

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич  
Должность: ректор  
Дата подписания: 31.05.2022 09:25:41  
Уникальный программный ключ:  
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730d12574d16192dce536f0fcb

МИНОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИИ

Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:  
Заведующий кафедрой

экономики, управления и аудита

*(наименование кафедры полностью)*

Е.А. Бессонова

*(подпись)*

« 8 » 12 2021 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА  
для текущего контроля успеваемости  
и промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине

**Антикризисное управление персоналом**

*(наименование дисциплины)*

**ОПОП ВО 38.04.03 «Управление персоналом»**  
**направленность (профиль) «Управление персоналом организации»**

Курск – 20 21

# 1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

## 1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

### *Тема 1. Теоретические основы антикризисного управления*

1. Дайте понятие кризиса, назовите факторы, причины и последствия кризисов.
2. Какие виды кризисов Вы знаете?
3. Сущность и содержание кризиса в организации. Основные характеристики кризиса. Стадии кризиса.
4. Сущность антикризисного управления.
5. Система антикризисного управления.
6. Взгляды различных экономических школ на проблему возникновения кризисов.
7. Охарактеризуйте современный экономический кризис.
8. Кризис экономической системы США.
9. Кризисные предпосылки в национальной экономике России.

### *Тема 2. Антикризисное управление предприятием*

10. Закономерности антикризисного поведения предприятий.
11. Управление предприятием в условиях кризиса.
12. Какова роль внешней и внутренней среды в антикризисном управлении?
13. Персонал в системе стратегического управления.
14. Назовите проблемы использования персонала в условиях экономического кризиса.
15. Раскройте основные способы и процедуры выявления кадровых рисков
16. Какие Вы знаете методы воздействия на кадровые риски?
17. Каким образом можно оценить эффективность управления кадровыми рисками?
18. Проблема сокращения численности кадров в условиях кризисной ситуации.
19. Антикризисное регулирование социально-трудовых отношений.

### *Тема 3. Реструктуризация персонала предприятия*

20. Приведите примеры реструктуризации российских предприятий.
21. Структурные факторы динамики персонала предприятия.
22. Методы реструктуризации персонала.
23. Совершенствование оценки мероприятий по реструктуризации персонала.
24. Социальные проблемы реструктуризации персонала.

### *Тема 4. Реинжиниринг персонала*

25. Сущность и методы реинжиниринга бизнеса.
26. Персонал как объект реинжиниринга.
27. Факторы реинжиниринга персонала.
28. Моделирование персонала.
29. Этапы реинжиниринга персонала.

### *Тема 5. Управление персоналом предприятия в условиях кризиса*

30. Динамика организационной структуры предприятия и управление персоналом.
31. Организационные аспекты реинжиниринга персонала.
32. Кадровая политика предприятия. Методические рекомендации по социальному планированию на предприятии.
33. Инновационное управление персоналом в условиях кризиса.
34. Организация экспресс-рекрутинга, экспресс-адаптации и экспресс-тренинга персонала.

### *Тема 6. Оценка социально-трудовых показателей при реструктуризации предприятия.*

35. Система социально-трудовых показателей.

36. Анализ динамики и уровня производительности труда.
37. Анализ использования рабочего времени и нормирования труда.
38. Анализ численности и состава работников.
39. Анализ движения кадров.
40. Анализ использования фонда заработной платы.

*Шкала оценивания:* 4 балльная.

*Критерии оценивания (нижеследующие критерии оценки являются примерными и могут корректироваться):*

4 балла (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

3 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

2 балла (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

1 балл (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

## 1.2 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

*Тема 1. Теоретические основы антикризисного управления (примерный перечень тестовых вопросов)*

1. Что порождает экономический кризис?
  - а) циклическое развитие экономики;
  - б) спад производства;
  - в) снижение деловой активности;
  - г) депрессия.
  
2. По структуре отношений в социально-экономической системе, по дифференциации ее развития можно выделить следующие группы кризисов:
  - а) управляемые, неуправляемые, частичные, системные;
  - б) природные, общественные, экологические;
  - в) экономические, социальные, организационные, психологические, технологические;
  - г) все выше перечисленные.
  
3. Причины возникновения кризиса подразделяются:
  - а) на объективные и субъективные;
  - б) на количественные и качественные;
  - в) на краткосрочные и долгосрочные;
  - г) на обратимые и необратимые.
  
4. Неизбежны ли кризисы в социально-экономическом развитии?
  - а) да;
  - б) нет;
  - в) да в случае возникновения негативных внутренних факторов;
  - г) да в случае возникновения негативных внешних факторов.
  
5. Как следует относиться к кризисам?
  - а) опасаться;
  - б) бороться;
  - в) приветствовать;
  - г) разрешать;
  - д) все вышеперечисленное;
  - е) верно а, б, в.
  
6. Какие из следующих понятий относятся к ключевым характеристикам оценки кризиса?
  - а) проблематика кризиса, острота кризиса;
  - б) масштаб кризиса, область развития, охваченная кризисом; стадия проявления кризиса;
  - в) причины кризиса, возможные последствия кризиса;
  - г) все вышеперечисленное;
  - д) верно а, б.
  
7. Какие из следующих факторов определяют эффективность антикризисного управления?
  - а) профессионализм антикризисного управляющего; искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки;
  - б) методология разработки рискованных решений; научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций;
  - в) корпоративность, лидерство;
  - д) стратегия и качество антикризисных программ;

- е) система мониторинга кризисных ситуаций;
- ж) все вышеперечисленное;
- и) верно а, б, г, д.

8. Чем в первую очередь определяется необходимость антикризисного управления?

- а) целями развития;
- б) необходимостью смягчения кризиса;
- в) необходимостью подготовки к кризису;
- г) всем вышеперечисленным;
- д) верно б, в.

9. Антикризисное развитие представляет собой:

- а) управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации и соответствующий объективным тенденциям ее развития;
- б) частично управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации;
- в) управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации.

10. Эффективность антикризисного управления проявляется:

- а) в степени достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными ресурсами;
- б) в степени достижения целей;
- в) в степени роста потенциала;
- г) в степени развития управления;
- д) верно б, в;
- е) верно б, г;
- ж) верно б, в, г.

11. Составьте в правильном порядке этапы антикризисного управления:

1. экспресс-анализ
2. выработка решений по стабилизации кризиса
3. реализация чрезвычайных мер
4. выбор антикризисной стратегии
5. диагностика кризисных проблем
6. разработка плана антикризисных мероприятий
7. создание организационного механизма управления реализацией антикризисных мероприятий
8. реализация плана

12. Что определяет содержание программы антикризисного управления:

- а) причины кризиса
- б) факторы кризиса
- в) симптомы кризиса

13. Как фактор времени влияет на эффективность антикризисного управления?

- а) повышает;
- б) снижает;
- в) не влияет.

*Тема 2. Антикризисное управление предприятием (примерный перечень тестовых вопросов)*

1. Применение к предприятию экономически и социально оправданных профилактических и оздоровительных процедур, направленных на повышение его конкурентоспособности, называется:

- а) антикризисным регулированием;
- б) антикризисным управлением (антикризисным менеджментом);
- в) антикризисной системой;
- г) антикризисными мероприятиями.

2. Объектом антикризисного управления являются:

- а) средства производства;
- б) рабочая сила;
- в) организация производства, труда и управления;
- г) финансы;
- д) инвестиции.

3. Что чаще оказывается более реальным для финансово кризисного предприятия?

- а) обратиться за дополнительным кредитом к новым для него кредиторам;
- б) получить под эффективные антикризисные инвестиционные проекты коммерческий кредит у уже существующих кредиторов посредством реструктуризации кредиторской задолженности;
- в) выпустить облигации.

4. Какие из следующих факторов определяют эффективность антикризисного управления?

