

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»

О.Ю. КАЛМЫКОВА, Н.В. СОЛОВОВА

УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМИ РИСКАМИ И КАДРОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Часть 1

Рекомендовано редакционно-издательским советом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева» в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся по основной образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом

Самара
Издательство Самарского университета
2018

УДК 331.1 (075)

ББК 65.240я7

К174

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. *И.В. Косякова*,
канд. экон. наук, доц. *Ю.Н. Горбунова*

Калмыкова, Ольга Юрьевна

К174 **Управление кадровыми рисками и кадровая безопасность организации.**
Часть 1: учеб. пособие. В 2 ч. / *О.Ю. Калмыкова, Н.В. Соловова*. – Самара:
Издательство Самарского университета, 2018. – 68 с.

ISBN 978-5-7883-1235-4

ISBN 978-5-7883-1236-1(Ч.1)

Учебное пособие сформировано для магистрантов экономических специальностей и имеет своей целью помочь им в подготовке научно-исследовательских работ и курсовой работы по дисциплине «Основы кадровой безопасности и управление кадровыми рисками». Материалы учебного пособия позволят магистрантам понять назначение, содержание научно-исследовательской деятельности и курсовой работы, ознакомят с ее основными характеристиками, а также с порядком выполнения. Содержание пособия носит разносторонний характер, что обуславливает эффективность его использования как для аудиторных занятий, так и для самостоятельной работы магистров. Пособие призвано сориентировать магистранта в выборе темы научного исследования (в области управления кадровыми рисками и кадровой безопасности организации), в содержании, организации подготовки, написания и защиты курсовой работы. Оно поможет правильно оформить курсовую работу, то есть в соответствии с требованиями, предъявляемыми в высших учебных заведениях.

Рекомендуется для магистрантов по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом.

УДК 331.1 (075)

ББК 65.240я7

ISBN 978-5-7883-1236-1 (Ч.1)

ISBN 978-5-7883-1235-4

© Самарский университет, 2018

ПРЕДИСЛОВИЕ

В современных социально-экономических условиях кадровые стратегии управления кадровой безопасностью и стратегии профилактики кадровых рисков должны быть сформированы по всем направлениям кадровой политики и охватывать все функции управления персоналом организации и все подсистемы системы управления персоналом. Обеспечение кадровой безопасности необходимо рассматривать как самостоятельную функцию управления персоналом. Исследовательский диапазон изучения проблемы кадровой безопасности и управления кадровыми рисками организации достаточно многогранен и встраивается в проблемные поля различных областей научного знания.

Целью данного учебного пособия является формирование профессиональных компетенций, необходимых для совершенствования кадровой политики в области управления кадровыми рисками и кадровой безопасности организации, закрепление и углубление теоретических знаний, полученных на лекционных занятиях, а также формирование у магистрантов навыков и умений решения практических задач по управлению человеческими ресурсами в организации.

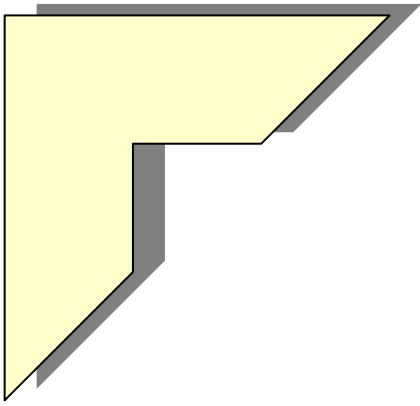
Дидактическая направленность пособия определила его структуру и основное содержание. Пособие состоит из двух логически связанных глав, библиографического списка и приложений. В соответствии с учебным планом подготовки магистров по направлению «Управление персоналом» предполагается организация научно-исследовательской деятельности и курсовой работы.

Материалы учебного пособия позволят магистрантам понять назначение, содержание научно-исследовательской деятельности и курсовой работы, ознакомит с ее основными характеристиками, а также с порядком выполнения. Пособие призвано сориентировать магистранта в выборе темы научного исследования, в содержании, организации подготовки, написания и защиты курсовой работы. Пособие поможет правильно оформить работу, то есть в соответствии с требованиями, предъявляемыми в высших учебных заведениях.

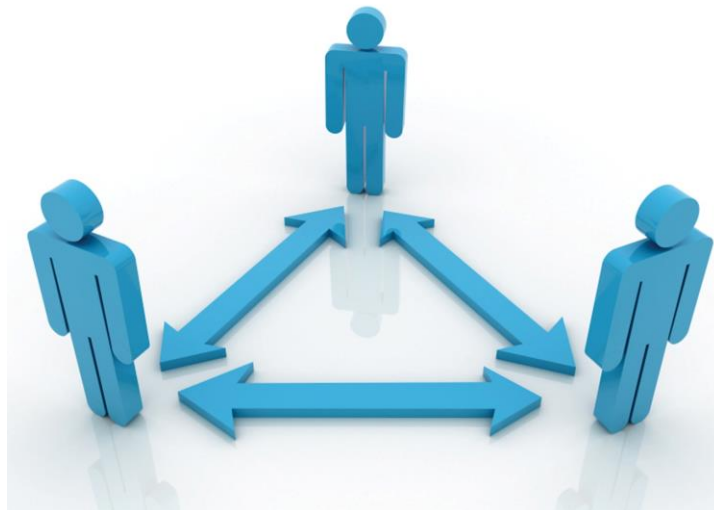
В учебном пособии авторами рассмотрена тематика научно-исследовательских работ, приводится перечень примерных тем курсовой работы (в области кадровыми рисками и кадровой безопасности организации), содержание и последовательность проведения исследования (курсовой работы). Учебное пособие сформировано на основе содержательного единства дисциплин: «Управление конфликтами и стрессами», «Кадровая политика и кадровый аудит организации», «Современные проблемы управления персоналом» и «Теория и практика кадровой политики государства и организации».

