

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет»
Институт экономики и управления
Кафедра государственной службы и управления персоналом

В.А. Тераз

КАДРОВЫЕ РИСКИ И ИХ ОЦЕНКА

Часть I

Учебно-методическое пособие



Ижевск

2025

УДК 331.108(075.8)

ББК 65.240-09я73

Т35

Рекомендовано к изданию Учебно-методическим советом УдГУ

Рецензент: канд. экон. наук, доцент кафедры экономики ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет» **О.Е. Данилин**

Тераз В.А.

Т35 Кадровые риски и их оценка. Ч.1 : учеб.-метод. пособие / В.А. Тераз. – Ижевск : Удмуртский университет, 2025. – 49 с. – Текст : электронный.

Учебно-методическое пособие соответствует дисциплине «Кадровые риски и их оценка». Включает в себя основные теоретические положения лекционного курса; приведены вопросы для самоконтроля, практические задания, включающие тесты и кейсы, список рекомендуемой литературы, а также методические указания для научно-исследовательской работы (написания статьи и подготовки доклада). Учебно-методическое пособие разработано для студентов направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» (уровень бакалавриат) всех форм обучения.

УДК 331.108(075.8)

ББК 65.240-09я73

© Тераз В.А., 2025

© ФГБОУ ВО «Удмуртский

государственный университет», 2025

ПРЕДИСЛОВИЕ

Дисциплина «Кадровые риски и их оценка» относится к вариативной составляющей вариативной части профессионального цикла, изучается студентами бакалавриата, обучающимися по направлению подготовки «Управление персоналом», профили – «Управление персоналом в организации» и «Экономика труда» в шестом и седьмом семестрах.

Целью изучения дисциплины «Кадровые риски и их оценка» является формирование у слушателей знаний по теоретическим основам кадрового риск-менеджмента, ознакомление студентов с сущностью и методологическими основами управления кадровыми рисками, методикой их идентификации и минимизации, процессом оценки и методологией процесса разработки управленческих решений в области кадровых рисков.

Для изучения дисциплины большое значение имеют не только лекционные, семинарские и практические занятия, но и углубленная самостоятельная работа студента с научной литературой, приобретение знаний и опыта, которые помогают приобрести будущему бакалавру необходимые компетенции.

Данная методическая разработка поможет студенту усвоить программный материал и овладеть современными научными знаниями о теории управления для дальнейшего успешного применения в процессе практической управленческой деятельности.

Данное учебно-методическое пособие поможет сформировать ряд профессиональных компетенций, необходимых для совершенствования кадровой политики в области управления кадровыми рисками, закрепление и углубление теоретических знаний, полученных на лекционных занятиях, а также формирование у бакалавров навыков и умений решения практических задач по управлению человеческими ресурсами в организации.

Материалы учебно-методического пособия позволят студентам понять назначение и содержание научно-исследовательской деятельности в рамках дисциплины, ознакомят с ее основными характеристиками, а также с порядком выполнения. Пособие призвано сориентировать студента в выборе темы научного исследования, в содержании, организации подготовки, написания и защиты. Пособие поможет правильно оформить работу, то есть в соответствии с требованиями, предъявляемыми в высших учебных заведениях.

ГЛАВА 1. КАДРОВЫЕ РИСКИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Кадровые риски: сущность, классификация

В современных социально-экономических условиях кадровая политика организации должна учитывать стратегию минимизации кадровых рисков, охватывая все функции системы управления персоналом. Исследовательский диапазон изучения кадровых рисков организации достаточно многогранен и встраивается в проблемные поля различных областей научного знания.

В экономической литературе зачастую наблюдается отождествление понятий «кадровые риски», «риски персонала», «риски управления персоналом». На данный момент существует достаточное количество определений этого понятия (таблица 1).

Таблица 1

Основные определения понятия «кадровые риски»

Автор	Определение понятия
Копейкин Г.К., Потемкин В.К.	Кадровые риски – это «риски, связанные с вероятностью реализации антропогенных угроз, то есть угроз, исходящих от людей» [1]
Парамонов А.А.	Кадровый риск как вероятность нанесения предприятию материального или морального ущерба в процессе принятия кадровых решений [2]
Вяткин И.В.	Кадровый риск – это вероятность потерь и недостижения главных целей организации, связанная с принятием неэффективных управленческих решений по формированию, использованию, развитию и высвобождению персонала [2]
Капустина Н.В.	Кадровые риски – это риски неэффективной организационной структуры, неспособной перестраиваться в меняющихся условиях, недостаточная квалификация кадров [3]
Алавердов А.Р.	Кадровые риски рассматриваются как «...потенциальные потери или угрозы финансово-хозяйственной деятельности предприятия, связанные с деятельностью собственного персонала» [4]
Михневич О.Н.	Риск персонала как «риск потерь, связанный с возможными ошибками сотрудников, мошенничеством, недостаточной квалификацией, нестабильностью штата организации (потерей ключевых сотрудников и (или) значительного количества сотрудников за короткий промежуток времени)» [5]

Из приведенных определений в таблице 1 видно, что единого понятия «кадровые риски» не сложилось. Многих ученых объединяет мнение о том, что персонал организации, является ее важнейшим ресурсом, так как от его качеств и эффективности зависят результаты деятельности компании и ее конкурентоспособность. При этом персонал выступает в качестве основного источника крупных потерь, т. е. рисков организации. Обобщая приведённые выше точки

зрения, можно отметить, что кадровые риски несут за собой потери и ущерб для организации, недостижение главных ее целей. Источником кадровых рисков являются сотрудники организации.

Таким образом, проведенные исследования позволяют сформулировать следующее определение понятия «кадровый риск»:

Кадровые риски – ситуации, которые напрямую или косвенно затрагивают функционирование и развитие организации и персонала, и наступление которых связано с существующей неопределенностью, обусловленной рядом причин: неэффективностью системы управления персоналом; поведением, действием (бездействием) персонала; внешней средой организации.

Кадровые риски реализуются под воздействием соответствующих факторов, выявление и классификация которых являются обязательными для эффективного управления кадровыми рисками.

Основными факторами риска выступают [6]:

- квалификационная асимметрия лиц, желающих получить работу;
- профессиональный дисбаланс спроса и предложения на рынке труда;
- размытые моральные и ценностные установки отдельных работников;
- низкий уровень квалификации работников;
- низкий уровень и качество жизни людей.

Слободской А.Л. выделяет достаточное количество факторов риска, включает в них установки и мотивы самих людей, которые могут выступать основными причинами, побуждающими сотрудников к негативным действиям или бездействию. К основным факторам, влияющим на возникновение кадровых рисков Хромов М.Ю. относит (рис.1) [7]:



Рис. 1. Факторы, определяющие условия возникновения рисков

Таким образом, в научной литературе представлены различные классификации факторов кадровых рисков. Большинство специалистов разделяют факторы кадровых рисков на две большие группы: внешние и внутренние. На данный момент в учебных пособиях и научных работах представлено обширное количество классификаций кадровых рисков. Под классификацией кадровых рисков подра-

зумеваются их распределение на отдельные группы по отличительным признакам. Такой способ классификации позволяет оценить роль каждого риска в общей системе и создает потенциальные возможности для выбора эффективных методов и приемов управления кадровыми рисками.

Слободской А. Л. выделяет несколько ключевых видов кадровых рисков в организации (табл. 2) [8]:

Таблица 2

Виды кадровых рисков в организации

Критерий	Вид	Характеристика
1	2	3
По видам возможных потерь или приобретений (Чем рискует?)	Финансовый	Риски, связанные с утратой денежных средств в результате мошенничества, краж и т. д.
	Информационный	Риск, связанный с утечкой коммерческой информации в результате шпионажа, нелояльности, попустительства и т. д.
	Материально-технический	Риск, связанный с потерей оборудования и других объектов материально-технической базы организации в результате хищений, преднамеренных поломок, некачественной эксплуатации.
	Моральный	Риск нанесения морального ущерба сотрудникам или имиджу организации, вследствие распространения достоверной или недостоверной информации
	Квалификационный	Риск утраты сотрудниками, знаний, умений, навыков или недополучения оных в процессе повышения квалификации
	Кадровый	Риск потери ключевых сотрудников в результате увольнений, переманиваний, потери трудоспособности или смерти
По возможности диверсификации	Систематический	Свойственный тем или иным особенностям человеческого поведения и взаимоотношений (сезонные колебания настроения, суточные колебания внимания и активности), динамикой рынка труда и пр.
	Специфический	Связанный с принятием и реализацией конкретного кадрового решения (принять, обучить, переместить, высвободить)
По периоду действия	Краткосрочный	Для покрытия краткосрочных рисков достаточно использовать механизмы распределения ущерба
	Долгосрочный	Долгосрочные риски требуют капитализации средств для их возмещения

1	2	3
По степени предсказуемости	Плановый	В качестве примера риска первого типа можно привести потерю трудоспособности вследствие старости, где момент ее наступления законодательно зафиксирован определенным пенсионным возрастом
	Прогнозируемый	Прогнозируемые риски определяются в зависимости от определенной совокупности объективных факторов, оказывающих влияние на то или иное событие, например, рост или снижение случаев конкретных заболеваний, уровень смертности в зависимости от возраста, рождение детей в фертильном возрасте и т. п.
	Непредвиденный	Непредвиденные социальные риски чаще связаны с катастрофическими внешними событиями и требуют создания специальных групповых систем защиты в течение определенного периода времени

Некоторыми авторами отдельно выделяются кадровые риски опасных действий человека (рис. 2).



Рис. 2. Риски опасных действий человека

Дж. Ризон в своей модели организационных патогенов анализирует причины опасных действий сотрудников, которые могут привести к авариям и техногенным чрезвычайным ситуациям. В этой классификации используются три главных типа человеческих ошибок – промахи, заблуждения и упущения, а также особы нарушения. Многие эксперты отмечают, что общественное внимание все чаще в последнее время концентрируется не на технологических,

а на «гуманитарных» катастрофах, т. е. резких и нежелательных изменениях социальных общностей и конкретных людей. На предприятиях и в организациях такие катастрофы выражаются в конфликтах и других процессах.

