
- в) превентивная 3. Руководство организации располагает возможностями качественной диагностики развития кризисного явления, а также имеет необходимые средства для влияния на нее
- г) активная 4. Руководство организации контролирует симптомы кризисных явлений и принимает меры по локализации кризиса
- д) авантюристическая 5. Принимаются предупреждающие меры, даются прогнозы развития ситуации. Однако организация ощущает недостаток средств для противодействия кризисной ситуации

### **Тестовые задания по теме 2 «Кадровые риски и их оценка»**

1. Какие из ниже перечисленных источников рисков характерны только для кадровых рисков (несколько ответов):

- а) случайность;
- б) поведение, действия (бездействия) персонала;
- в) неполнота, недостаточность информации;
- г) неэффективность системы управления персоналом

2. Кадровый риск - это:

а) вероятность (угроза) потери лицом или организацией части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления определенной производственной и финансовой политики;

б) ситуация, отражающая опасность нежелательного развития событий; которые напрямую или косвенно затрагивают функционирование и развитие организации, персонала, общества в целом и наступление которых связано с объективно существующей неопределенностью, обусловленной рядом причин: неэффективностью системы управления персоналом; поведением, действием (бездействием) персонала; внешней средой организации;

в) процесс определения, оценки и контроля всех внутренних и внешних факторов кадрового риска, изменение которых может негативно повлиять на деятельность организации и ее персонала.

3. К свойствам кадровых рисков относятся (несколько ответов):

- а) опасность;
- б) структура;
- в) противоречивость;
- г) неопределенность.

4. Какой из представленных ниже принципов классификации кадровых рисков предполагает их количественную достаточность, чтобы обеспечить полноту представления кадровых рисков и, одновременно, не допускать значимость каждого вида кадровых рисков:

- а) принцип комплексности;
- б) принцип оптимальности;
- в) принцип автономности;
- г) принцип гибкости.

5. Какие из факторов кадровых рисков являются управляемыми (несколько ответов):

- а) внешние факторы прямого воздействия;
- б) внешние факторы косвенного воздействия;
- в) внутренние объективные факторы;
- г) внутренние субъективные факторы.

6. Методы оценки кадровых рисков делятся на (несколько ответов):



- а) описательные методы;
- б) аналитические методы;
- в) количественные методы;
- г) качественные методы.

7. Какие методы оценки кадровых рисков принято использовать в условиях неопределенности:

- а) расчетно-аналитические методы;
- б) вероятностные методы;
- в) экспертные методы.

8. К статистическим методам можно отнести (несколько ответов):

- а) метод Монте-Карло;
- б) метод сценариев;
- в) дерево решений;
- г) метод аналогий.

### Тестовые задания по теме 2 «Организация деятельности по антикризисному управлению персоналом»

1. Установите оптимальную последовательность действий по снижению затрат на рабочую силу в кризисной организации:

| Этапы | Мероприятия                                                                 |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | а) уменьшение продолжительности рабочей недели                              |
| 2.    | б) сокращение работников                                                    |
| 3.    | в) уменьшение продолжительности рабочего дня                                |
| 4.    | г) пропорциональное уменьшение должностных окладов и премий всего персонала |
| 5.    | д) уменьшение должностных окладов и премий руководителей высшего звена      |

2. План управления кризисными ситуациями может включать:

- а) перечень мероприятий, необходимых при возникновении кризисной ситуации;
- б) функции центра по контролю за ходом выполнения работ в кризисной ситуации;
- в) определение персонального состава сотрудников оперативных антикризисных групп подразделений;
- г) комплекс мер по обеспечению работы средствами связи;
- д) потребность в персонале на краткосрочный и долгосрочный период;
- е) направления развития социальной инфраструктуры предприятия.

3. Кадровая политика организации в условиях кризиса, помимо всего, подразумевает, что в трудовом договоре наемного работника должны быть четко определены следующие возможности для работодателя:

- а) возможно увольнение работника по причине сокращения в любой момент;
- б) возможность использования механизма неполной загрузки рабочей недели;
- в) снижение заработной платы по решению руководства;
- г) перевод работника на другое место работы без согласия профсоюза;
- д) исключение из трудового договора любых дополнительных обязанностей со стороны администрации, прежде всего социальных льгот, за исключением установленных действующим трудовым законодательством;

е) обязательство работника о неучастии в забастовках и других акциях противостояния.