- а) профессионализм антикризисного управляющего; искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки;
- б) методология разработки рискованных решений; научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций;
- в) корпоративность, лидерство;
- д) стратегия и качество антикризисных программ;
- е) система мониторинга кризисных ситуаций;
- ж) все вышеперечисленное;
- и) верно а, б, г, д.

5. В условиях неплатежеспособности предложение часто превышает спрос. В этом случае деятельность антикризисного управляющего имеет смысл начать с того, чтобы:

- а) провести более подробную сегментацию и поиск неудовлетворенной потребности;
- б) вложить все имеющиеся средства в рекламу;
- в) расширить поиск потенциальных инвесторов.

6. Какими основными свойствами должна обладать система антикризисного управления:

- а) гибкость и адаптивность;
- б) склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности;
- в) диверсификация управления;
- г) снижения централизма;
- д) усиление интеграционных процессов;
- е) все ответы верны.

7. В рациональной стратегии работы с контрагентами (клиентами) основным является:
- а) выявить надежных и ненадежных контрагентов;
  - б) переключиться с ненадежных контрагентов на имеющихся надежных;
  - в) иное;
  - г) верно а, б.
8. В зависимости от характера привлекаемых ресурсов выделяют:
- а) стратегию приближения;
  - б) стратегию отдаления;
  - в) стратегию привлечения;
  - г) стратегию заимствования.
9. Для повышения эффективности антикризисного управления рекомендуется использовать стратегию:
- а) упреждения;
  - б) совпадения;
  - в) следования.
10. Социальная функция антикризисного управления предполагает:
- а) сохранение на предприятии рабочих мест;
  - б) применительно к градообразующим предприятиям — сохранение источника финансирования местной коммунальной инфраструктуры;
  - в) сохранение и увеличение источников налоговых поступлений в бюджеты всех уровней;
  - г) все вышеперечисленное.

*Тема 5. Управление персоналом предприятия в условиях кризиса (примерный перечень тестовых вопросов)*

1. Управление персоналом на финансово-кризисных предприятиях должно быть нацелено на то, чтобы:
- а) необходимое сокращение персонала осуществлялось так, чтобы в первую очередь попадали по сокращению работники, чья заработная плата составляет часть постоянных издержек компании;
  - б) мероприятия по юридически корректному сокращению персонала рассматривались как специфические инвестиционные проекты;
  - в) устранить неэффективных менеджеров, тем более тех, кто занимается «инсайдерскими» операциями в ущерб интересам акционеров;
  - г) важнейшим принципом управления персоналом на финансово-кризисном предприятии стало способствование инициативе творчески настроенных работников по предложению и продвижению коммерчески перспективных проектов;
  - д) выполнялось все перечисленное выше.
2. Новшества в управлении персоналом предприятия предполагают:
- а) пересмотр системы трудовых отношений с работниками предприятия;
  - б) пересмотр трудовых отношений с носителями технологического и коммерческого ноу-хау предприятия;
  - в) перевод максимальной части персонала из категории оплачиваемых повременно в категорию оплачиваемых сдельно-прогрессивно или сдельно-премиально;
  - г) внедрение прогрессивных и быстродействующих приемов повышения эффективности труда той части персонала, чья заработная плата остается элементом постоянных затрат предприятия;

д) все вышеперечисленное.

3. Социальная функция антикризисного управления предполагает:

- а) сохранение на предприятии рабочих мест;
- б) применительно к градообразующим предприятиям — сохранение источника финансирования местной коммунальной инфраструктуры;
- в) сохранение и увеличение источников налоговых поступлений в бюджеты всех уровней;
- г) все вышеперечисленное.

4. Управление персоналом в антикризисном управлении имеет задачу:

- а) сокращения персонала;
- б) сокращения персонала в рамках экономии на постоянных издержках;
- в) повышения квалификации персонала.

5. Заключение срочных трудовых договоров с носителями коммерчески секретного ноу-хау относится:

- а) к некапиталоемким антикризисным нововведениям;
- б) к капиталоемким антикризисным нововведениям;
- в) к иным более сложным новшествам.

6. Какая альтернатива увольнению является наиболее популярной на американских предприятиях?

- а) стимулирование добровольного ухода
- б) замораживание набора новых работников
- в) сокращение рабочего времени

7. Какая альтернатива увольнению является наиболее популярной на российских предприятиях?

- а) вынужденные отпуска
- б) раздел работы на всех сотрудников путём сокращения рабочего времени
- в) ранний выход на пенсию

8. Расположите варианты ответов в правильной последовательности. Иерархия решений, альтернативных сокращению персонала на российских предприятиях:

- 1) сокращённый рабочий день
- 2) добровольные отпуска без оплаты
- 3) «раздел работы на всех»
- 4) вынужденные отпуска

9. Противоречивость между замыслами руководства кризисной организации и проводимой кадровой политикой почти всегда оборачивается:

- а) ужесточением конкуренции на внутриорганизационном рынке труда;
- б) ростом случаев нарушения трудовой дисциплины;
- в) дефицитом человеческих ресурсов;
- г) повышением уровня конфликтности;
- д) разрушением различных элементов системы управления персоналом;
- е) конфликтами и дополнительными издержками во всех сферах управления организацией.

10. Средства массовой информации публикуют негативные материалы об организации по поводу реальных и выдуманных фактов, возникают противоречия и конфликты персонала



управления, активно реализуется политика наведения порядка, а работники с трудом принимают нововведения. Данная ситуация характерна для организации, находящейся в состоянии:

- а) управленческого кризиса;
- б) репутационного кризиса;
- в) кризиса стабильности;
- г) инновационного кризиса;
- д) кризиса роста;
- е) переходного кризиса.

11. Кризисные менеджеры отличаются:

- а) умением выделять главную и второстепенную информацию;
- б) уверенностью в эффективности собственного стиля управления;
- в) авторитарным стилем руководства;
- г) склонностью к переоценке собственных сил;
- д) способностью быстро принимать решения;
- е) неумением просчитывать последствия принимаемых решений.

12. Руководители антикризисного типа реализуют в своей профессиональной деятельности роли, среди которых:

- а) руководитель;
- б) бюрократ;
- в) дипломат;
- г) маркетолог;
- д) инноватор;
- е) исследователь-прогнозист;
- ж) специалист.

13. 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.

14. Одной из функций антикризисного управления персоналом является планирование, подразумевающее разработку планов по таким направлениям деятельности, как:

- а) план повышения квалификации и совершенствование профессионального инструментария работников;
- б) план удовлетворения потребности в персонале;
- в) план развития инновационных методов управления трудом;
- г) план мероприятий внутриорганизационного PR;
- д) план формирования готовности персонала к деятельности в кризисных условиях;

- е) план развития маркетинговой деятельности организации;
- ж) план «омоложения» кадрового состава и стимулирования ухода лиц, не способных к эффективной деятельности в новых условиях.

15. Диагностика кризисных явлений в системе управления персоналом включает следующие этапы исследования:

- а) определение целей исследования;
- б) описание объекта исследования;
- в) формулировку концепции исследования;
- г) выбор методов исследования;
- д) проведение исследования и анализ результатов;
- е) проведение собрания трудового коллектива;
- ж) оглашение результатов исследования.

16. Стратегия антикризисного кадрового менеджмента организации предусматривает:

- а) сырьевое обеспечение системы управления персоналом;
- б) материально-техническое обеспечение системы управления персоналом;
- в) организационное обеспечение системы управления персоналом;
- г) информационное обеспечение системы управления персоналом;
- д) общее инструментальное обеспечение системы управления персоналом;
- е) трудовое ресурсное обеспечение системы управления персоналом;
- ж) финансовое обеспечение системы управления персоналом.

17. Среди методов работы с персоналом в режиме антикризисного управления выделяют методы:

- а) быстрого реагирования;
- б) реструктуризации;
- в) адаптивных изменений;
- г) принудительных организационных изменений;
- д) управление сопротивлением;
- е) кризисный метод;
- ж) экстремальный.