В результате появления выше перечисленных видов кадровых рисков организация может потерять различные формы человеческого капитала (табл. 3) [8].

Таблица 3

Характеристика потерь от кадровых рисков

События (причины)	Утрата человеческого капитала (следствие)
Смерть (уход из жизни), увольнение (уход из организации), ротация (уход с должности)	Утрата сотрудника на рабочем месте – больше не работает
Забастовки, болезни, саботаж	Утрата объема выполняемой работы – работает меньше
Травма, забывание, переучивание	Утрата (изменение) квалификации – больше не может
Конфликт с руководством, конфликт с коллегами, внутренний конфликт	Утрата (изменение) мотивации – больше не хочет
Неквалифицированность руководителей	Незапланированность результатов труда – не знаем, что нужно сделать
Изменение обстоятельств	Невостребованность результатов труда – не знаем для чего нужно сделанное

Кроме утраты человеческого капитала, организация может понести утраты:

- материальных активов предприятия: финансы (хищения, мошенничество, «левачество»), оборудование (поломки, кражи);
- информационных ресурсов: стратегических планов (шпионаж), технологий (промышленный шпионаж), утрата доступа к информационным ресурсам (потеря «связей»);
- морального капитала: обнародование информации, порочащей предприятие в глазах потенциальных партнеров, клиентов и сотрудников.

Нанимая, перемещая и увольняя сотрудников, владельцы и менеджеры предприятия рискуют потерять не только перечисленные виды ресурсов, но и саму организацию (банкротство).

Также можно выделить риски в системе управления персоналом, которые связаны с методами и технологиями работы в рамках реализуемых кадровых функций (рис. 3) [9].



Рис. 3. Функции управления персоналом в организации

К таким функциям, например, относят найм персонала, мотивацию и стимулирование персонала, профессиональное обучение и развитие персонала, безопасность труда, правовое обеспечение, увольнение и другие.

В рамках системы управления персоналом можно выделить следующие кадровые риски:

- риски при планировании потребности в персонале: отсутствие (искажение) требований к должностям, количественная потребность не рассчитана, отсутствие (ошибки в) нормировании труда, несоблюдение норм управляемости, планирование персонала без учета нормативных требований;

- риски найма: не проведен анализ рынка труда; ошибки при выборе методов поиска персонала, нет системного и комплексного подхода к оценке персонала, не соответствуют методы оценки и должность, субъективный подход к подбору и отбору персонала; юридический риск, приход людей из групп риска, неблагонадежность набранных сотрудников, непроверенное кадровое агентство;

– риски адаптации: отсутствие мероприятий по адаптации персонала, нет системного и комплексного подхода к адаптации персонала, формальный подход к адаптации персонала, адаптация персонала без учета уровня адаптации (первичная/вторичная) и вида адаптации (профессионального, организационного, социально-психологического, психофизиологического), неподходящий наставник, слишком большой объем сразу делегированных полномочий, нет системы адаптации, осознание неверно выбранной работы (компании), разочарование, стресс;

– риски обучения и развития: отсутствие карьерного роста, недействующая система кадрового резерва, нет обучения/обучение только обязательного характера (с учетом требований нормативных актов), не соответствует вид/ метод обучения производственной потребности, отсутствие системного подхода к обучению, риск перегруженности (без отрыва от производства), работа с «прохладцей» (с отрывом от производства), нежелание возвращаться обратно после получения образования, неиспользование полученных знаний на рабочем месте, низкая эффективность обучения;

– риски в области обеспечения безопасности труда: вредные и/или опасные производственные факторы, несчастные случаи на производстве, травматизм, профессиональные заболевания, больничные листы в результате влияния производственных факторов, порча имущества, невыполнение требований нормативных актов (федерального и локального уровня), штрафы;

– риски управления стимулированием персонала: отсутствие мониторинга мотивов, отсутствие учета мотивов при стимулировании, применение методов стимулирования персонала без учета системного и комплексного подходов, неверно понятые трудовые мотивы, отсутствие продуманной компенсационной политики, восприятие несправедливости оплаты, недостаточно средств в компании для поддержания высокой мотивации к труду;

– риски оценки и аттестации: риски необъективности, неадекватности затрат, манипулирования оценщиками, бесполезности в силу не связанности с вознаграждением, восприятие несправедливости оценки и обида;

– риски увольнения: репутационный риск, рост текучести кадров (по собственному желанию), юридические риски, отсутствие интервью при увольнении, переход к конкуренту, увод баз данных клиентов / ноу-хау компании, разглашение конфиденциальной информации, жалобы в трудовую инспекцию, напряжение среди оставшихся сотрудников.

1.2. Управление кадровыми рисками в организации

Концепция управления кадровыми рисками стала особенно актуальной в 21 веке, когда организации столкнулись с увеличивающейся сложностью и нестабильностью рынка труда. Сегодня управление кадровыми рисками является важным элементом стратегии управления персоналом в организациях всех масштабов и форм собственности.

В последнее время в экономической литературе появляется большое количество публикаций, посвященных управлению кадровыми рисками. К числу отечественных авторов, исследующих данное направление, можно отнести А.А. Аминова, Е.Н. Буланову, А.Г. Бадалова, Л.М. Забирову, Н.В. Карцеву, А.Е. Митрофанову, М.В. Кынтикова.

Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. под управлением кадровыми рисками рассматривают деятельность в условиях неопределенности, «направленную на разработку стратегических и тактических мер по анализу риска, выработки и принятия соответствующих мер для оптимизации управления в условиях риска на всех этапах работы с человеческими ресурсами компании» [9].

Управление кадровыми рисками – это процесс определения, оценки и контроля всех внутренних и внешних факторов кадрового риска, изменение которых может негативно повлиять на деятельность организации и ее персонала.

Управление кадровыми рисками в организации включает в себя их поиск, идентификацию и оценку.

Этап 1-й – Подготовительный

На этом этапе реализуются следующие действия.

- Постановка целей управления кадровыми рисками. Цели управления кадровыми рисками в контексте работы с персоналом организации определяются на основании обобщения спектра рисков системы управления персоналом, а также с учетом отраслевых и региональных характеристик, связанных с персоналом.
- Формирование группы управления кадровыми рисками. В данном шаге предполагается создание группы, назначение ответственных, кто бы занимался управлением кадровыми рисками и реализацией мероприятий по их снижению.

На рисунке 4 представлена методика управления кадровыми рисками в работе с персоналом, нацеленная на профилактику и их предупреждение [10]. Реализация методики управления кадровыми рисками состоит из нескольких этапов (рис. 4).



Рис. 4. Методика управления кадровыми рисками в организации

Этап 2-й - Аналитический

На данном этапе реализуются следующие действия.

Качественный анализ кадровых рисков

Целью качественного анализа является определение возможных видов кадровых рисков, а также выявление факторов, влияющих на уровень кадровых рисков в организации.

- Мониторинг внешних и внутренних факторов, влияющих на кадровые риски организации. Источниками информации о внешних факторах, влияющих на кадровые риски организации, являются: деловые отчеты; профессиональные совещания; отраслевые конференции; работники предприятия; поставщики; клиенты; информационные агентства; и т. д. Выявление внутренних факторов кадровых рисков начинается со сбора исходной информации за счет следующих источников информации: внутриорганизационная регламентирующая документация (штатное расписание, должностные инструкции, положения о подразделениях и др.); экспертные оценки; результаты обследований (наблюдений, опросов,

анкетирования). Результатом выявления факторов кадровых рисков в системе управления персоналом является формулирование базового набора кадровых рисков организации.

- Идентификация кадровых рисков. Идентификация кадровых рисков представляет собой процесс выявления и определения различных характеристик, которые являются необходимыми и достаточными для разработки превентивных и оперативных мероприятий, направленных на эффективное управление кадровыми рисками. В ходе процесса идентификации устанавливаются вероятность возникновения рисков, их пространственная локализация, потенциальный ущерб и другие параметры, важные для решения конкретной задачи.

Количественный анализ кадровых рисков

Формализация кадровых рисков. Смысл формализации кадровых рисков состоит в том, чтобы оценить все актуальные на данный момент кадровые риски организации, и ранжировать их по степени влияния на деятельность организации.

К основным методам оценки и анализа кадрового риска относятся [11]:

- 1) расчетно-аналитические методы;
- 2) вероятностные и статистические методы;
- 3) экспертные методы.

Более целесообразным будет использовать метод экспертной оценки. Согласно шкале Харрингтона, кадровые риски имеют пять уровней (табл. 4).

Таблица 4

Вербально-числовая шкала Харрингтона

Описание градаций вероятности	Числовое значение вероятности
1. Очень высокая	0,80–1,0
2. Высокая	0,64–0,79
3. Средняя	0,37–0,63
4. Низкая	0,20–0,36
5. Очень низкая	0–0,19

Она имеет следующие уровни проявления [12]:

- минимальный – факторы, влияющие на кадровые риски организации, практически отсутствуют; вероятность наступления отрицательных результатов нулевая;

- низкий – факторы, влияющие на кадровые риски организации, не существенны; вероятность наступления отрицательных результатов незначительна;
- средний – кадровые риски организации существенно снижают эффективность управления персоналом; вероятность наступления отрицательных результатов существенна;
- высокий – кадровые риски организации значительно снижают эффективность управления персоналом; вероятность наступления отрицательных событий значительна.
- критический – кадровые риски ставят под угрозу реализацию кадровой безопасности организации; вероятность наступления отрицательных событий максимальная.

Возможность прямой количественной оценки риска без непосредственного вычисления вероятностей событий реализована в широко известном методе оценки рисков на основе матрицы «вероятность – ущерб» (табл. 5). Сущность метода заключается в том, что эксперт для каждой ситуации определяет ранг вероятности ее наступления.