4. Выберите пропущенные словосочетания. «Антикризисный штаб не должен быть чрезмерно большим. Внутри команды антикризисного штаба необходимо четкое разделение функций. Например, стратегий управления должен заниматься немногочисленный \_\_\_\_\_, решением технических вопросов \_\_\_\_\_». В антикризисный штаб должны входить \_\_\_\_\_, квалифицированные специалисты и маркетологи».

- а) подготовленные специалисты;
- б) «мозговой центр»;
- в) оперативная антикризисная группа;

- г) экспертная группа;
- д) группа быстрого реагирования;
- е) финансовая служба;
- ж) адаптивные менеджеры.

**Критерии оценки:**

Для оценивания тестовых заданий, содержащей задания разных типов, необходимо использовать политомическую шкалу, в которой допускается несколько категорий ответа на задание, каждая из которых оценивается по-разному. За полностью верный ответ назначается 2 балла, за частично верный – 1 балл и за неверный – 0 баллов. Оценка «отлично» выставляется, если студент набрал более 90% от максимальной суммы баллов.

Оценка «хорошо» выставляется, если обучающийся набрал более 70% от максимальной суммы баллов.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если обучающийся набрал более 50%.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если обучающийся набрал менее 50% от максимального балла.

**КИМ №5. Комплект задач для проведения текущей аттестации  
(фрагмент)**

**Описание технологии проведения:**

1. Подготовка к выполнению задачи, заключающаяся в получении обучающимися методических указаний.
2. Выполнение задания.
3. Получение оценки
4. Обсуждение в группе полученных результатов.

**Задача**

В компании «Арвента» с целью формализации кадровых рисков, присущих организации в отчетный период, их распределения по степени влияния на кадровую безопасность организации и построения на этой основе профиля кадровых рисков организации, было проведено анкетирование персонала. В ходе анкетирования респонденты экспертным путем оценивали величину последствий ( $X_i$ ) и вероятность проявления ( $Y_i$ ) каждого кадрового риска в организации. Анкетированием были охвачены такие категории персонала консалтинговой организации, как руководители подразделений и ведущие специалисты. Результаты анкетирования - профиль кадровых рисков представлен в таблице.

Таблица 1  
Профиль кадровых рисков организации

| №  | Кадровый риск                                                                | Оценка значимости риска - величины последствий (результат) $X_i$ | Оценка частоты проявления (вероятность) $Y_i$ | Итоговая оценка риска $(R_i)$ |
|----|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------|
| 1  | 2                                                                            | 3                                                                | 4                                             | 5                             |
| 1. | Отток квалифицированного персонала, выбытие ключевых сотрудников организации | 0.78                                                             | 0.71                                          |                               |
| 2. | Оценка работника не по результатам деятельности, а по личностным качествам;  | 0.81                                                             | 0.64                                          |                               |
| 3. | Действующее законодательство                                                 | 0.70                                                             | 0.52                                          |                               |
| 4. | Неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе                | 0.67                                                             | 0.88                                          |                               |
| 5. | Неэффективная система стимулирования труда                                   | 0.65                                                             | 0.78                                          |                               |

|                                                                                                     |      |      |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|--|
| 6. Интеллектуальные риски                                                                           | 0.71 | 0.71 |  |
| 7. Отсутствие возможности карьерного роста в компании                                               | 0.9  | 0.5  |  |
| 8. Уход руководителей высшего звена                                                                 | 0.78 | 0.58 |  |
| 9. Отсутствие мероприятий, направленных на формирование мотивации лояльности работников организации | 0.75 | 0.44 |  |

Необходимо по данным таблицы дать итоговую интегральную оценку каждого кадрового риска, оценить и проранжировать их по степени влияния на деятельность организации и ее персонала.