18. Кадровая политика организации в условиях кризиса помимо всего прочего 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.

19. Условиями для формирования эффективной управленческой команды является:

- а) повышенная оплата труда;
- б) предоставление членам управленческой команды дополнительных привилегий и льгот;
- в) общая цель и общие интересы руководителей и специалистов разного уровня и профилей;
- г) подготовленность членов управленческой команды к решению задач оздоровления организации;
- д) наличие в команде людей разных взглядов, темпераментов, имеющих различные системы ценностей;
- е) готовность членов управленческой команды к совместной работе.

20. 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.

*Тема 6. Оценка социально-трудовых показателей при реструктуризации предприятия (примерный перечень тестовых вопросов)*

1. К показателям эффективности использования персонала относится:

- а) трудоемкость;
- б) средний разряд рабочих;
- в) коэффициент текучести кадров.

2. К показателям эффективности использования персонала не относится:

- а) выработка;
- б) трудоемкость;
- в) коэффициент текучести кадров;
- г) рентабельность персонала.

3. Какой из показателей движения персонала характеризует благоприятные условия работы на предприятии?

- а) коэффициента оборота по приему;
- б) коэффициента оборота по выбытию;
- в) коэффициента текучести кадров;
- г) коэффициента постоянства кадров.

4. Какой из показателей движения персонала характеризует неблагоприятные условия работы на предприятии?

- а) коэффициента оборота по приему;
- б) коэффициента оборота по выбытию;
- в) коэффициента текучести кадров;
- г) коэффициента постоянства кадров.

5. Отношение числа уволенных по собственному желанию и по нарушению трудовой дисциплины за период к среднесписочной численности работников – это:

- а) коэффициент оборота по приему;

- б) коэффициент оборота по выбытию;
- в) коэффициент текучести кадров;
- г) коэффициент постоянства кадров.

6. Использование трудовых ресурсов и фонда оплаты труда признается эффективным, если:

- а) индекс роста годовой выработки одного работника опережает индекс роста средней заработной платы;
- б) индекс роста средней заработной платы опережает индекс роста годовой выработки одного работника;
- в) темпы роста оплаты труда опережают темпы роста его производительности;
- г) темпы роста оплаты труда равны темпам роста его производительности.

7. Для анализа качественного состава трудовых ресурсов предприятия не используется группировка персонала по:

- а) занимаемым должностям;
- б) возрасту;
- в) образованию;
- г) стажу работы и квалификации.

8. Коэффициент оборота персонала по выбытию определяется как отношение количества... к среднесписочной численности персонала.

- а) принятого на работу персонала;
- б) уволившихся работников;
- в) работников, уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины;
- г) работников, проработавших весь год.

9. Коэффициент оборота по выбытию персонала определяется как отношение количества уволившихся работников к:

- а) среднесписочной численности персонала;
- б) численности персонала на начало года;
- в) численности персонала на конец года;
- г) количеству среднегодовых работников.

10. Относительное отклонение фактической величины фонда заработной платы (ФЗП) от плановой рассчитывается по формуле:

- а) фактическая величина ФЗП – (плановая переменная часть ФЗП \* коэффициент темпа роста выручки + плановая постоянная часть ФЗП);
- б) фактическая величина ФЗП – плановая величина ФЗП;
- в) фактическая величина ФЗП – плановая величина ФЗП \* коэффициент темпа роста выручки;
- г) плановая величина ФЗП \* коэффициент темпа роста выручки – фактическая величина ФЗП.

11. Целодневные сверхплановые потери рабочего времени характеризуют недоиспользование трудовых ресурсов в течение:

- а) рабочего дня;
- б) смены;
- в) года;
- г) квартала.

12. Среднегодовая выработка продукции в стоимостном измерении на одного среднесписочного работника определяется как:

- а) отношение стоимости продукции к среднесписочной численности производственных рабочих;
- б) отношение среднесписочной численности производственных рабочих к стоимости продукции;
- в) произведение удельного веса производственных рабочих в общей численности персонала на среднегодовую выработку;
- г) произведение уровня фондовооруженности труда на среднесписочную численность работников.

13. Для характеристики движения рабочей силы не используют коэффициент:

- а) обновления;
- б) оборота по приему рабочих;
- в) оборота по выбытию;
- г) текучести кадров.

14. Использование трудовых ресурсов и фонда оплаты труда эффективно, если:

- а) темпы роста производительности труда опережают темпы роста его оплаты;
- б) темпы роста оплаты труда опережают темпы роста его производительности;
- в) индекс роста средней зарплаты опережает индекс роста годовой выработки одного работника;
- г) индекс роста средней зарплаты равен индексу роста годовой выработки одного работника.

15. Для оценки мероприятий по улучшению условий труда и укреплению здоровья работников не используется показатель:

- а) уровня производительности труда одного работника;
- б) уровня санитарно-гигиенических условий труда;
- в) уровня чистоты травматизма в расчете на 100 человек;
- г) количества дней временной нетрудоспособности.

16. Внутрисменные сверхплановые потери рабочего времени характеризуют недоиспользование трудовых ресурсов в течение:

- а) рабочего дня;
- б) года;
- в) квартала;
- г) месяца.

17. Коэффициент оборота по приему персонала определяется как отношение количества принятого на работу персонала к:

- а) среднесписочной численности персонала;
- б) численности персонала на начало года;
- в) численности персонала на конец года;
- г) количеству среднегодовых работников.

18. Связь производительности труда и размеров его оплаты выражается показателем:

- а) выручки на 1 рубль заработной платы;
- б) выручки на одного среднегодового работника;
- в) прибыли на одного среднегодового работника;
- г) валовой продукции на одного среднегодового работника.

19. Коэффициент постоянства состава персонала определяется как отношение количества работников, проработавших весь год, к:

- а) среднесписочной численности персонала;

- б) численности персонала на начало года;
- в) численности персонала на конец года;
- г) количества среднегодовых работников.

20. Внедрение прогрессивных технологий направлено на:

- а) увеличение материалоемкости и снижение себестоимости единицы продукции;
- б) уменьшение трудоемкости, материалоемкости, себестоимости единицы продукции;
- в) увеличение материалоемкости и уменьшение трудоемкости.

*Шкала оценивания: 4балльная.*

*Критерии оценивания:*

Применяется следующая шкала перевода баллов в оценку по 5-балльной шкале:

4 балла (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если правильно выполнено 90-100% заданий.

3 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если правильно выполнено 75-89% заданий.

2 балла (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если правильно выполнено 60-74% заданий.

1 балл (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если правильно решено 59% и менее % заданий.

### **1.3 ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ**

*Тема 2. Антикризисное управление предприятием*

1. Причины возникновения кризиса в организации.
2. Проблематика антикризисного управления.
3. Система антикризисного управления персоналом предприятия.
4. Проблемы стимулирования работников в условиях кризиса
5. Трудовые конфликты в условиях кризиса на предприятии
6. Мероприятия по улучшению социально-психологического климата коллектива.
7. Разработка сценариев выхода из кризиса.

*Тема 5. Управление персоналом предприятия в условиях кризиса*

8. Новые формы занятости персонала.
9. Новые формы в организации труда.
10. Антикризисные формы стимулирования персонала.
11. Основные формы массового высвобождения персонала.
12. Новые формы оплаты труда в период кризиса.
13. Особенности японского опыта управления персоналом в кризисе.
14. Европейский опыт антикризисного управления персоналом.
15. Американский опыт управления персоналом в условиях кризиса.
16. Инновационное управление персоналом в условиях кризиса
17. Экспресс-рекрутинг, экспресс-адаптация и экспресс-тренинг персонала.
18. Социальные проблемы реструктуризации персонала.
19. Реинжиниринг персонала: особенности и методические рекомендации.