Таблица 5

Метод оценки рисков на основе матрицы «вероятность – ущерб»

Большой ущерб (1,0)	0,3	0,7	1
Средний ущерб (0,7)	0,2	0,5	0,7
Малый ущерб (0,3)	0,1	0,2	0,3
	Низкая вероятность (0,3)	Средняя вероятность (0,7)	Высокая вероятность (1,0)

В результате оценки должны быть получены экспертные оценки: уровня кадровых рисков; значимость (рейтинг) выявленных факторов кадровых рисков – профиль кадровых рисков; значения показателей состояния факторов кадровых рисков.

Матрица Дж. Х. Вилсона «Вероятность усиления фактора – воздействие фактора на организацию» позволяет оценить влияние каждого значимого фактора среды на будущее организации (табл. 6).

Метод оценки рисков на основе матрицы «вероятность – ущерб»

Воздействие фактора	Вероятность усиления фактора		
	Высокая	Средняя	Низкая
	Значение фактора для организации		
Высокое	Высокое	Высокое	Среднее
Среднее	Высокое	Среднее	Низкое
Низкое	Среднее	Низкое	Низкое

Данная методика базируется на учете двух составляющих: силы воздействия фактора в настоящем и вероятности усиления этого воздействия в ближайшем будущем. В литературе нет точного обозначения того, где граница между высокими, средними и низкими вероятностями и воздействиями, поэтому будем применять экспертный метод. Воздействие фактора будет считаться высоким, когда событие оказывает влияние на деятельность предприятия, на производительность труда, выручку. Воздействие фактора будет считаться средним, когда событие происходит, последствия средние, но они не оказывают прямого влияния на деятельность предприятия.

Низкое воздействие фактора означает незначительное по последствиям событие.

Еще одна методика – метод Файна-Кинни. Метод Файна-Кинни заключается в оценке рисков через произведение трёх составляющих:

- степени подверженности работника воздействию опасности на рабочем месте;
- возможности возникновения угрозы на рабочем месте;
- тяжести последствий для работников в том случае, если угроза осуществится.

Получившееся произведение от 0 до 20 – небольшой риск, возможно приемлемый. Больше или равно 400 – очень высокий риск, немедленное прекращение деятельности (рис. 5).

	Вероятность (Вр)	Баллы	Подверженность (Пд)	Баллы	Последствия (Пс)	Баллы
красная зона	Ожидаемо, это случится	10	Постоянно (чаще 1 раза в день или >50% времени смены)	10	Катастрофа, много жертв	100
	Очень вероятно	6	Регулярно (ежедневно)	6	Разрушения, есть жертвы	40
желтая зона	Нехарактерно, но возможно	3	От случая к случаю (еженедельно – до 6 раз в неделю)	3	Очень тяжелые, один смертельный случай	15
	Невероятно	1	Иногда (ежемесячно – до 3 раз в месяц)	2	Потеря трудоспособности, инвалидность, профзаболевание	7
зеленая зона	Можно себе представить, но невероятно	0,5	Редко (ежегодно – до 11 раз в год)	1	Случаи временной нетрудоспособности	3
	Почти невозможно	0,2	Очень редко (до 1 раза в год)	0,5	Легкая травма, достаточно оказания первой помощи	1
	Фактически невозможно	0,1				

Рис. 5. Шкала определения воздействия, вероятности и последствий по методу Файна-Кинни

Применение метода Файна-Кинни для оценки профессиональных рисков требует предварительной работы по уточнению наименований, градаций и значений балльных оценок применительно к деятельности по охране труда.

Построение профиля кадровых рисков организации

Профиль кадровых рисков является характеристикой, где ранжирован перечень факторов кадровых рисков с учетом вероятности их проявления и размеров возможного ущерба.

Принятие решения, является ли риск приемлемым

Анализ профиля кадровых рисков позволяет выявить факторы, которые оказывающие значительное отрицательное воздействие на деятельность персонала и организации в целом.

Этап 3-й – плановый

Данный этап включает следующие действия.

Разработка плана мероприятий по управлению кадровыми рисками

Разрабатывается план мероприятий по каждому выявленному кадровому риску и сводный план мероприятий по управлению кадровыми рисками в организации.

Работа организации по управлению рисками определяется как политика риска. В рамках принятой политики риска различают следующие стратегии поведения:

- избежание риска, т. е. уход из предпринимательства, когда риск потери ресурсов не оправдан;
- принятие риска, т. е. работа до неизбежного конца, когда получаемая прибыль может компенсировать возможные потери ресурсов;
- управление риском, т. е. его минимизация, когда возможные потери перекрываются получаемой прибылью.

Методы непосредственных управленческих мер по контроллингу и минимизации влияния кадрового риска включают:

- превентивные методы;
- методы возмещения потерь.

К превентивным относятся такие методы управления кадровыми рисками, которые позволяют своевременно выявить степень подверженности организации кадровым рискам.

К числу превентивных методов относятся [13]:

- ограничение и/или неприятие риска (исключение из деятельности недопустимого риска);
- контроль (процедуры, направленные на выявление нарушения профессиональных правил и конфликта интересов);
- информирование руководства (оперативное и всестороннее информационное освещение возможных кадровых рисков перед руководством организации);
- развитие технологий (внедрение процессинговых и информационных технологий для предотвращения кадровых рисков);
- методы кадровой политики (осуществление работы с персоналом, направленная на снижение возможных кадровых рисков посредством подбора, обучения, адаптации и мотивации сотрудников);
- обеспечение безопасности (реализация мероприятий по информационной и технологической безопасности в разрезе предотвращения кадровых рисков).

К методам возмещения потерь, суть которых состоит в покрытии отдельных видов потерь, понесенных вследствие кадрового риска, относятся [14]:

- 1) возмещение потерь за счет средств организации;
- 2) страхование рисков (возмещение потерь за счет страховочных ресурсов)

На рисунке 6 можно увидеть разницу между двумя группами методов (превентивных и возмещения потерь).

Кадровый риск	Мероприятий по устранению	
	Превентивные	Возмещение потерь
Риск увольнения сотрудника в период адаптации	Разработка эффективной программы адаптации	Мотивационные беседы, помощь новому сотруднику
Риск восприятия несправедливости оценки со стороны персонала	Формирование прозрачной системы оценки персонала	Дача обоснованного, аргументированного заключения, поддержание обратной связи с сотрудником
Риск перехода сотрудников к конкуренту	Формирование лояльности персонала	Контрпредложение
Репутационный риск ввиду ретрансляции негативной информации о работодателе увольняющимся персоналом	Формирование бренда работодателя	Мотивационные беседы с увольняемыми сотрудниками, направленные на снижение уровня негативных эмоций
Риск нелояльности	Разработка системы управления талантами	Удержание «кадрового ядра»

Рис. 6. Мероприятия по устранению кадровых рисков (превентивные) и возмещение потерь

Следует отметить, что эффективная система управления кадровыми рисками направлена, в первую очередь, на использование превентивных методов управления, так как позволяет вовремя идентифицировать зарождающиеся кадровые риски и препятствовать их полномасштабной реализации.

Каждый из методов управления кадровыми рисками предполагает задействование определенного инструментария, причем используемые инструменты кадрового риск-менеджмента могут соотноситься с различными методами управления. Кузнецова Н.В. выделяет следующий перечень наиболее действенных инструментов управления кадровыми рисками [15]:

- интервью со специалистами кадровой службы и руководства;
- обзоры и исследования кадровой политики организаций конкурентов в данном регионе;
- анализ документационного, локально-нормативного обеспечения управления персоналом;
- оценка временных и стоимостных затрат на реализацию функций управления персоналом;
- анализ профессионально-квалификационного состава специалистов отдела персонала;
- SWOT-анализ слабых и сильных сторон системы управления персоналом.

Ряд исследователей также выделяют специфические инструменты кадрового риск-менеджмента, используемые при непосредственном контроллинге и минимизации влияния кадрового риска. К таким инструментам относятся [16]:

- диверсификация – распределение риска между разными сторонами и сферами, вовлеченными в ситуацию кадрового риска (посредством аутсорсинга и аутстаффинга при работе с персоналом, создания информационных баз данных, внедрения систем двойного контроля и т. д.);
- использование страховых программ и мер в сфере кадровых рисков, позволяющих как повысить лояльность персонала к организации и мотивацию сотрудников (за счет внедрения пакетов социальных гарантий), так и снизить потенциальные расходы в случае реализации кадрового риска (установление гарантийного срока на предложенного специалиста кадровыми агентствами).

Разработка бюджета управления кадровыми рисками

Разрабатываются бюджеты, необходимые для осуществления намеченных мероприятий. Определяются источники финансирования управления кадровыми рисками.

Этап 4-й – организационный

На данном этапе осуществляется реализация плана мероприятий по управлению кадровыми рисками организации.

Этап 5-й – контрольный

Данный этап включает следующие действия по оценке эффективности управления кадровыми рисками и оперативному контролю над кадровыми рисками организации.

Выделяются следующие группы контроля кадровых рисков:

- контроль ожидаемых кадровых рисков т. е. тех, которые лишь наметились, но не получили еще своего негативного развития;
- контроль реализуемых кадровых рисков, которые уже проявили свое негативное действие, но еще не успели нанести организации существенный ущерб;
- контроль состоявшихся кадровых рисков, уже нанесших организации ущерб.

Пересмотр и обновление системы оценки кадрового риска

Учитывая зависимость оценки кадрового риска от значительного количества изменчивых внутренних и внешних факторов, ее результаты следует пересматривать, в случае утраты актуальности результатов такой оценки.

Таким образом, управление кадровыми рисками включает в себя определение, оценку и контроль всех различных факторов кадрового риска, изменение которых может повлиять на деятельность организации, в том числе негативно.