Методические указания

При оценке кадровых рисков необходимо использовать два критерия:

результат (величина последствий) от проявления риска (шкала: от "последствия минимальны" до "последствия очень велики");

вероятность проявления риска (шкала: от "проявление маловероятно" до "проявляется постоянно");

Интегральная оценка каждого кадрового риска должна осуществляться по следующей формуле:

$$R_i = f(X_i, Y_i) = \sum_{k=1}^n \frac{(X_{ik} + Y_{ik})}{2}$$

где  $R_i$  - уровень ко риска;

$X_i$  - оценка результата (величины последствий) от проявления 1-го риска к-м субъектом оценки (экспертом);

$Y_i$  - оценка вероятности проявления i-го риска к-м субъектом оценки (экспертом);

k - номер субъекта оценки (эксперта) - (от 1 до n).

Для оценки значений кадровых рисков необходимо использовать шкалу, представленную в таблице.

Таблица 2  
Количественная шкала оценки кадровых рисков

| Интервал изменения кадрового риска | Уровень кадрового риска     | Описание кадрового риска                                                                      |
|------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.0 + 0.8 средняя оценка - 0,9     | критический (очень высокий) | Вероятность проявления кадрового риска максимальная; последствия кадрового риска очень велики |
| 0.8 + 0.63 средняя оценка -        | высокий                     | Вероятность проявления кадрового риска высокая; последствия кадрового риска значительные      |
| 0.63 + 0.37 средняя оценка -       | средний                     | Вероятность проявления кадрового риска средняя; последствия кадрового риска не значительны    |
| 0.37 + 0.2 средняя оценка -        | низкий                      | Вероятность проявления кадрового риска низкая; последствия кадрового риска малы               |
| 0,2 + 0 средняя оценка - 0.1       | минимальный (очень низкий)  | Проявление кадрового риска маловероятно: последствия кадрового риска минимальны               |

### Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется, если обучающийся при решении задач использует верные формулы, применяет теоретические знания, правильно решает задачу, на основе полученных результатов делает обоснованные выводы. Рассчитал итоговую интегральную оценку каждого кадрового риска, оценил и проранжировал их по степени влияния на деятельность организации и ее персонала.

- оценка «хорошо» выставляется студенту, если обучающийся при решении задач использует верные формулы, теоретические знания, при решении задач допущены незначительные арифметические ошибки, на основе полученных результатов делает

обоснованные выводы, рассчитал итоговую интегральную оценку каждого кадрового риска, оценил, но не проранжировал их по степени влияния на деятельность организации и ее персонала.

- оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он при решении задач использует верные формулы, допущены арифметические ошибки, по полученным результатам не делает обоснованных выводов. Оценил и проранжировал риски по степени влияния на деятельность организации и ее персонала, но не рассчитал итоговую интегральную оценку каждого кадрового риска,

- оценка «не удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он при решении задач использует неверные формулы и теоретические знания, допущены арифметические ошибки, по полученным результатам не делает выводов.

## 20.2 Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

- перечень вопросов к экзамену,
- перечень тестовых и практических заданий;
- результаты прохождения текущих аттестаций.

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

### Описание технологии проведения

Обучающийся, получивший положительные оценки по результатам текущих аттестаций, в ходе промежуточной аттестации письменно отвечает на два теоретических вопроса контрольно-измерительного материала и выполняет тестовые и практические задания.

Обучающийся, который не смог успешно пройти три текущие аттестации по дисциплине в течение семестра, на экзамене должен дать письменный ответ на два теоретических вопроса контрольно-измерительного материала, выполнить тестовые и практические задания а также представить результаты выполнения заданий в соответствии с требованиями, указанными в разделе 20.1.

Контрольно-измерительный материал включает в себя два теоретических вопроса из Перечня вопросов к экзамену (КИМ № 6) и тест из 10 заданий (КИМ № 7).

Для оценивания результатов обучения используются следующие показатели:

- знание материала по вопросам контрольно-измерительного материала;
- умение выделять существенные положения по поставленному в КИМе вопросу;
- умение иллюстрировать теоретические знания практическими примерами и фактами, проводить анализ и предлагать решение конкретных ситуаций;
- успешное решение тестовых и практических заданий.