*Шкала оценивания: 10 балльная.*

*Критерии оценивания (нижеследующие критерии оценки являются примерными и могут корректироваться):*

10 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта полно и глубоко, при этом убедительно и аргументированно изложена собственная позиция автора по рассматриваемому вопросу; структура реферата логична; изучено большое количество актуальных источников, грамотно сделаны ссылки на источники; самостоятельно подобран яркий иллюстративный материал; сделан обоснованный убедительный вывод; отсутствуют замечания по оформлению реферата.

7 баллов (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта полно и глубоко, сделана попытка самостоятельного осмысления темы; структура реферата логична; изучено достаточное количество источников, имеются ссылки на источники; приведены уместные примеры; сделан обоснованный вывод; имеют место незначительные недочеты в содержании и (или) оформлении реферата.

5 баллов (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта неполно и (или) в изложении темы имеются недочеты и ошибки; структура реферата логична; количество изученных источников менее рекомендуемого, сделаны ссылки на источники; приведены общие примеры; вывод сделан, но имеет признаки неполноты и неточности; имеются замечания к содержанию и (или) оформлению реферата.

2 балла (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если содержание реферата имеет явные признаки плагиата и (или) тема реферата не раскрыта и (или) в изложении темы имеются грубые ошибки; материал не структурирован, излагается непоследовательно и сбивчиво; количество изученных источников значительно менее рекомендуемого, неправильно сделаны ссылки на источники или они отсутствуют; не приведены примеры или приведены неверные примеры; отсутствует вывод или вывод расплывчат и неконкретен; оформление реферата не соответствует требованиям.

## **2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

### **2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ**

*Вопросы в закрытой форме:*

1. По структуре отношений в социально-экономической системе, по дифференциации ее развития можно выделить следующие группы кризисов:
  - а) управляемые, неуправляемые, частичные, системные;
  - б) природные, общественные, экологические;
  - в) экономические, социальные, организационные, психологические, технологические;
  - г) все выше перечисленные.
  
2. Что порождает экономический кризис?
  - а) циклическое развитие экономики;
  - б) спад производства;
  - в) снижение деловой активности;
  - г) депрессия.
  
3. Причины возникновения кризиса подразделяются:
  - а) на объективные и субъективные;
  - б) на количественные и качественные;
  - в) на краткосрочные и долгосрочные;
  - г) на обратимые и необратимые.
  
4. Какие из следующих понятий относятся к ключевым характеристикам оценки кризиса?
  - а) проблематика кризиса, острота кризиса;
  - б) масштаб кризиса, область развития, охваченная кризисом; стадия проявления кризиса;
  - в) причины кризиса, возможные последствия кризиса;
  - г) все вышеперечисленное;
  - д) верно а, б.
  
5. Неизбежны ли кризисы в социально-экономическом развитии?
  - а) да;
  - б) нет;
  - в) да в случае возникновения негативных внутренних факторов;
  - г) да в случае возникновения негативных внешних факторов.
  
6. Как следует относиться к кризисам?
  - а) опасаться;
  - б) бороться;
  - в) приветствовать;
  - г) разрешать;
  - д) все вышеперечисленное;
  - е) верно а, б, в.
  
7. Какие из следующих факторов определяют эффективность антикризисного управления?
  - а) профессионализм антикризисного управляющего; искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки;
  - б) методология разработки рискованных решений; научный анализ обстановки,



- прогнозирование тенденций;  
в) корпоративность, лидерство;  
д) стратегия и качество антикризисных программ;  
е) система мониторинга кризисных ситуаций;  
ж) все вышеперечисленное;  
и) верно а, б, г, д.

8. Чем в первую очередь определяется необходимость антикризисного управления?  
а) целями развития;  
б) необходимостью смягчения кризиса;  
в) необходимостью подготовки к кризису;  
г) всем вышеперечисленным;  
д) верно б, в.

9. Антикризисное развитие представляет собой:  
а) управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации и соответствующий объективным тенденциям ее развития;  
б) частично управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации;  
в) управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации.

10. Эффективность антикризисного управления проявляется:  
а) в степени достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными ресурсами;  
б) в степени достижения целей;  
в) в степени роста потенциала;  
г) в степени развития управления;  
д) верно б, в;  
е) верно б, г;  
ж) верно б, в, г.

11. Что определяет содержание программы антикризисного управления:  
а) причины кризиса  
б) факторы кризиса  
в) симптомы кризиса

12. Как фактор времени влияет на эффективность антикризисного управления?  
а) повышает;  
б) снижает;  
в) не влияет.

13. Применение к предприятию экономически и социально оправданных профилактических и оздоровительных процедур, направленных на повышение его конкурентоспособности, называется:  
а) антикризисным регулированием;  
б) антикризисным управлением (антикризисным менеджментом);  
в) антикризисной системой;  
г) антикризисными мероприятиями.

14. Что чаще оказывается более реальным для финансово кризисного предприятия?
- а) обратиться за дополнительным кредитом к новым для него кредиторам;
  - б) получить под эффективные антикризисные инвестиционные проекты коммерческий кредит у уже существующих кредиторов посредством реструктуризации кредиторской задолженности;
  - в) выпустить облигации.
15. Какие из следующих факторов определяют эффективность антикризисного управления?
- а) профессионализм антикризисного управляющего; искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки;
  - б) методология разработки рискованных решений; научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций;
  - в) корпоративность, лидерство;
  - д) стратегия и качество антикризисных программ;
  - е) система мониторинга кризисных ситуаций;
  - ж) все вышеперечисленное;
  - и) верно а, б, г, д.
16. В условиях неплатежеспособности предложение часто превышает спрос. В этом случае деятельность антикризисного управляющего имеет смысл начать с того, чтобы:
- а) провести более подробную сегментацию и поиск неудовлетворенной потребности;
  - б) вложить все имеющиеся средства в рекламу;
  - в) расширить поиск потенциальных инвесторов.
17. Какими основными свойствами должна обладать система антикризисного управления:
- а) гибкость и адаптивность;
  - б) склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности;
  - в) диверсификация управления;
  - г) снижения централизма;
  - д) усиление интеграционных процессов;
  - е) все ответы верны.
18. Социальная функция антикризисного управления предполагает:
- а) сохранение на предприятии рабочих мест;
  - б) применительно к градообразующим предприятиям — сохранение источника финансирования местной коммунальной инфраструктуры;
  - в) сохранение и увеличение источников налоговых поступлений в бюджеты всех уровней;
  - г) все вышеперечисленное.
19. Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выбрать и указать только одну группу факторов):
- а) с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;
  - б) с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;
  - в) с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.
20. Под эффектом совместной деятельности персонала следует понимать (при необходимости указать несколько):
- а) степень реализации организационной цели;
  - б) уровень эффективности труда;

в) материальное и духовное удовлетворение, которое испытывают сотрудники от того, что они состоят в этой организационной структуре.

21. Планы по человеческим ресурсам определяют:

- а) политику по набору женщин и национальных меньшинств;
- б) политику по отношению к временным работающим;
- в) уровень оплаты;
- г) оценку будущих потребностей в кадрах.

22. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (при необходимости указать несколько):

- а) разработка стратегии управления персоналом;
- б) работа с кадровым резервом;
- в) переподготовка и повышение квалификации работников;
- г) планирование и контроль деловой карьеры;
- д) планирование и прогнозирование персонала;
- е) организация трудовых отношений.

23. Какой метод в области совершенствования управления персоналом получил наибольшее распространение:

- а) метод аналогий;
- б) метод творческих совещаний.

24. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):

- а) административные;
- б) экономические;
- в) статистические;
- г) социально-психологические;
- д) стимулирования.