Методы управления кадровыми рисками включают в себя методы оценки и анализа кадрового риска и методы непосредственно управленческих мер по контроллингу и минимизации влияния кадрового риска. Далее следует построение профиля кадровых рисков, где ранжирован перечень факторов кадровых рисков с учетом вероятности их проявления и размеров возможного ущерба. В свою очередь, мероприятия по устранению кадровых рисков включают превентивные методы и методы возмещения потерь. Заключительным этапом считается реализация запланированных мероприятий, контроль и оценка эффективности, возможные корректировки и обновление действующего плана мероприятий.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ И ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ

2.1. Вопросы для самостоятельной подготовки

Изучите контрольные вопросы и обменяйтесь мнениями внутри группы.

1. Осуществите сравнительный анализ понятия «Кадровый риск».
2. Проанализируйте содержание основных свойств кадровых рисков.
3. Проанализируйте основные источники возникновения кадровых рисков в организации сферы услуг.
4. Приведите примеры агентов кадровых угроз в организации.
5. Что такое карта рисков?
6. Проанализируйте кадровые риски на входе в организацию.
7. Проанализируйте кадровые риски при работе с персоналом внутри организации.
8. Проанализируйте кадровые риски при работе с персоналом на выходе из организации.
9. Перечислите основные структурные свойства кадровых рисков.
10. Проанализируйте виды кадровых рисков в организации.
11. Перечислите факторы кадровых рисков.
12. Проанализируйте основные принципы классификации кадровых рисков.
13. Назовите критерии классификации кадровых рисков.
14. Проанализируйте основные риски, возникающие при внедрении модели компетенций в управление персоналом организации.
15. Объясните, чем может быть преимущественно обусловлено целенаправленное рисковое поведение работников организации.

Перечень вопросов к зачету по дисциплине «Кадровые риски и их оценка»

1. Эволюция категории «риск».
2. Сущность понятия «риск»: определение, основные элементы и функции риска.
3. Понятие риска в экономике: дуализм риска, риск и неопределенность.
4. Объективная и субъективная природа рисков.
5. Роль факторов страха и контроля в теории рисков.
6. Уровни рисков (подход Н.А. Костицына).
7. Классическая (Дж. Миль, И.У. Сениор) и неоклассическая (А. Маршалл, А. Пигу) теории риска.
8. Социологическая теория риска: поведенческий, модернистский, перцептивистский и социально-управленческий подходы.

9. Современное развитие теорий риска: концепция Л.Н. Тэпмана (классификация рисков), модель Расмуссена.
10. Современное развитие теорий риска: модель Г. Хайнриха: «теория «домино», модель организационных «патогенов» Дж. Ризона.
11. Методы оценки рисков: метод Дж. Вилсона.
12. Методы оценки рисков: матрица Харрингтона.
13. Методы оценки рисков: матрица «вероятность-ущерб».
14. Методы оценки рисков: индекс безопасности (индекс Элмери).
15. Понятие и роль кадровой безопасности в организации.
16. Кадровые риски: определение и виды.
17. Причины и результаты утраты человеческого капитала во всех ее проявлениях.
18. Риски в персонал-технологиях: при подборе персонала.
19. Риски в персонал-технологиях: при адаптации новых сотрудников.
20. Риски в персонал-технологиях: при оценке и аттестации персонала.
21. Риски в персонал-технологиях: при развитии и обучении персонала.
22. Риски в персонал-технологиях: при увольнении персонала.
23. Типологии работников в компании как инструмент выявления групп кадрового риска (минимум 3 типологии).
24. Прием формирования модели нарушителя для нейтрализации кадровых рисков.
25. Физиологические особенности человека как источника риска в организации.
26. Психологические особенности человека как источника риска в организации.
27. Риски опасных действий человека.
28. Мошенничество: определение, виды, основные элементы («треугольник мошенничества» Д. Кресси).
29. Основные модели контроля сознания (модель «восемь факторов» Р. Дж. Лифтона, модель С. Хассэна).
30. Нейролингвистическое программирование для учета психологических особенностей человека.
31. Конфликты интересов в организации.
32. Дискриминация в организации и как ее избежать.
33. Насилие на рабочем месте (моббинг, боссинг).
34. Лидерство и власть как инструменты влияния на персонал.
35. Слухи, сплетни и провокации как инструменты информационно-психологического воздействия на работников.
36. Манипуляции, психологические игры, рефлексивное управление.

37. Концепция управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации.
38. Организация риск-менеджмента на предприятии.
39. Этапы управления кадровыми рисками в организации.
40. Методы выявления кадровых рисков в организации: диаграмма Исикавы, «галстук-бабочка».

2.2. Тестовые задания

1. Классическая теория, связывающая понятия риска и предпринимательской прибыли, принадлежит:
- А) А. Маршаллу;
 - Б) А. Пигу;
 - В) Д. Миллю.
2. Согласно неоклассической теории риск это:
- А) вероятность отклонения от плана;
 - Б) ущерб;
 - В) прибыль.
3. При увольнении работника чаще всего имеет место:
- А) финансовый риск;
 - Б) репутационный риск;
 - В) материально-технический риск.
4. Социологическая теория риска включает:
- А) поведенческий, модернистский, перцептивистский и социальный подходы;
 - Б) поведенческий, модернистский, перцептивистский и социально-управленческий подходы;
 - В) поведенческий, модернистский, перцептивистский и управленческий подходы.
5. Модель Г. Хайнриха «теория «домино» включает в развитии нештатной ситуации можно выделить:
- А) 5 стадий;
 - Б) 3 стадии;
 - В) 7 стадий.

6. Ненамеренные опасные действия человека – это:

- А) заблуждения;
- Б) промахи;
- В) нарушения.

7. Методики диагностики характеристик кандидата и изучения возможностей людей не должны соответствовать следующему критерию:

- А) наличие механизма исправления ошибок и искажений информации;
- Б) отсутствие механизма прогнозирования изменений функциональных возможностей человека;
- В) социальная приемлемость.

8. Альтернативность риска предполагает:

- А) наличие противоречивых последствий;
- Б) неопределенность;
- В) необходимость выбора двух или нескольких возможных вариантов решений.

9. Уровнем риска не является:

- А) международный уровень;
- Б) организационный уровень;
- В) районный уровень.

10. Причиной утраты квалификации сотрудника может быть:

- А) саботаж;
- Б) конфликт с руководством;
- В) травма.

11. Кадровая безопасность не зависит от такого фактора, как:

- А) контроль;
- Б) образование;
- В) найм.

12. В качестве примера плановых рисков в системе управления персонала можно привести:

- А) потерю трудоспособности вследствие старости;
- Б) потерю трудоспособности вследствие получения производственной травмы;
- В) рождение детей в фертильном возрасте.

13. Опасные действия сотрудников, связанные с информационными рисками, являются:

- А) хищение материальных ценностей;
- Б) утрата стратегических планов;
- В) кража оборудования.

14. Риски нарушения законодательства не связаны с:

- А) нарушением прав работников;
- Б) нарушением правил делопроизводства и правил исчисления налогов;
- В) повышением по карьерной лестнице.

15. Метод оценки рисков на основе матрицы «вероятность-ущерб» относится к:

- А) количественным методам оценки;
- Б) социологическим методам оценки;
- В) качественным методам оценки.

16. К ошибкам при подборе персонала не относится:

- А) игнорирование спецификации;
- Б) стереотипизация;
- В) собеседование не по схеме.

17. Примером вербальных приемов диагностики являются:

- А) вариант «поймать на противоречиях»;
- Б) вариант «нервные движения»;
- В) вариант «повышение тембра голоса».

18. Слабо формализованное собеседование состоит из:

- А) списка тем;
- Б) перечня конкретных вопросов;
- В) перечня запланированных и незапланированных вопросов.

19. Существование риска независимо от осознания его субъектом отражает:

- А) объективную природу риска;
- Б) субъективную природу риска;
- В) субъективно-объективную природу риска.

20. Стимулирующая функция риска имеет следующий аспект:

- А) историко- генетический;
- Б) социально-правовой;
- В) конструктивный.

21. Какой подход социологической теории риска предполагает, что риски настигают и поражают тех, кто производил или наживался на их производстве и считал себя застрахованным о них (эффект бумеранга)?

- А) поведенческий;
- Б) модернистский;
- В) перцептивистский;
- Г) социальный;
- Д) социально-управленческий.

22. Назовите имя криминолога, разработавшего концепцию «треугольника мошенничества».

- А) Эдвин Сатерленд;
- Б) Дональд Кресси;
- В) Виктор Люстиг.

23. Перцептивистский подход рассматривает:

- А) риск как важнейший фактор, влияющий на поведение индивида;
- Б) риск с точки зрения его восприятия респондентами;
- В) риск со стороны государства.

24. Какая из ниже перечисленных математических теорий является одним из первых инструментов оценки рисков:

- А) теория хаоса;
- Б) теория вероятности;
- В) теория чисел.

25. Коммерческий риск – это риск, возникающий:

- А) на коммерческих предприятиях;
- Б) в процессе реализации товаров или услуг;
- В) в процессе производства товаров или услуг.

26. Причинами чистых рисков могут быть:

- А) запрет на вывоз товаров;
- Б) изменения конъюнктуры рынка;
- В) стихийные бедствия.

27. Уровнем риска по классификации Н.А. Костицына не является:

- А) международный уровень;
- Б) организационный уровень;
- В) районный уровень.

28. При получении банковского кредита под инвестиционную программу могут возникнуть риски:

- А) недостаточной рентабельности вкладываемого капитала;
- Б) несвоевременности возврата заемных средств в условиях неопределенности;
- В) ошибки расчета периода окупаемости инвестиционного проекта;
- Г) все ответы верны.

29. При открытии депозита в банке у Вас могут возникнуть риски:

- А) кредитные;
- Б) политические;
- В) страховые.

30. Назовите причину изменения квалификации работника:

- А) забывание;
- Б) конфликт с руководством;
- В) саботаж.

31. Причиной случайных кадровых рисков может быть:

- А) межгрупповой конфликт и/ или внутрикорпоративная политическая интрига;
- Б) личная выгода;
- В) собственное видение ситуации.