Уровень сформированности компетенций студента на промежуточной аттестации в форме экзамена оценивается по шкале: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Соотношение критериев оценивания компетенций, уровня сформированности компетенций и шкалы оценивания результатов обучения для экзамена

| Критерии оценивания компетенций                                                                                                                                                                                               | Уровень сформированности компетенций | Шкала оценок |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------|
| Обучающийся в полной мере владеет теоретическими основами дисциплины, способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, применять теоретические знания для решения практических задач в области | Повышенный уровень                   | Отлично      |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                   |                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------------|
| антикризисного управления и кадровых рисков. . Обучающийся набрал более 90% от максимального балла при решении тестовых и практических заданий.                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                   |                     |
| Обучающийся владеет теоретическими основами антикризисного управления и кадровых рисков, способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, применять теоретические знания для решения практических задач в области антикризисного управления и кадровых рисков, но допускает отдельные несущественные ошибки. Обучающийся набрал более 70% от максимального балла при решении тестовых и практических заданий. | Базовый уровень   | Хорошо              |
| Обучающийся владеет частично теоретическими основами дисциплины, фрагментарно способен иллюстрировать ответ примерами, допускает ошибки на дополнительные вопросы. Обучающийся набрал более 50% от максимального балла при решении тестовых и практических заданий.                                                                                                                                                                          | Пороговый уровень | Удовлетворительно   |
| Обучающийся не владеет теоретическими основами дисциплины, демонстрирует отрывочные знания, не способен иллюстрировать ответ примерами, допускает множественные существенные ошибки в ответе. Обучающийся набрал менее 50% от максимального балла при решении тестовых и практических заданий                                                                                                                                                | –                 | Неудовлетворительно |

#### **КИМ №6. Перечень вопросов для проведения промежуточной аттестации в форме зачета**

1. Сущность организационных кризисов
2. Классификация организационных кризисов и кризисов персонала
3. Принятие нестандартных управленческих решений в условиях кризисной ситуации в организации
4. Факторы и симптомы возникновения кризиса персонала организации
5. Разновидности кризиса персонала в зависимости от стадии жизненного цикла организации
6. Психолого-управленческая концепция кризисных и антикризисных менеджеров
7. Деструктивные формы поведения персонала
8. Эмоциональное выгорание
9. Профессионально-личностные и поведенческие особенности токсического персонала
10. Управление стрессом в антикризисном управлении персоналом
11. Антикризисная кадровая стратегия и политика
12. Основные принципы, цели и задачи кадровой политики кризисной организации
13. Этапы разработки антикризисной кадровой политики
14. Анализ стратегии, планов, диагностика кадрового потенциала кризисной организации
15. Оптимизация численности персонала
16. Выявление и сохранение ядра кадрового потенциала организации
17. Модернизационная, реорганизационная и корректирующая кадровая политика
18. Кадровые риски как объект управления
19. Виды и факторы кадровых рисков
20. Концепция управления кадровыми рисками
21. Методы оценки кадровых рисков
22. Методы управления кадровыми рисками
23. Разработка системы управления кадровыми рисками
24. Планирование антикризисных кадровых мероприятий: снижение издержек на рабочую силу,

25. Планирование антикризисных кадровых мероприятий: формирование антикризисной управленческой команды, формирование оперативных антикризисных групп,

26. Планирование антикризисных кадровых мероприятий: формирование готовности персонала к деятельности в условиях кризисных ситуаций

27. Превентивные антикризисные мероприятия: разработка корпоративной социальной политики и социальных программ, оценка их социальной и экономической эффективности

## **КИМ №7. Тестовые и практические задания**

### **Описание технологии проведения:**

1. Подготовка к выполнению заданий, заключающаяся в получении обучающимися оценочных средств и методических указаний.
2. Выполнение тестовых и практических заданий.
3. Получение оценки

### **А) Тестовые задания (фрагмент)**

1. Выберите неверное утверждение. Возникновение кризисной ситуации, как правило, сопровождается:

- а) планомерной реализацией персоналом своих функциональных обязанностей;
- б) стрессовым состоянием персонала организации;
- в) дефицитом времени для принятия решений по урегулированию кризиса;
- г) наличием угроз для реализации наиболее важных целей организации;
- д) давлением окружающих на лица, принимающие решения.

2. Выберите верный ответ.