25. Трудовой потенциал - это:

- а) это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- б) это совокупность духовных и физических способностей человека, которые он использует всякий раз когда создает потребительные стоимости;
- в) способность персонала организации при наличии у него определенных качественных характеристик и соответствующих социально-экономических, организационных условий достигать определенный конечный результат.

26. Маркетинг персонала - это:

- а) вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале;
- б) такая поведенческая культура, в которой имиджевые регуляторы осмысливаются персоналом как общественная необходимость;
- в) анализ ситуации на рынке труда для регулирования потребности в специалистах дефицитных специальностей.
- г) анализ ожиданий нынешних и потенциальных сотрудников (например, при найме на работу), а также определение выполнимости и реальной степени исполнения этих ожиданий;
- д) формирование конкурентоспособного работника и нахождение ему рыночной ниши.

27. Главными задачами персонал-маркетинга являются изучение развития производства, исследование рынка труда, анализ источников покрытия потребности в персонале, анализ путей получения персонала, анализ затрат на приобретение персонала, выбор альтернатив или комбинирование вариантов источников и путей покрытия потребностей в персонале:

- а) верно все;
- б) частично верно;
- в) неверно.

28. Повышение способности организации изменять численность работников в соответствии с изменениями объемов оказываемых услуг/производимых товаров путем использования добавочных или альтернативных источников рабочей силы представляет:

- а) численную адаптацию рабочей силы;
- б) функциональную адаптацию рабочей силы;
- в) дистанционную адаптацию рабочей силы;
- г) финансовая адаптация рабочей силы;
- д) лизинг рабочей силы.

29. Способность организации изменять и приводить профессионально-квалификационные структуру своих работников в соответствии с требованиями изменившейся трудовой нагрузки представляет:

- а) численную адаптацию рабочей силы;
- б) функциональную адаптацию рабочей силы;
- в) дистанционную адаптацию рабочей силы;
- г) финансовая адаптация рабочей силы;
- д) лизинг рабочей силы.

30. Использование гибких режимов работы в организации позволяет (при необходимости указать несколько):

- а) избавиться от бесперспективных работников;
- б) обеспечить стабильность "ядра" персонала;
- в) сократить нехватку персонала за счет собственных источников рабочей силы;
- г) сдерживать уровень безработицы;
- д) обеспечить рост производительности труда;
- е) снизить текучесть;
- ж) сократить оплату сверхурочных часов.

31. Какой комплекс кадровых мероприятий уменьшает приток новых людей и идей в организацию:

- а) продвижение изнутри;
- б) компенсационная политика;
- в) использование международных кадров.

32. Какой из методов оценки персонала является одним из наиболее популярных методов за рубежом, а в последнее время и в России?

- а) метод оценки и управления по целям;
- б) балльная система оценки;
- в) метод оценок по критическим ситуациям.

33. Мероприятия по определению соответствия количества и качества труда работника требованиям технологии производства -

- а) Эффективность труда
- б) Оценка труда

## в) Результативность труда

34. Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте предполагают:

- а) оценку уровня компетентности сотрудника в своей профессии на предприятии;
- б) разработку кадровых программ обучения и развития персонала;
- в) описание функций и труда работника на современном предприятии;
- г) организация обратной связи сотрудников о качестве их работы.

35. Оценка труда дает возможность решить следующие кадровые задачи:

- а) довести результаты анализа и оценки труда до подчиненного;
- б) оценить потенциал для продвижения и снижения некомпетентных сотрудников;
- в) снизить затраты на обучение;
- г) разрабатывать кадровые программы обучения и развития персонала.

36. Для того чтобы процедуры оценки труда были эффективны на каждом конкретном предприятии, они должны отвечать следующим требованиям:

- а) информация, используемая для оценки, должна быть доступна;
- б) результаты оценки не должны быть связаны с системой поощрения;
- в) используемые критерии должны быть понятны исполнителю и оценщику;
- г) система оценки должна соответствовать ситуационному контексту.

37. Основными показателями, характеризующими результаты деятельности персонала на предприятии, выступают:

- а) интенсивность;
- б) компетентность;
- в) скорость;
- г) продуктивность;

38. К основным подходам оценки эффективности управления персоналом относятся:

- а) Окупаемость затрат на рабочую силу
- б) Достижение целей управления персоналом при минимуме затрат
- в) Достижение конечного результата деятельности предприятия с помощью специально подобранного, обученного и мотивированного коллектива
- г) Все ответы верны

39. К методам формирования системы управления персоналом относятся (при необходимости указать несколько):

- а) метод аналогий;
- б) метод структуризации целей;
- в) морфологический анализ.

40. Управление персоналом на финансово-кризисных предприятиях должно быть нацелено на то, чтобы:

- а) необходимое сокращение персонала осуществлялось так, чтобы в первую очередь попадали по сокращению работники, чья заработная плата составляет часть постоянных издержек компании;
- б) мероприятия по юридически корректному сокращению персонала рассматривались как специфические инвестиционные проекты;
- в) устранить неэффективных менеджеров, тем более тех, кто занимается «инсайдерскими» операциями в ущерб интересам акционеров;
- г) важнейшим принципом управления персоналом на финансово-кризисном предприятии стало способствование инициативе творчески настроенных работников по предложению и

продвижению коммерчески перспективных проектов;  
д) выполнялось все перечисленное выше.

41. Новшества в управлении персоналом предприятия предполагают:

- а) пересмотр системы трудовых отношений с работниками предприятия;
- б) пересмотр трудовых отношений с носителями технологического и коммерческого ноу-хау предприятия;
- в) перевод максимальной части персонала из категории оплачиваемых повременно в категорию оплачиваемых сдельно-прогрессивно или сдельно-премиально;
- г) внедрение прогрессивных и быстродействующих приемов повышения эффективности труда той части персонала, чья заработная плата остается элементом постоянных затрат предприятия;
- д) все вышеперечисленное.

42. Социальная функция антикризисного управления предполагает:

- а) сохранение на предприятии рабочих мест;
- б) применительно к градообразующим предприятиям — сохранение источника финансирования местной коммунальной инфраструктуры;
- в) сохранение и увеличение источников налоговых поступлений в бюджеты всех уровней;
- г) все вышеперечисленное.

43. Управление персоналом в антикризисном управлении имеет задачу:

- а) сокращения персонала;
- б) сокращения персонала в рамках экономии на постоянных издержках;
- в) повышения квалификации персонала.

44. Заключение срочных трудовых договоров с носителями коммерчески секретного ноу-хау относится:

- а) к некапиталоемким антикризисным нововведениям;
- б) к капиталоемким антикризисным нововведениям;
- в) к иным более сложным новшествам.

45. Какая альтернатива увольнению является наиболее популярной на американских предприятиях?

- а) стимулирование добровольного ухода
- б) замораживание набора новых работников
- в) сокращение рабочего времени

46. Какая альтернатива увольнению является наиболее популярной на российских предприятиях?

- а) вынужденные отпуска
- б) раздел работы на всех сотрудников путём сокращения рабочего времени
- в) ранний выход на пенсию

47. Противоречивость между замыслами руководства кризисной организации и проводимой кадровой политикой почти всегда оборачивается:

- а) ужесточением конкуренции на внутриорганизационном рынке труда;
- б) ростом случаев нарушения трудовой дисциплины;
- в) дефицитом человеческих ресурсов;
- г) повышением уровня конфликтности;
- д) разрушением различных элементов системы управления персоналом;

е) конфликтами и дополнительными издержками во всех сферах управления организацией.

48. Средства массовой информации публикуют негативные материалы об организации по поводу реальных и выдуманных фактов, возникают противоречия и конфликты персонала управления, активно реализуется политика наведения порядка, а работники с трудом принимают нововведения. Данная ситуация характерна для организации, находящейся в состоянии:

- а) управленческого кризиса;
- б) репутационного кризиса;
- в) кризиса стабильности;
- г) инновационного кризиса;
- д) кризиса роста;
- е) переходного кризиса.