32. К методам минимизации риска не относят:

- А) страхование;
- Б) планирование;
- В) отсутствие принятого решения (действия).

33. Какое из перечисленных условий не учтено в концепции «треугольника мошенничества»?

- А) Менталитет;
- Б) Кредит;
- В) Низкая трудовая дисциплина.

34. Изменение количества и качества трудоспособного населения вследствие изменения рождаемости и миграции отражается на возникновении риска человеческого фактора по классификации Н.А. Костицына на:

- А) международном уровне;
- Б) государственном уровне;
- В) организационном уровне.

35. Какие риски могут принести дополнительную прибыль фирме?

- А) Спекулятивные;
- Б) Чистые;
- В) Варианты А и Б верны;
- Г) Нет правильного варианта.

36. В качестве примера прогнозируемых рисков в системе управления персоналом можно привести:

- А) потерю трудоспособности вследствие старости;
- Б) потерю трудоспособности вследствие получения производственной травмы;
- В) рождение детей в фертильном возрасте.

37. Назовите характерную особенность риска, которая проявляется в том, что с одной стороны риск ускоряет общественный технический прогресс, а с другой – порождает социально-экономические и моральные издержки:

- А) противоречивость;
- Б) неопределенность;
- В) необходимость выбора двух или нескольких возможных вариантов решений.

38. Изменение законодательства в период сделки ведет к возникновению рисков:

- А) производственных;
- Б) юридических;
- В) организационных.

39. Неформальные отношения между сотрудниками относятся к факторам риска:

- А) индивидуального уровня;
- Б) организационного уровня;
- В) группового уровня.

40. Суть риск-менеджмента состоит в:

- А) устранении риска;
- Б) управлении риском;
- В) снижении количества рисков;

41. Какое из определений полностью не раскрывает сущность понятия «кадровый риск»?

- А) кадровый риск – это риск, связанный с вероятностью реализацией антропогенных угроз;
- Б) кадровый риск – это вероятности нанесения предприятию материального или морального ущерба в процессе принятия и реализации кадровых решений;
- В) кадровый риск – это недополучение доходов в результате возможных просчетов и ошибок в управлении организацией.

42. Риски нарушения законодательства прямо не связаны с:

- А) нарушением прав работников;
- Б) нарушением правил делопроизводства и правил исчисления налогов;
- В) повышением по карьерной лестнице.

43. Чтобы не ошибиться в оценке работников и не принять прошлый потенциал за нынешний, нужны методики диагностики характеристик кандидата, соответствующие следующему критерию:

- А) прогнозирование изменений функциональных возможностей человека;
- Б) выявление факторов, деформирующих интеллектуально-психологические возможности;
- В) социальная приемлемость.

2.3. Кейсовые задания

Задание 1. «Помогите, пожалуйста! Я работаю менеджером по продажам крупного фитнес-центра. У нас отдел продаж из 7 сотрудников. Все до последнего времени жили дружно. Но три месяца назад сменили руководителя отдела продаж. И началось! Новый руководитель постоянно принижает наши заслуги. Хмурится, если кто-то из нас продает больше, чем он. Натравливает нас друг на друга, вводя конкуренцию по продажам. Мы обращались к руководству фитнес-центра, но нам сказали, что нечего через голову непосредственного руководителя решать рабочие вопросы. Также сказали, что у нас опытный и профессиональный руководитель и мы должны его слушаться. Вместо того чтобы

звонить клиентам, мы много времени уделяем выяснению отношений и обсуждению очередных действий нашего непосредственного руководителя.

- Перечислите возможные кадровые риски?
- Что делать в этой ситуации?

Задание 2. «В одном из филиалов страховой компании очень медленно прирастала агентская сеть. Долго подбирали территориального директора. В итоге взяли территориального директора без опыта работы в страховании. Показатели его подразделения после пяти месяцев работы огорчили руководство компании, так как штат был так и не заполнен, план выполнен только на 25 %, хотя итоги подводить было рано и динамика продаж присутствовала. Все пять месяцев подразделение делало план практически в половину меньшим количеством сотрудников, чем нужно. Территориальный директор, узнав о результатах и решении руководства компании, был готов идти до последнего, он пытался доказать, что нельзя за такой срок наверстать продажи, стать наставником и сразу собрать команду, да еще результативную. Но руководство хотело быстрых успехов в продажах. Непосредственный руководитель территориального директора оказался в ситуации выбора: согласиться с руководством компании, уволить и опять длительное время искать нового или отстаивать всеми возможными способами нынешнего.

- Перечислите возможные кадровые риски?
- Что делать в этой ситуации?

Задание 3. «Собственник компании, пообщавшись со своим другом – тренером, который ведет тренинги личностного роста (они же – тренинги лидерского прорыва), принимает решение и убеждает генерального директора компании в том, что всех управленцев – от топов до мидл-уровня – надо срочно объединить и отправить на этот тренинг (цель: чтобы у компании прибыль выросла). И, как обычно, возможность участия (отказа) не обсуждалась: кто не с нами, тот против нас. На тренинге участники были поставлены в такие условия, что им приходится говорить об очень сокровенных моментах жизни, признаваться в своих слабостях, «грехах», брать на себя обязательства по изменению своей судьбы. В течение трех дней тренинга люди бурно реагировали на информацию, эмоционально включались в истории друг друга, плакали. При этом лейтмотивом были призывы: «Мы единая сильная команда», «Нам все по плечу», «Мы можем преодолеть любые вершины», и поэтому «к концу года мы должны увеличить доход фирмы на 70 %» (проговаривалась конкретная цифра, очень амбициозная и явно завышенная). Кстати говоря, эта цифра была озвучена генеральным директором только на этом тренинге. Также в процессе учебно-

го мероприятия было прописано, что необходимо менять в компании, что необходимо достигнуть, над чем поработать. И, соответственно, каждому вменялось взять на себя личную ответственность за достижение общего результата. Тренер был очень жестким, обратную связь давал подчас обидную, маркируя это под необходимость вскрывать «застойно-фурункулезные» проблемы личности. Участники тренинга и так всегда считали себя командой: работали дружно, помогали друг другу, креативили, достигали целей. На тренинге показывали командную работу. После тренинга в компании началась реальная гонка. Было создано много проектных групп, разрабатывались планы, совещания шли одно за одним. Чувствовался прессинг. Цифра выжималась всеми способами, так как до конца года оставалось 7 месяцев.

Перечислите возможные кадровые риски?

Что делать в этой ситуации?

Задание 4. Многодетная сотрудница. Ответить на вопросы.

- Как работодателю относиться к соискательницам, у которых в резюме указано более 2-х детей?
- Работу какой специфики лучше предлагать таким претенденткам?
- Есть ли должности, в которых хороши многодетные матери?
- Что делать руководителю, если сотрудница собралась в очередной декрет?
- Что бы Вы сказали руководителям, которые нелояльны к сотрудницам-матерям?

Задание 5. Для любого человека постоянно существует опасность несчастного случая – это бессрочный риск. В то же время для страховой компании, которая застраховала этого человека от несчастного случая, риск страховой выплаты по договору страхования существует только в течение срока его действия. Таким образом, данный риск для компании является временным.

Вопросы:

Назовите бессрочные риски в управлении персоналом.

- Каким образом можно минимизировать негативные последствия данных рисков? Приведите пример.
- Каковы специфика и особенности управления временными рисками? Приведите пример.

Задание 6. Различают факторы риска внешней среды долговременного, сезонного и краткосрочного действия, а также фиксированные, неопределенные и переменные. Например, такой долговременный фактор, как миграция населения,

влияет на условия выполнения пассажирских перевозок, спрос на перевозки, конкурентную среду городского транспорта.

Вопросы:

- Перечислите факторы риска внешней или внутренней среды сезонного и краткосрочного действия, влияющие на управление персоналом в организации.
- Каким образом данные риски они могут влиять на эффективность деятельности организации? Приведите пример.
- Каким образом можно минимизировать данные факторы риска внутренней и внешней среды? Приведите пример.

Задание 7. Сотрудники консалтинговой компании «Информ-услуги» вдруг стали отмечать необычное поведение начальника одного из отделов Егора и его заместителя Михаила. Заключалось оно в тайном перешептывании, вздрагивании и поспешном сметании в ящик стола каких-то документов при приближении кого-либо к рабочему столу. У каждого сотрудника компании на столе предусмотрен персональный компьютер с выходом в Интернет и подключением ко всем необходимым для работы системам. Однако Егор стал приносить свой домашний ноутбук и часть времени работать именно на нем. На рабочем же компьютере большинство файлов держались под личным паролем.

Политика компании предусматривала возможность получения любым сотрудником вознаграждения за нового, приведенного им клиента в виде процента с заключенного контракта. Процент был достаточно внушительным, но за несколько лет работы ни один клиент так и не был приведен ни Егором, ни его замом. Хотя возможности для поиска и привлечения явно были: компания неоднократно посылала руководителей отдела за рубеж на конференции, они выступали и общались с коллегами и потенциальными заказчиками на конференциях в Москве.

Работа Егора и Михаила «за полночь», когда все остальные сотрудники компании уже разошлись по домам, сначала казалась руководству компании проявлением лояльности. Но слишком «регулярная» лояльность стала настораживать.

Деятельность отдела Егора предусматривала периодическое обращение с запросами на получение справок и информации в другой отдел компании, занимающийся полевыми исследованиями. Перед Новым годом руководство компании решило подвести итоги работы сотрудников за год для определения размера годовой премии и попросило представить соответствующую статистику по отделам. Каково же было удивление руководителя, когда оказалось, что треть запросов Егора в другие отделы была по компаниям и людям, неизвестным и не проходящим ни по одному из официальных контрактов компании.