Любое отклонение от привычного режима функционирования системы или отдельного ее элемента, вызывающее стрессовые реакции персонала и характеризующееся необходимостью принятия нестандартных решений, мобилизации профессионально-личностного потенциала и наличием как отрицательных, так и положительных последствий, называется:

- а) кризисной ситуацией в организации;
- б) кризисным состоянием организации;
- в) кризисом организации;
- г) кризисом персонала организации-банкрота;
- д) кризисом персонала организации

3. Выберите неверное утверждение.

Антикризисное управление имеет следующие специфические свойства:

- а) получение максимальной прибыли
- б) предвидение и возможное предупреждение проблем;
- в) возникновение новых управленческих проблем;
- г) мобилизацию кадрового потенциала организации

### **Б) Практические задания (фрагмент)**

1. Определите последовательность.

Выстройте в нужной последовательности действия по снижению затрат на рабочую силу в кризисной организации:

- 1) уменьшение продолжительности рабочей недели
- 2) сокращение работников
- 3) уменьшение продолжительности рабочего дня
- 4) пропорциональное уменьшение должностных окладов и премий всего персонала
- 5) уменьшение должностных окладов и премий руководителей высшего звена

Ответ: 5, 1, 3, 4, 2

2. Определите последовательность необходимых терминов.

Выберите пропущенные словосочетания. «Антикризисный штаб не должен быть чрезмерно большим. Внутри команды антикризисного штаба необходимо четкое разделение функций. Например, стратегий управления должен заниматься немногочисленный \_\_\_\_\_, решением технических вопросов \_\_\_\_\_. В антикризисный штаб должны входить \_\_\_\_\_, квалифицированные специалисты и маркетологи».

- 1) подготовленные специалисты;
- 2) «мозговой центр»;
- 3) оперативная антикризисная группа;
- 4) экспертная группа;
- 5) группа быстрого реагирования;
- 6) финансовая служба;
- 7) адаптивные менеджеры.

**Ответ: 2, 3, 7**

**Критерии оценки:**

1) тестовые задания:

– средний уровень сложности (в формулировке задания перечислены все варианты ответа:

- 1 балл – указан верный ответ;
- 0 баллов – указан неверный ответ, в том числе частично.

– повышенный уровень сложности (в формулировке задания отсутствуют варианты ответа:

- 2 балла – указан верный ответ;
- 0 баллов – указан неверный ответ, в том числе частично.

2) практико-ориентированные задачи / мини-кейсы:

– средний уровень сложности:

- 5 баллов – задача решена верно (получен правильный ответ, обоснован (аргументирован) ход решения);
- 2 балла – решение задачи содержит незначительные ошибки, но приведен правильный ход рассуждений, или получен верный ответ, но отсутствует обоснование хода ее решения, или задача решена не полностью, но получены промежуточные результаты, отражающие правильность хода решения задачи, или, в случае если задание состоит из решения нескольких подзадач, 50% которых решены верно;
- 0 баллов – задача не решена или решение неверно (ход решения ошибочен или содержит грубые ошибки, значительно влияющие на дальнейшее изучение задачи).

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета.

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя два теоретических вопроса, позволяющие оценить уровень полученных знаний и степень сформированности умений и навыков.

Промежуточная аттестация по дисциплине возможна с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий (далее – ЭО, ДОТ) в рамках электронного курса, размещенного в ЭИОС (образовательный портал «Электронный университет ВГУ» (LMS Moodle, <https://edu.vsu.ru/>)).

Обучающиеся, проходящие промежуточную аттестацию с применением ДОТ, должны располагать техническими средствами и программным обеспечением, позволяющим обеспечить процедуры аттестации. Обучающийся самостоятельно обеспечивает выполнение необходимых технических требований для проведения

промежуточной аттестации с применением дистанционных образовательных технологий.

Идентификация личности обучающегося при прохождении промежуточной аттестации обеспечивается посредством использования каждым обучающимся индивидуального логина и пароля при входе в личный кабинет, размещенный в ЭИОС образовательной организации.

Тестовые и практические задания из п. 20.2 рекомендуются к использованию при проведении диагностических работ с целью оценки остаточных знаний по результатам освоения данной дисциплины.