49. Кризисные менеджеры отличаются:

- а) умением выделять главную и второстепенную информацию;
- б) уверенностью в эффективности собственного стиля управления;
- в) авторитарным стилем руководства;
- г) склонностью к переоценке собственных сил;
- д) способностью быстро принимать решения;
- е) неумением просчитывать последствия принимаемых решений.

50. Руководители антикризисного типа реализуют в своей профессиональной деятельности роли, среди которых:

- а) руководитель;
- б) бюрократ;
- в) дипломат;
- г) маркетолог;
- д) инноватор;
- е) исследователь-прогнозист;
- ж) специалист.

51. 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.

52. Одной из функций антикризисного управления персоналом является планирование, подразумевающее разработку планов по таким направлениям деятельности, как:

- а) план повышения квалификации и совершенствование профессионального инструментария работников;

- б) план удовлетворения потребности в персонале;
- в) план развития инновационных методов управления трудом;
- г) план мероприятий внутриорганизационного PR;
- д) план формирования готовности персонала к деятельности в кризисных условиях;
- е) план развития маркетинговой деятельности организации;
- ж) план «омоложения» кадрового состава и стимулирования ухода лиц, не способных к эффективной деятельности в новых условиях.

53. Диагностика кризисных явлений в системе управления персоналом включает следующие этапы исследования:

- а) определение целей исследования;
- б) описание объекта исследования;
- в) формулировку концепции исследования;
- г) выбор методов исследования;
- д) проведение исследования и анализ результатов;
- е) проведение собрания трудового коллектива;
- ж) оглашение результатов исследования.

54. Стратегия антикризисного кадрового менеджмента организации предусматривает:

- а) сырьевое обеспечение системы управления персоналом;
- б) материально-техническое обеспечение системы управления персоналом;
- в) организационное обеспечение системы управления персоналом;
- г) информационное обеспечение системы управления персоналом;
- д) общее инструментальное обеспечение системы управления персоналом;
- е) трудовое ресурсное обеспечение системы управления персоналом;
- ж) финансовое обеспечение системы управления персоналом.

55. Среди методов работы с персоналом в режиме антикризисного управления выделяют методы:

- а) быстрого реагирования;
- б) реструктуризации;
- в) адаптивных изменений;
- г) принудительных организационных изменений;
- д) управление сопротивлением;
- е) кризисный метод;
- ж) экстремальный.

56. Кадровая политика организации в условиях кризиса помимо всего прочего 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.

57. Условиями для формирования эффективной управленческой команды является:

- а) повышенная оплата труда;
- б) предоставление членам управленческой команды дополнительных привилегий и льгот;
- в) общая цель и общие интересы руководителей и специалистов разного уровня и профилей;
- г) подготовленность членов управленческой команды к решению задач оздоровления организации;
- д) наличие в команде людей разных взглядов, темпераментов, имеющих различные системы ценностей;
- е) готовность членов управленческой команды к совместной работе.

58. 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.

59. К показателям эффективности использования персонала относится:

- а) трудоемкость;
- б) средний разряд рабочих;
- в) коэффициент текучести кадров.

60. К показателям эффективности использования персонала НЕ относится:

- а) выработка;
- б) трудоемкость;
- в) коэффициент текучести кадров;
- г) рентабельность персонала.

61. Внедрение прогрессивных технологий направлено на:

- а) увеличение материалоемкости и снижение себестоимости единицы продукции;
- б) уменьшение трудоемкости, материалоемкости, себестоимости единицы продукции;
- в) увеличение материалоемкости и уменьшение трудоемкости.

62. Какой из показателей движения персонала характеризует благоприятные условия работы на предприятии?

- а) коэффициента оборота по приему;
- б) коэффициента оборота по выбытию;
- в) коэффициента текучести кадров;
- г) коэффициента постоянства кадров.

63. Какой из показателей движения персонала характеризует неблагоприятные условия работы на предприятии?

- а) коэффициента оборота по приему;
- б) коэффициента оборота по выбытию;
- в) коэффициента текучести кадров;

г) коэффициента постоянства кадров.

64. Отношение числа уволенных по собственному желанию и по нарушению трудовой дисциплины за период к среднесписочной численности работников – это:

- а) коэффициент оборота по приему;
- б) коэффициент оборота по выбытию;
- в) коэффициент текучести кадров;
- г) коэффициент постоянства кадров.

65. Использование трудовых ресурсов и фонда оплаты труда признается эффективным, если:

- а) индекс роста годовой выработки одного работника опережает индекс роста средней заработной платы;
- б) индекс роста средней заработной платы опережает индекс роста годовой выработки одного работника;
- в) темпы роста оплаты труда опережают темпы роста его производительности;
- г) темпы роста оплаты труда равны темпам роста его производительности.

66. Для анализа качественного состава трудовых ресурсов предприятия не используется группировка персонала по:

- а) занимаемым должностям;
- б) возрасту;
- в) образованию;
- г) стажу работы и квалификации.

67. Коэффициент оборота персонала по выбытию определяется как отношение количества... к среднесписочной численности персонала.

- а) принятого на работу персонала;
- б) уволившихся работников;
- в) работников, уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины;
- г) работников, проработавших весь год.

68. Коэффициент оборота по выбытию персонала определяется как отношение количества уволившихся работников к:

- а) среднесписочной численности персонала;
- б) численности персонала на начало года;
- в) численности персонала на конец года;
- г) количеству среднегодовых работников.

69. Относительное отклонение фактической величины фонда заработной платы (ФЗП) от плановой рассчитывается по формуле:

- а) фактическая величина ФЗП – (плановая переменная часть ФЗП \* коэффициент темпа роста выручки + плановая постоянная часть ФЗП);
- б) фактическая величина ФЗП – плановая величина ФЗП;
- в) фактическая величина ФЗП – плановая величина ФЗП \* коэффициент темпа роста выручки;
- г) плановая величина ФЗП \* коэффициент темпа роста выручки – фактическая величина ФЗП.

70. Целодневные сверхплановые потери рабочего времени характеризуют недоиспользование трудовых ресурсов в течение:

- а) рабочего дня;
- б) смены;

- в) года;
- г) квартала.

71. Среднегодовая выработка продукции в стоимостном измерении на одного среднесписочного работника определяется как:

- а) отношение стоимости продукции к среднесписочной численности производственных рабочих;
- б) отношение среднесписочной численности производственных рабочих к стоимости продукции;
- в) произведение удельного веса производственных рабочих в общей численности персонала на среднегодовую выработку;
- г) произведение уровня фондовооруженности труда на среднесписочную численность работников.

72. Для характеристики движения рабочей силы не используют коэффициент:

- а) обновления;
- б) оборота по приему рабочих;
- в) оборота по выбытию;
- г) текучести кадров.

73. Использование трудовых ресурсов и фонда оплаты труда эффективно, если:

- а) темпы роста производительности труда опережают темпы роста его оплаты;
- б) темпы роста оплаты труда опережают темпы роста его производительности;
- в) индекс роста средней зарплаты опережает индекс роста годовой выработки одного работника;
- г) индекс роста средней зарплаты равен индексу роста годовой выработки одного работника.

74. Коэффициент текучести кадров определяется как отношение количества... к среднесписочной численности:

- а) работников, уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины;
- б) принятого на работу персонала;
- в) уволившихся работников;
- г) работников, проработавших весь год.

75. Для оценки мероприятий по улучшению условий труда и укреплению здоровья работников не используется показатель:

- а) уровня производительности труда одного работника;
- б) уровня санитарно-гигиенических условий труда;
- в) уровня чистоты травматизма в расчете на 100 человек;
- г) количества дней временной нетрудоспособности.

76. Коэффициент оборота по приему персонала определяется как отношение количества принятого на работу персонала к :

- а) среднесписочной численности персонала;
- б) численности персонала на начало года;
- в) численности персонала на конец года;
- г) количеству среднегодовых работников.