Внутреннее расследование вскрыло неприятные факты: Егор на свое имя заключил несколько контрактов на оказание информационных услуг со сторонними организациями, привлек к этой работе Михаила, они оба получали немалые средства. При этом для выполнения контрактов использовались информационные ресурсы и базы

- Егор, сложился конфликт интересов, ты в рабочее время, используя ресурсы компании, работаешь на себя, тем самым нанося ущерб всем нам. Вдвойне печально, что в эту работу ты втянул и своего заместителя. Чем ты это можешь объяснить?
- Да вот просто денег всегда не хватает, хотелось больше заработать...

Что в этих условиях нужно предпринять руководству компании и почему?

Задание 8. В типографии научно-производственного объединения мы ведем беседу с г-жой Писаревой, которая уже пять лет возглавляет эту организацию. Она очень активна, все силы отдает работе. Вот что она говорит: «С утра до вечера я на ногах. Я все должна делать сама, потому что даже незначительная ошибка обходится нам дорого. Поэтому я постоянно должна быть начеку. Иногда я очень устаю, но ведь это доставляет радость! Мои сотрудницы отзывчивы и исполнительны, прекрасно информируют меня обо всех проблемах. Чтобы не допускать ошибок, они показывают мне все материалы, прежде чем отдать в печать. Перед версткой я проверяю сигнальный экземпляр. Сотрудницы постоянно уточняют у меня отдельные детали задания. Оригиналы изданий они отдают мне на хранение, чтобы они не пропали. В конечном счете я ведь несу ответственность за все, что происходит в типографии. Мой начальник, заместитель директора объединения г-н Макаренко, может быть уверен в продуктивной работе типографии. Он по мере возможностей заботится о нас, недавно приобрел новую печатную машинку, правда, гораздо важнее была бы покупка мощного ксерокса. Знаете, у него много работы, и мы здесь его не видим и не слышим. Раз в две недели он заглядывает и спрашивает, все ли в порядке, пьет с девочками чай с коробкой принесенных им конфет и уходит. После таких встреч у меня и моих сотрудниц всегда поднимается настроение. Наш начальник очень обаятельный человек».

Вопросы для обсуждения

- Что является неправильным в действиях руководителя типографии?
- Как определить ответственность г-жи Писаревой перед начальником – действительно ли она должна отвечать за все, что происходит в типографии?
- Как вы оцениваете покупку г-ном Макаренко печатной машинки? Что вы скажете о его стиле руководства?

ГЛАВА 3. НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «КАДРОВЫЕ РИСКИ И ИХ ОЦЕНКА»

3.1. Подготовка доклада и выступление

Данный вид самостоятельной и научно-исследовательской работы предполагает выбор магистрантом темы, подготовку материалов доклада (содержание, иллюстративный материал, презентация) и выступление на семинарском занятии в установленный срок.

Итоговая оценка выставляется на основании смыслового содержания доклада, качества выступления, ответов на поставленные вопросы по теме доклада и качества представленной презентации. За семестр магистрант должен сделать не менее двух докладов. Ниже приведены примеры возможных тем.

Примерные темы докладов

1. Выявление источников кадрового риска, вызывающих эскалацию социально-психологической напряженности между участниками совместной деятельности.
2. Установление причин возникновения потенциальных кадровых рисков в организации.
3. Определение системы мер по предупреждению нарушений в области кадровой безопасности.
4. Актуальность управления кадровыми рисками в современной промышленной организации.
5. Упорядочение взаимодействия смежных подразделений и рабочих групп как метод предупреждения возникновения кадровых рисков.
6. Кадровые риски как объект управления.
7. Социально-экономическое содержание кадровых рисков.
8. Соблюдение принципов социальной справедливости в материальном и моральном поощрении работников как средство предотвращения нарушений в области кадровой безопасности в организации.
9. Классификация кадровых рисков.
10. Факторы кадровых рисков в системе управления персоналом организации.
11. Качественные и количественные методы оценки кадровых рисков.
12. Применение социально-психологических правил обеспечения взаимопонимания и сотрудничества в коллективе как средство предотвращения нарушений в области кадровой безопасности в организации.

13. Методы управления кадровыми рисками.
14. Деловая этика в предупреждении и разрешении кадровых рисков в организации.
15. Система распорядительных методов профилактики конфликтов и стрессов в организации в целях профилактики кадровых рисков.
16. Классификация методов управления кадровыми рисками.
17. Соблюдение принципа социальной справедливости в материальном и моральном поощрении работников, применении административных санкций и дисциплинарных взысканий как условие профилактики возникновения кадровых рисков.
18. Разработка системы управления кадровыми рисками в организации.
19. Управление конфликтами и стрессами в системе управления организацией и ее персоналом.
20. Понятие, типология и оценка кадровых рисков в организации.
21. Разработка требований к системе управления кадровыми рисками в организации.
22. Организационный механизм управления кадровыми рисками в организации.
23. Предупреждение и разрешение кадровых рисков при проведении текущей деловой оценки персонала организации.
24. Кадровые риски в трудовом коллективе при назначении нового руководителя структурного подразделения.
25. Нарушения в системе кадровой безопасности организации вследствие недостатков системы коммуникаций.
26. Понятие и роль системы кадровой безопасности в организации.
27. Оценка рисков при планировании работы с персоналом и меры по минимизации рисков.
28. Оценка рисков при найме, отборе и приеме персонала и меры по минимизации рисков.
29. Оценка рисков при подборе и расстановке персонала и меры по минимизации рисков.
30. Оценка рисков в процессе организации деловой оценки персонала и меры по минимизации рисков.
31. Оценка рисков в процессе профориентации и трудовой адаптации персонала и меры по минимизации рисков.
32. Оценка рисков в процессе организации труда персонала и меры по минимизации рисков.
33. Оценка рисков в процессе высвобождения персонала и меры по минимизации рисков.

34. Оценка рисков в процессе обучения персонала и меры по минимизации рисков.

35. Оценка рисков в процессе повышения квалификации (подготовки, переподготовки) персонала и меры по минимизации рисков.

36. Оценка рисков при организации проведения аттестации персонала и меры по минимизации рисков.

37. Оценка рисков при управлении деловой карьерой персонала и меры по минимизации рисков.

38. Оценка рисков при управлении служебно-профессиональным продвижением персонала и меры по минимизации рисков.

39. Оценка рисков при управлении кадровым резервом и меры по минимизации рисков.

40. Оценка рисков при мотивации и стимулировании трудовой деятельности персонала и меры по минимизации рисков.

41. Оценка рисков при формировании организационной культуры организации и меры по минимизации рисков.

42. Оценка рисков при управлении организационными конфликтами и профессиональными стрессами и меры по минимизации рисков.

43. Оценка рисков в процессе проведения управленческого консалтинга и меры по минимизации рисков.

44. Оценка рисков в процессе проведения конфликтологического консультирования и меры по минимизации рисков.

45. Оценка рисков в процессе проведения организационно-кадрового аудита в организации и меры по минимизации рисков.

46. Оценка рисков при оценке затрат на персонал и меры по минимизации рисков.

47. Проблемы трудовой мотивации как источник возникновения кадровых рисков в организации.

48. Принципы управленческой и корпоративной этики подчиненных и руководителя в целях профилактики возникновения кадровых рисков в процессе совершенствования кадровой политики организации.

49. Определение системы управленческих мер по предупреждению нежелательных конфликтов и профессиональных стрессов как стратегия кадровой безопасности организации.

50. Разъяснение требований к сотрудникам как условие профилактики кадровых рисков.

51. Повышение культуры межличностного общения как условие профилактики эмоциональных конфликтов и профессиональных стрессов в социальных группах.

52. Управление производственными конфликтами в организации в период реструктуризации предприятий как кадровая стратегия минимизации кадровых рисков.

53. Управление кадровыми рисками в организациях нефтегазового комплекса.

54. Кадровые риски и кадровая безопасность образовательной среды.

55. Принципы формирования и функционирования системы управления кадровыми рисками в организации.

56. Нормативно-методическое обеспечение системы управления кадровыми рисками организации.

57. Документационное обеспечение системы управления кадровыми рисками организации.

58. Управление кадровыми рисками в условиях инновационного реформирования системы высшего образования.

59. Организационно-методическое обеспечение стратегии управления кадровыми рисками.

60. Комплексная диагностика морально-психологического климата трудового коллектива предприятия нефтяной промышленности.

61. Управление социальной напряженностью в промышленной организации как стратегия минимизации кадровых рисков.

62. Предпринимательские риски в сфере управления кадровыми ситуациями.

63. Практика управления кадровыми рисками в малом предпринимательстве.

64. Риски в работе руководителя.

65. Стратегия управления рисками профессионального развития кадрового потенциала организации.

66. Обеспечение кадровой безопасности как функция управления персоналом.

67. Кадровая безопасность на государственном уровне.

3.2. Подготовка статьи (тезисов докладов) к научной конференции

Научная конференция студентов, магистрантов, аспирантов – это собрание учащихся с участием ведущих преподавателей, видных ученых и специалистов для обсуждения различных теоретических, методических и практических проблем. Участники конференций должны уметь не только рассматривать поставленные научные проблемы, но и предлагать их теоретические и практические решения.

Данный вид работы предполагает индивидуальную или командную творческую деятельность автора научной работы по тематике курса. Научный характер выполненной работе придают: научная логика плана изложения; научная аргументация; представление выводов и предложений на основе классических или новейших научных методов и рекомендаций; объективность критериев оценки представленных методов, решений и предложений. Примерные темы статей (тезисов докладов) представлены ниже.

Примерные темы статей (тезисов докладов)

1. Компетентностное управление как фактор предупреждения кадровых рисков в организации сферы услуг.
2. Формирование принципов функционирования стратегии управления кадровыми рисками на промышленном предприятии.
3. Формирование стратегии развития организации в условиях кадрового риск-менеджмента.
4. Основные этапы организационной разработки стратегии с учетом кадровых рисков в условиях реструктуризации.
5. Стратегии развития организации в условиях кадрового риск-менеджмента.
6. Оптимизация процесса управления кадровой безопасностью предприятий.
7. Среда функционирования системы управления кадровой безопасностью предприятий.
8. Схема оптимизации процесса управления кадровой безопасностью предприятий.
9. Возможности и риски построения системы резерва кадров.
10. Корректировка функционирования системы мониторинга кадровой безопасности.
11. Картографический метод анализа организационного конфликта в трудовом коллективе.
12. Разработка комплекса превентивных мер по нейтрализации угроз, источником которых является персонал предприятия.
13. Методы профилактики конфликтов и профессиональных стрессов в промышленной организации.
14. Выявление, идентификация и нейтрализация внешних и внутренних угроз кадровой безопасности.
15. Воздействие кадровых рисков на стратегию управления персоналом.
16. Направления обеспечения кадровой безопасности, связанные с функционированием персонала компании.

17. Деятельность руководителя по профилактике кадровых рисков в организации.
18. Анализ форм проявления угрозы склонения сотрудников к нарушению обязательств перед работодателем.
19. Минимизация риска и противодействие угрозе склонения сотрудников к нарушению своих обязательств.
20. Анализ факторов, провоцирующих возникновение угроз кадровой безопасности организации и создающих опасность реализации ее интересов.
- 21.Обобщение теоретических подходов к содержанию процесса управления кадровыми рисками.
22. Программа кадрового риск-менеджмента.
23. Риски, возникающие при формировании кадровой структуры.
24. Риски, возникающие в процессе использования человеческих ресурсов.
25. Риски, возникающие в процессе развития кадрового состава.
26. Риски, возникающие на этапе высвобождения персонала.
27. Классификация субъектов обеспечения кадровой безопасности.
28. Кадровая безопасность в сфере государственного управления.
29. Методика минимизации кадровых рисков при внедрении компетентного подхода в систему управления персоналом организации.
30. Риски, обусловленные индивидуальными, личностными особенностями работника.
31. Риски, возникающие при ненадлежащем выполнении функций управления персоналом в организации.
32. Риски профессионального развития.
33. Поведение персонала в качестве объекта обеспечения кадровой безопасности организации.
34. Влияние некоторых форм деструктивного поведения персонала на кадровую безопасность организации.
35. Учет кадровых рисков при проектировании (модернизации) системы оценки.
36. Технология риск-менеджмента по управлению кадровыми рисками в организации.
37. Взаимодействие между HR-менеджерами и специалистами службы безопасности при обеспечении кадровой безопасности.
38. Формирование социальной технологии управления кадровыми рисками в организации.
39. Функциональные обязанности кризис-менеджера в организации.
40. Социально-психологические методы профилактики кадровых рисков в образовательном учреждении.

41. Предупреждение деструктивных организационных конфликтов как тактика риск-менеджмента.
42. Нормативное регулирование организационных и социально-трудовых конфликтов.
43. Управление кадровыми рисками в системе таможенной службы.
44. Разработка и внедрение этического кодекса организации как метода профилактики кадровых рисков.
45. Принципы и методы конфликтологического консультирования в организации.
46. Социально-экономические причины возникновения кадровых рисков.
47. Работник в системе социально-психологических отношений в трудовом коллективе промышленного предприятия.
48. Принципы и методы профессиональной деятельности подразделений кадровых служб по профилактике коррупционных правонарушений.
49. Персонал-маркетинг современной организации: процессы формирования и развития системы кадровой безопасности.
50. Управленческие требования к эффективности профессиональной деятельности кризис-менеджера.
51. Формирование антикоррупционной организационной среды в государственных и муниципальных учреждениях.
52. Повышение квалификации управленческого и исполнительского персонала с целью развития управленческой компетентности.
- Работа, подготовленная магистрантом (магистрантами в соавторстве), выполняется с согласия и под руководством научного руководителя (преподавателя). На научную статью и тезисы докладов должна быть получена рецензия ученого или специалиста, оформлено экспертное заключение вуза.

3.3. Методические рекомендации для выполнения реферата по дисциплине «Кадровые риски и их оценка»

В рамках изучения дисциплины «Кадровые риски и их оценка» студентами направления «Управление персоналом» может быть выполнен реферат.

Реферат – самостоятельная, творческая работа студента, научно-исследовательского характера, выполняемая в процессе обучения и имеющая целью научить студентов самостоятельно применять полученные знания для решения конкретных практических задач в области кадровой деятельности.

При выполнении реферата студент должен проявить знание теоретического материала, специальной литературы, нормативно-правовых актов, исследо-

вательский и научный подход к рассматриваемой проблеме, умение анализировать, делать обобщения и выводы.

Независимо от избранной темы текстовая часть реферата должна содержать следующие структурные элементы:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основную часть;
- заключение;
- список использованных источников.

Общие требования к оформлению текста реферата

Общий объем реферата устанавливается в пределах от 15 до 20 страниц формата А4.

Текст выполняется на листах формата А4 (210 x 297 мм) по ГОСТ 2.301-68.

На компьютере текст должен быть оформлен в текстовом редакторе Microsoft Word. Тип шрифта: Times New Roman Cyr. Шрифт основного текста: обычный, размер 14 пт.

Шрифт заголовков разделов, структурных элементов «Содержание», «Введение», «Заключение», «Список использованных источников», «Приложение» – полужирный, размер 16 пт.

Шрифт заголовков разделов – полужирный, размер 14 пт.

Абзацный отступ должен быть одинаковым по всему тексту и равен 1,25 см.

Межсимвольный интервал: обычный. Межстрочный интервал: полуторный.

Формулы должны быть оформлены в редакторе формул Equation Editor и вставлены в документ как объект. Размеры шрифта для формул:

- обычный – 14 пт.;
- крупный индекс – 10 пт.;
- мелкий индекс – 8 пт.;
- крупный символ – 20 пт.;
- мелкий символ – 14 пт.

Размеры полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее и нижнее не менее 20 мм.

Страницы следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту. Номер страницы проставляют справа нижней части листа без точки.

Опечатки, описки и графические неточности, обнаруженные в процессе выполнения, допускается исправлять подчисткой или закрашиванием белой краской и нанесением в том же месте исправленного. Помарки и следы не полностью удаленного прежнего текста не допускаются.

Важным требованием к оформлению текста является его структурированность, наличие на каждой странице рисунка или таблицы, или маркеров (нумерации).

Текст основной части разделяют на разделы, пункты.

Разделы должны иметь нумерацию.

Внутри пунктов или подпунктов могут быть приведены перечисления. Перед каждой позицией перечисления ставят дефис. Если необходимо сослаться на одно или несколько перечислений, то перед каждой позицией вместо дефиса ставят строчную букву, приводимую в алфавитном порядке, а после нее – скобку.

Для дальнейшей детализации перечисления используют арабские цифры, после которых ставят скобку, приводя их со смещением вправо на два знака относительно перечислений, обозначенных буквами.

Допускается вместо дефиса приводить арабские цифры со скобкой, а для дальнейшей детализации использовать строчные буквы русского или латинского алфавитов в алфавитном порядке со скобкой после них.

Заголовок раздела печатают, отделяя от номера пробелом, начиная с прописной буквы, не приводя точку в конце и не подчеркивая. При этом номер раздела печатают после абзацного отступа.

В заголовках следует избегать сокращений (за исключением общепринятых аббревиатур, единиц величин и сокращений, входящих в условные обозначения).

В заголовках не допускается перенос слова на последующую строку, применение римских цифр, математических знаков и греческих букв. Если заголовок состоит из двух предложений, то их разделяют точкой.

При оформлении заголовков следует соблюдать следующие требования к их размещению:

- расстояние между заголовком и текстом в текстовом редакторе Microsoft Word должно быть равно удвоенному межстрочному расстоянию;

- расстояние между последней строкой текста и последующим заголовком текста должно быть равно в текстовом редакторе Microsoft Word – удвоенному межстрочному расстоянию.

Оформление иллюстраций

Графический материал следует располагать непосредственно после текста, в котором о нем упоминается впервые, или на следующей странице, а при необходимости, в приложении. Допускается помещать иллюстрации вдоль длинной стороны текста с поворотом листа по часовой стрелке для чтения.

Все иллюстрации нумеруют арабскими цифрами сквозной нумерацией. Если один рисунок в тексте, то следует указать «Рисунок 1».

При ссылках на иллюстрации следует писать: «... в соответствии с рисунком 2».

Иллюстрации, при необходимости, могут иметь наименование и пояснительные данные (подрисуночный текст). Слово «Рисунок» и наименование помещают после пояснительных данных и располагают следующим образом:

Рисунок 1 – Состав фонда оплаты труда

Рисунок (диаграмму, схему и т. п.), следует выполнять на одной странице. Если рисунок не уместится на одной странице, допускается переносить его на другие страницы. При этом тематическое наименование помещают на первой странице, поясняющие данные – на каждой странице и под ним пишут «Рисунок ..., лист ...», если имеется несколько рисунков, и «Рисунок 1, лист ...», если имеется один рисунок. Пример оформления иллюстрации приведен в приложении Г.

Построение таблиц

Цифровой материал оформляют в виде таблиц согласно ГОСТ 2.105.

Таблицы следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией.

Слово «Таблица» и наименование помещают над таблицей следующим образом:

Таблица 1 – Динамика основных технико-экономических показателей ООО «Технодом» за 2009–2011 гг.

На все таблицы должны быть ссылки в тексте. При ссылке пишут слово «Таблица» с указанием её номера.

Графы таблицы допускается нумеровать для облегчения ссылок в тексте, при делении таблицы на части, а также при переносе части таблицы на следующую страницу.

Если таблица не размещается на одном листе, допускается делить её на части. Слово «Таблица» указывают один раз слева над первой частью таблицы, над другими частями пишут слова «Продолжение таблицы» справа с указанием номера таблицы.

Если все показатели, приведенные в графах таблицы, выражены в одной и той же единице физической величины, то её обозначение необходимо поме-

щать над таблицей справа, а при делении таблицы на части – над каждой её частью.