77. Связь производительности труда и размеров его оплаты выражается показателем:

- а) выручки на 1 рубль заработной платы;
- б) выручки на одного среднегодового работника;
- в) прибыли на одного среднегодового работника;

г) валовой продукции на одного среднегодового работника.

78. К субъективным причинам образования сверхплановых потерь рабочего времени относятся:

- а) простои из-за неблагоприятных климатических условий;
- б) простои из-за неисправности машин и отсутствия топлива;
- в) заболевания работников с временной потерей трудоспособности;
- г) заболевания работников без потери трудоспособности.

79. Коэффициент постоянства состава персонала определяется как отношение количества работников, проработавших весь год, к:

- а) среднесписочной численности персонала;
- б) численности персонала на начало года;
- в) численности персонала на конец года;
- г) количества среднегодовых работников.

80. Трудоемкость продукции определяется как отношение:

- а) прямых затрат труда на определенный вид продукции к объему ее производства;
- б) объема производства определенного вида продукции к прямым затратам труда;
- в) стоимости продукции к среднесписочной численности производственных рабочих;
- г) себестоимости продукции к среднесписочной численности работников.

81. Одной из характеристик трудового потенциала организации является:

- а) удельный вес количества работников производства в совокупной среднесписочной численности работников организации;
- б) доля активной части основных средств.

*Вопросы на установление последовательности.*

1. Составьте в правильном порядке этапы антикризисного управления:

1. экспресс-анализ
2. выработка решений по стабилизации кризиса
3. реализация чрезвычайных мер
4. выбор антикризисной стратегии
5. диагностика кризисных проблем
6. разработка плана антикризисных мероприятий
7. создание организационного механизма управления реализацией антикризисных мероприятий
8. реализация плана

2. Расположите варианты ответов в правильной последовательности. Иерархия решений, альтернативных сокращению персонала на российских предприятиях:

- 1) сокращённый рабочий день
- 2) добровольные отпуска без оплаты
- 3) «раздел работы на всех»
- 4) вынужденные отпуска

*Вопросы на установление соответствия:*

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. Определите соответствие термина его содержанию. Зарубежные специалисты выделяют следующие основные разновидности кадровой политики в условиях кризиса:

а) пассивная б) реактивная в) превентивная г) активная	<p>1. Отсутствует предкризисная программа действий в отношении персонала. Кадровая работа сводится к ликвидации проявившихся негативных последствий кризиса.</p> <p>2. Руководство организации располагает возможностями качественной диагностики развития кризисного явления, а также имеет необходимые средства для влияния на нее.</p> <p>3. Руководство организации контролирует симптомы кризисных явлений и принимает меры по локализации кризиса.</p> <p>4. Принимаются предупреждающие меры, даются прогнозы развития ситуации. Однако организация ощущает недостаток средств для противодействия кризисной ситуации.</p>
---	---

*Вопросы в открытой форме:*

1. Аутсорсинг персонала – это \_\_\_\_\_
2. Мотивация персонала – это \_\_\_\_\_
3. Трудовой потенциал – это \_\_\_\_\_
4. Маркетинг персонала – это \_\_\_\_\_
5. Экспресс-рекрутинг персонала – это \_\_\_\_\_
6. Экспресс-адаптация персонала – это \_\_\_\_\_
7. Экспресс-тренинг персонала – это \_\_\_\_\_
8. Кадровые риски - \_\_\_\_\_
9. Реинжиниринг персонала - \_\_\_\_\_
10. Социальная функция антикризисного управления - \_\_\_\_\_
11. Активная кадровая политика - \_\_\_\_\_
12. Пассивная кадровая политика - \_\_\_\_\_
13. Реактивная кадровая политика - \_\_\_\_\_
14. Показатели движения рабочей силы - \_\_\_\_\_
15. Показатели эффективности использования трудовых ресурсов - \_\_\_\_\_

**Шкала оценивания результатов тестирования:** в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36 или 60) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6).

Балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллом, выставленным ему за решение компетентностно-ориентированной задачи. Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по 5-ти балльной шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

Сумма баллов по 100-балльной шкале	Оценка по 5-балльной шкале
100-85	отлично
84-70	хорошо
69-50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

## 2.2 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ

### Задание 1.

Дайте характеристику японского и американского подхода к управлению персоналом. Представьте в виде таблицы по следующим критериям.

Критерии	Японская модель	Американская модель
1. Принятие решений		
2. Отношение к ответственности		
3. Структура управления		
4. Гарантии для работников		
5. Оценка работы сотрудников и служебный рост		
6. Конкуренция		
7. Главное качество руководителя		
8. Отношения с подчиненными		
9. Оплата труда		
10. Метод найма		

Определите специфику российского подхода к управлению персоналом.

### Задание 2

Среднесписочная численность работников предприятия за год составила 600 чел. В течение года уволились по собственному желанию 37 чел., уволено за нарушение трудовой дисциплины 5 чел., ушли на пенсию 11 чел., поступили в учебные заведения и призвано в вооруженные силы 13 чел., переведены на другие должности и в другие подразделения предприятия 30 чел. Определите:

- а) коэффициент выбытия кадров (%);
- б) коэффициент текучести кадров (%).

### Задание 3

Имеются данные о движении кадров на предприятии за год. Используя приведенные данные, характеризующие движение кадров на предприятии, рассчитайте следующие показатели:

- 1) среднесписочная численность работников за год;
- 2) коэффициент оборота кадров по приему;
- 3) коэффициент оборота кадров по выбытию;
- 4) коэффициент текучести кадров.

Динамика кадров на предприятии за год

Показатели	Человек
1. Списочная численность работников на начало года	1496
2. Принято на работу	40
3. Уволено с работы	32
В том числе по причине:	
перехода на учебу	12
призыва на военную службу	4
ухода на пенсию	3
окончания срока контракта	2
увольнения по собственному желанию	5
4. Списочная численность работников на конец года	1504

#### Задание 4

Проведите анализ структуры персонала организации.

Показатель	План		Факт		Отклонение	
	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %
Персонал основной деятельности всего	505		483			
в том числе:						
а) рабочие	400		417			
б) руководители	28		33			
в) специалисты	77		33			
Неосновная деятельность	7		8			
Итого:	512	100	491	100		

#### Задание 5

На основании данных таблицы сделать оценку движения рабочей силы. Рассчитать коэффициенты по приему, по выбытию, постоянства кадров. Сделать выводы.

Показатели	Базисный период	Отчетный период	Отклонение
Принято на предприятие, чел.	30	36	
Выбыло с предприятия, чел.	42	43	
Среднесписочная численность работников, чел.	400	420	
Коэффициент оборота по приему			
Коэффициент оборота по выбытию			
Коэффициент постоянства кадров			

#### Задание 6

Проанализируйте движение трудовых ресурсов организации

Показатели	2018г.	2019г.	2020г.
1. Состояло работников на начало периода, чел.	38	41	44
2. Принято всего работников в течение года, чел.	9	7	5

3. Выбыло всего работников в течение года, чел.	6	4	10
в т.ч.			
3.1. по собственному желанию и за нарушение дисциплины	6	4	6
4. Состояло работников на конец года, чел.	41	44	39
5. Среднесписочная численность работников, чел.			
6. Коэффициент оборота по приему			
7. Коэффициент оборота по выбытию			
8. Коэффициент текучести			
9. Коэффициент постоянства состава			
10. Коэффициент замещения			

### Задание 7

Заполните таблицу недостающими данными. Оцените эффективность использования персонала.

Показатели	План	Факт	Абсолютное Отклонение	Темп роста, %
1. Выпуск товарной продукции, ед.	21200	21430		
2. Численность работников, чел.	490	510		
3. Численность рабочих, чел.	400	417		
4. Удельный вес рабочих в общей численности, %				
5. Отработано всеми рабочими, тыс. ч	703	738		
6. Отработано одним рабочим, тыс. ч.				
7. Среднегодовая выработка одного работника, ед.				
8. Среднегодовая выработка одного рабочего, ед.				
9. Трудоемкость продукции, ч.				

### Задание 8

Рассчитайте показатели эффективности использования трудовых ресурсов

Показатель	2019	2020	Абс. изменение, тыс.руб.	Темп прироста, %
1. Выручка от продаж, тыс.руб.	13 785	11 047		
2. Расходы по обычной деятельности, тыс.руб.	13 466	11 644		
3. Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	319	-597		
4. Среднесписочная численность, чел.	43	42		
5. Производительность труда, тыс.руб/чел.				
6. Фонд оплаты труда, тыс.руб.	7422	7574		



7. Удельный вес расходов на оплату труда в полной себестоимости, %				
8. Среднемесячная заработная плата, руб.				
9. Объем продаж работ и услуг на рубль заработной платы, руб./руб.				
10. Чистая прибыль на рубль заработной платы, руб./руб.				

**Задание 9**

Рассчитайте коэффициент опережения роста производительности труда над ростом среднемесячной заработной платы, если известны следующие данные:

Показатель	2019	2020	Абс. изменение, тыс.руб.	Темп прироста, %
1. Производительность труда, тыс.руб/чел.	320,58	263,02		
2. Среднемесячная заработная плата, руб.	24383,72	25027,78		
3. Коэффициент опережения роста производительности труда над ростом среднемесячной заработной платы				

**Задание 10**

Проведите оценку эффекта от изменения эффективности использования трудовых ресурсов организации.

Показатели	2018	2019	2020	Абсолютное изменение	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс. руб.	14 418	13 785	11 047		
2. Среднесписочная численность работников, чел.	40	43	42		
3. Производительность труда, тыс. руб./чел.					
4. Относительный перерасход численности работников, чел.	x			x	x

**Задание 11**

Рассчитать потребность во внешнем наборе, если можно перевести из других структурных подразделений 10 чел. Планируется увеличить объем выпуска продукции на 20% при неизменном уровне производительности труда. Численность в базисном периоде – 300 чел.

**Задание 12**

В базовом периоде численность персонала предприятия составила 1250 чел. В плановом периоде намечено увеличить объем выпускаемой продукции на 6%, фонд зарплаты на 5%, среднюю зарплату на 4%.

Определить возможный рост производительности труда и плановую численность

персонала.

### **Задание 13**

Среднесписочная численность рабочих на предприятии 1229 чел. В течение года уволено по разным причинам 180 чел., в т.ч. по личному желанию и за нарушения – 125 чел. Принято на работу – 170 чел.

Рассчитать коэффициенты оборота: по приему, увольнению, коэффициент текучести.

### **Задание 14**

На основании исходных данных проведите анализ движения рабочей силы за два года. Сделайте соответствующие выводы.

Показатели	Прошлый год	Отчетный год	Отклонение (+; -)
1. Принято на предприятие, чел.	44	43	
2. Выбыло с предприятия, чел.	52	54	
3. Среднесписочная численность работников, чел.	480	510	
4. Уволено по собственному желанию	8	5	
5. Уволено за нарушение трудовой дисциплины	5	3	
6. Количество работников, проработавших весь год	471	507	
7. Коэффициент оборота по выбытию			
8. Коэффициент оборота по приему			
9. Коэффициент постоянства состава персонала			
10. Коэффициент текучести кадров			

### **Задача 15**

Рассчитайте коэффициент опережения роста производительности труда над ростом среднемесячной заработной платы, если известны следующие данные:

Показатель	2020	2021	Абс. изменение, тыс.руб.	Темп прироста, %
1. Производительность труда, тыс.руб/чел.	150,5	130,7		
2. Среднемесячная заработная плата, руб.	33500	34200		
3. Коэффициент опережения роста производительности труда над ростом среднемесячной заработной платы				

### **Задание 16**

*«Решение организационных конфликтов»*

Ситуация 1.

В сетевом магазине на вакантные места сотрудников присылает менеджер-УП всей сети. Управляющий магазином считает, что ему присылают неподходящих людей, из-за чего многие штатные единицы подолгу вакантны. В результате конфликта после переаттестации менеджер-УП попытался не принять на новый срок управляющего, а тот, в свою очередь, подал жалобу Гендиректору сети.

**Ситуация 2.**

В сети ресторанов объем и структура поставок (закупок) в каждый ресторан формируется не директором, а начальником отдела закупок центрального офиса. С одной стороны, имеет место объективность в распределении ресурсов и обеспечивается контроль. С другой стороны, возникают конфликты с директорами из-за некорректности заявок, ошибок, что приводит к сбоям в работе ресторанов.

Необходимо выявить причины конфликта и возможные варианты урегулирования и их последствия.

**Задание 17***«Решение организационных конфликтов»***Ситуация 1.**

Появление отдела маркетинга на предприятии привело к увеличению продаж продукции на 15 %, но рабочие основного производства сочли несправедливым, что зарплата маркетологов в среднем существенно выше, чем у них. Это привело к снижению выработки и увольнениям в основном производстве.

**Ситуация 2.**

Эффективность отдела была невысокой, руководитель видел причину в отсутствии сплоченности и многочисленных межличностных стычках. Руководитель ввел жесткие санкции – за одно опоздание на 10 мин. лишение 50 % премии, за ошибку некритического характера – понижение в должности на 2 месяца, что вызвало резкое недовольство всех сотрудников.

Необходимо выявить причины конфликта и возможные варианты урегулирования и их последствия.

**Задание 18***«Решение организационных конфликтов»***Ситуация 1.**

Сотрудник проработал год, и весь год получал замечания и наказания за неточное понимание своих функций. В то же время все попытки уточнить их, ознакомиться с официальной должностной инструкцией и требованиями к должности вызывали раздражение непосредственного руководителя. Работник уволился.

**Ситуация 2.**

В отдел управления персоналом организации, где работали опытные сотрудники со стажем более 10 лет, был принят новый, молодой и амбициозный сотрудник. Между ним и опытным инспектором по кадрам возникла конкуренция, которая приобрела черты конфликта – споры по поводу методов работы, желание доминировать, добиться лучших результатов, но подавив соперника. Другие сотрудники отдела разделились, но основная часть поддержала опытного и проверенного коллегу.

Необходимо выявить причины конфликта и возможные варианты урегулирования и их последствия.

**Задание 19**

Проведите оценку эффекта от изменения эффективности использования трудовых ресурсов организации.

Показатели	2018	2019	2020	Абсолютное изменение	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс. руб.	25 500	22 700	21 050		
2. Среднесписочная численность работников, чел.	110	107	112		
3. Производительность труда, тыс. руб./чел.					

Показатели	2018	2019	2020	Абсолютное изменение	Темп прироста, %
4. Относительный перерасход численности работников, чел.	х			х	х

### Задание 20

Рассчитайте коэффициент опережения роста производительности труда над ростом среднемесячной заработной платы, если известны следующие данные:

Показатель	2020	2021	Абс. изменение, тыс.руб.	Темп прироста, %
1. Производительность труда, тыс.руб/чел.	220,3	155,1		
2. Среднемесячная заработная плата, руб.	34350	35200		
3. Коэффициент опережения роста производительности труда над ростом среднемесячной заработной платы				

**Шкала оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:** в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллом, выставленным ему по результатам тестирования.

Общий балл промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по 5-балльной шкале следующим образом:

#### Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

Сумма баллов по 100-балльной шкале	Оценка по 5-балльной шкале
100-85	отлично
84-70	хорошо
69-50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

**Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи** (нижеследующие критерии оценки являются примерными и могут корректироваться):

6-5 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов

решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

4-3 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

2-1 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

0 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.