Повторяющийся в графе текст, состоящий из одного слова, допускается заменять кавычками, если строки в таблице не разделены линиями. Если повторяющийся текст состоит из двух и более слов, то при первом повторении его заменяют словами «то же», а далее кавычками (пример приведен в приложении Д). Шрифт текста в таблице: обычный, размер 14 пт. Тип шрифта: Times New Roman Cyr.

Темы для написания реферата

1. Управление кадровыми рисками на предприятии.
2. Методы управления кадровыми рисками на предприятии.
3. Организация риск-менеджмента на предприятии.
4. Особенности управления кадровыми рисками в медицинских организациях.
5. Особенности управления кадровыми рисками в образовательных организациях.
6. Особенности управления кадровыми рисками в муниципальных организациях
7. Особенности управления кадровыми рисками в организациях торговли.
8. Минимизация кадровых рисков на предприятиях промышленности.
9. Особенности управления кадровыми рисками в организациях общественного питания.
10. Кадровые риски в бюджетных организациях.
11. Современные методы управления кадровыми рисками.
12. Особенности управления кадровыми рисками на малом предприятии.
13. Риски, связанные с планированием и маркетингом персонала.
14. Риски, связанные с наймом и учетом персонала.
15. Риски условий и охраны труда на предприятии.
16. Риски обучения и развития персонала.
17. Риски высвобождения персонала.
18. Социально-психологические компетенции персонала как источник кадровых рисков.
19. Риски неблагонадежности персонала.
20. Мошенничество как опасный кадровый риск.

Рекомендуемый список литературы для изучения дисциплины

1. Алавердов А. Р. Управление кадровой безопасностью организации: учеб./ А. Р. Алавердов. – М.: Маркет ДС, 2018. – 176 с.
2. Бойдало М. К., Жигулин Г. П. Метод и модель оценки профессионального соответствия персонала в вопросах обеспечения информационной безопасности//Научно-технический вестник Поволжья. – 2019. – №3. – С. 66–71.
3. Бойдало М. К. Политика информационной безопасности в государственных органах и коммерческих организациях США в XXI веке. // Научная Перспектива. – 2019. – №7(41). – С. 39–43.
4. Бойдало М. К., Жигулин Г. П. Метод и модель оценки профессионального соответствия персонала в вопросах обеспечения информационной безопасности//Научно-технический вестник Поволжья. – 2017. – №3. – С. 66–71.
5. Даниленко С. В. Подходы к управлению кадровой безопасностью предприятия в ходе реструктуризации / С. В. Даниленко // Проблемы экономики. – 2018. – № 4. – С. 146–150.
6. Дорофеев К. Н. Кадровая безопасность в системе экономической оценки деятельности фирмы / Дорофеев К. Н., Гараева Е. В. // Журн. Молодой ученый. –2018. – №6. – С. 327–331.
7. Жигулин Г. П., Бузинов А. С., Шабает Р. И. Моделирование и прогнозирование информационных угроз. – СПб.: СПб ГУ ИТМО, 2020.
8. Кибанов А. Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, Е. Г. Коновалова, О. Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 156 с.
9. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова, Л. Н. Кибанова – Москва: КноРус, 2021. – 360 с.
10. Королев М. И. Проблема безопасности в теории фирмы. Развитие и противоречия // Вестник Волгоградского гос. ун-та. – 2019. – № 1(20). – С. 53–58.
11. Кузнецова Н. В. Кадровая безопасность организации. Сущность и механизм обеспечения. -Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2019. – 285 с.
12. Кузнецова Н. В. Понятийный анализ кадровой безопасности / Н. В. Кузнецова//Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права) (электронный журнал). – 2019. – № 4.
13. Любавская Л. М. Кадровая безопасность как фактор конкурентоспособности в сфере банковского предпринимательства: учеб. пособие / Л. М. Любавская, Д. В. Беляйкин. – Новосибирск: НФ РГТЭУ, 2018. – С. 87–88.

14. Митрофанова А. Е. Управление кадровыми рисками в работе с персоналом организации. Автореф. дисс.канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2017.
15. Одегов Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 575 с.
16. Одегов Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 467 с.
17. Османов И.Х. Разновидности угроз для предприятия со стороны персонала и пути их устранения / In Situ. 2018. № 1–2. С. 70–73.
18. Радюкова Я. Ю., Шамаев И. Н. Экономическая безопасность страны как многоуровневая система элементов и отношений // Социально-экономические явления и процессы. Тамбов, 2018. № 1–2. С. 194–198.
19. Риски в управлении персоналом : учеб. пособие / А. Л. Слободской / Под редакцией заслуженного деятеля науки РФ, д-ра экон. наук, проф. В. К. Потемкина. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 155 с.
20. Рыжов Р. О. Кадровая безопасность: опыт социологической концептуализации // Сборник научных статей – СПб.: Институт бизнеса и права, 2019.
21. Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. Кадровая безопасность компании. М., 2018.
22. Селетков С. Н. Управление информацией и знаниями в компании: учебник / С. Н. Селетков, Н. В. Днепровская. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 208 с.
23. Селетков С. Н. Экономическая безопасность государства : учебное пособие / С. Н. Селетков. – Москва: Евразийский открытый институт, 2019. – 70 с.
24. Снитко Л. Т. Кадровая безопасность в системе экономической безопасности предприятия / Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2017. № 5 (61). С. 9–23.
25. Фролова П.С. Управление кадровыми рисками организации / П. С. Фролова, Л. С. Егорова // Генезис экономических и социальных проблем субъектов рыночного хозяйства в России. Вып. VII/ИГТА. – Иваново, 2018. – 308 с.

Рекомендуется также использовать следующую периодическую литературу: «Служба кадров и персонал», «Справочник кадровика», «Кадры предприятия», «Справочник по управлению персоналом», «Кадровая служба и управление персоналом предприятия», «Управление персоналом», «Проблемы теории и практики управления», «Кадровое дело», «Приложение к журналу «Кадровое дело», «Человек и труд».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Вяткин В. Н. Риск-менеджмент: учебник / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Ф. В. Маевский. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 365 с.
2. Кадровая безопасность регионов в развитых, развивающихся и периферийных странах: сравнительный анализ [Текст] /Е. В. Дробот и др.//Креативная экономика. – 2021. – Т. 15. – № 4. – С. 1501–1522.
3. Капустина Н.В. Риски управления персоналом // Экономика образования. – 2018. – № 4. – С. 139–142.
4. Алавердов А.Р. Управление кадровой безопасностью организации / учебник. – М.: Маркет ДС, 2023. –176 с.
5. Михневич О.Н. Управление предпринимательскими рисками по кадровому направлению деятельности субъектов малого бизнеса: автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М., 2011. – 22 с
6. Слободской А.Л. С 48 Риски в управлении персоналом : учеб. пособие / А.Л. Слободской / Под редакцией заслуженного деятеля науки РФ, д-ра экон. наук, проф. В.К. Потемкина. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 155 с.
7. Шипилова И. А. Оценка кадровых рисков / И. А. Шипилова. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2017. – № 20 (154). – С. 298–301.
8. Кибанов А. Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. – М.: КноРус, 2022. – 208 с.
9. Кадровая безопасность компании [Электронный ресурс] : учебное пособие / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – (Высшее образование – Бакалавриат). – Добавлено: 27.05.2022. – Проверено: 31.01.2025. – Режим доступа: ЭБС Znanium по паролю. – ISBN 978-5-16-012411-7.
10. Митрофанова А. Е. Кадровые риски и их оценка : учебное пособие / А.Е. Митрофанова, Д.К. Захаров, Р.А. Ашурбеков. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 137 с.
11. Папанян Р.Г., Жуковская, Н.П. Кадровые риски в системе управления персоналом [Текст] / Р.Г. Папанян, Н.П. Жуковская // Научные исследования. – 2016. – №9. – С. 35–37.
12. Лансков П.М. Интегрированная система внутреннего контроля и управления рисками и внутренний аудит в некредитных финансовых организациях / П.М. Лансков, Е.В. Зенькович // Деньги и кредит. – 2017. – № 2. – С. 34–36.
13. Капустина Н.В. Совершенствование системы управления рисками в системе менеджмента организации [Текст] / Н.В. Капустина // Экономика образования. – 2008. – №4. – С. 143–144.

14. Руденко А.М., Котлярова, В.В. Управление персоналом [Текст] / А.М. Руденко, В.В. Котлярова. – М.: Феникс, 2017. – 414 с.
15. Кузнецова Н.В. Управление кадровыми рисками современной организации [Текст] / Н.В. Кузнецова // Вестник ЗабГУ. – 2013. – №7. – С. 94–101.
16. Кей Б., Джулиони Дж. Помогите им вырасти или смотрите, как они уходят. Развитие сотрудников на практике [Текст] / Б. Кей, Дж. Джулиони / Пер. с англ. А. Коробейников. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 176 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	3
ГЛАВА 1. КАДРОВЫЕ РИСКИ ОРГАНИЗАЦИИ	4
1.1. Кадровые риски: сущность, классификация.....	4
1.2. Управление кадровыми рисками в организации.....	11
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ И ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТО- ЯТЕЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ	21
2.1. Вопросы для самостоятельной подготовки	21
2.2. Тестовые задания.....	23
2.3. Кейсовые задания	29
ГЛАВА 3. НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «КАДРОВЫЕ РИСКИ И ИХ ОЦЕНКА»	34
3.1. Подготовка доклада и выступление	34
3.2. Подготовка статьи (тезисов докладов) к научной конференции.....	37
3.3. Методические рекомендации для выполнения реферата по дисциплине «Кадровые риски и их оценка»	40
Рекомендуемый список литературы для изучения дисциплины.....	45
Библиографический список.....	47

Учебное издание

Тераз Вера Анатольевна

Кадровые риски и их оценка
Часть I

Учебно-методическое пособие

Авторская редакция

Компьютерная верстка: Т.В. Опарина

Издательский центр «Удмуртский университет»
426034, Ижевск, ул. Ломоносова, 4Б, каб. 021
Тел. : + 7 (3412) 916-364, E-mail: editorial@udsu.ru