Данное учебное пособие призвано помочь магистрантам овладеть навыками научно-исследовательской деятельности, научить их методам аналитической и проектной работы в области формирования кадровых (социальных) технологий управления кадровыми рисками и кадровой безопасности организации.

Работа может быть ориентирована на решение сложной расчетно-аналитической или исследовательской социально-экономической задачи, а полученные в ней результаты в виде выявленных закономерностей, выводов по результатам анализа, предложений по совершенствованию методик анализа и планирования, созданию новых нормативных и инструктивных материалов и др. могут в дальнейшем использоваться для разнообразных проектов.



Глава 1
Организация научно-исследовательской
работы магистрантов по дисциплине
«Основы кадровой безопасности
и управление кадровыми рисками»



Ключевые термины

Самостоятельная работа
Научно-исследовательская работа
Глоссарий
Доклад
Статья
Тезисы
Кейс-задания
Эссе
Социологический опрос
Портфолио
Конспект
Аннотация
Реферат
Презентация

1.1. НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ РАБОТА МАГИСТРАНТОВ В СИСТЕМЕ ПОДГОТОВКИ В ВЫСШЕМ УЧЕБНОМ ЗАВЕДЕНИИ

В настоящее время в системе менеджмента научной деятельности в образовательном учреждении существует стратегическая проблема – разрыв цикла формирования инновации: от подготовки кадров для исследовательской и инновационной деятельности до внедрения в производство новых наукоемких технологий. Ее решение требует реализации стратегического подхода в планировании научной деятельности на основе создания междисциплинарных научных коллективов, развития образовательных научно-производственных кластеров.

Эффективная реализация системы развития научно-исследовательской деятельности студентов возможна при следовании следующим принципам:

– формирование образовательного процесса в вузе на основе педагогической системы, включающей комплекс методик, методов и средств развития творческой одаренности;

– проектирование содержания учебно-воспитательного процесса в вузе на основе потребностей и индивидуального потенциала творчески одаренного магистра;

– формирование педагогической модели развития индивидуально-личностного потенциала магистра в техническом образовании как совокупности ресурсных блоков (средового, процессуального, субъектного, критериально-оценочного), реализация которой обеспечивает достижение личностного результата;

– реализация комплекса организационно-педагогических условий, включающего моделирование проблемных ситуаций в системе личностно-ориентированных заданий;

– активизация научно-исследовательской деятельности магистров;

– внедрение педагогических методик развития творческого потенциала студента в условиях среды, обеспечивающей сопровождение саморазвития студентов и поддержку коллективных творческих инициатив на основе мониторинга;

– осуществление системного педагогического воздействия на систему внешних и внутренних мотивационно-ценностных ориентаций студентов с целью мотивации и стимулирования их научно-исследовательской деятельности;

– внедрение психолого-педагогических методик для мониторинга научно-исследовательской деятельности магистров [161].

В последние годы в связи с переходом отечественной высшей школы на компетентностно-ориентированное обучение роль и значимость НИРС в системе подготовки инженерных и научных кадров многократно возросли. В нынешних условиях НИРС должна рассматриваться как неотъемлемое звено системы формирования профессиональных компетенций будущих специалистов. В структуре универсальных компетенций содержатся социокультурные,

инструментальные и предметные компетенции. Принципиально важно, что профессиональные компетенции специалиста по конкретному направлению (специальности) подготовки в своем составе содержат как общеобразовательные, так и функционально ориентированные компетенции для выполнения характерных видов деятельности (в том числе проектно-конструкторской, научно-исследовательской, производственно-технологической, организационно-управленческой).

В системе НИРС реализуются две взаимосвязанные организационные формы: НИРС, встроенная в учебный процесс (УНИРС), и НИРС, выполняемая во внеучебное время.

УНИРС является обязательным элементом учебно-воспитательного процесса и самостоятельной работы студентов (магистрантов), проводимых в соответствии с графиком учебного процесса. Она предполагает использование элементов исследования на практических, методических, семинарских и лабораторных занятиях, выполнение контрольных работ и домашних заданий с элементами исследований, в том числе курсовых и дипломных работ, выполнение конкретных нетипичных заданий научно-исследовательского характера в период производственной или учебной практики, ознакомление с методологией и методами научных исследований.

УНИРС проводится в рамках учебного процесса в соответствии с учебными планами и программами, которыми определяются организационные формы ее реализации:

- изучение теоретических основ методики, постановки, организации и выполнения научных исследований, планирования и организации научного эксперимента, обработки научных данных в рамках соответствующих учебных курсов;
- подготовка научных рефератов и докладов по общественным наукам и общенаучным (общетехническим) дисциплинам;

- выполнение заданий, лабораторных работ, расчетно-графических работ, содержащих элементы научных исследований;
- выполнение индивидуальных нетиповых заданий исследовательского характера в период учебной и производственной практик;
- знакомство с основными научными направлениями и тематикой научных исследований выпускающих, профилирующих кафедр;
- участие в конкурсах на лучший реферат, статью, графическую работу, отчет по лабораторной работе, курсовой и дипломный проект (работу);
- переводы иностранных научно-технических текстов по специальности и профилю деятельности выпускающих кафедр;
- участие в предметных олимпиадах и конкурсах по специальностям;
- выполнение курсовых работ по предмету;
- разработка курсовых проектов по специальности, а также выполнение реальных курсовых и дипломных проектов по заданию предприятий, НИИ и проектных университетов;
- выполнение выпускных квалификационных работ (дипломных проектов) [161].

В рамках учебного процесса УНИРС объединяет все формы и методы обучения студентов исследовательским умениям и навыкам. Она включает три основных компонента: специальные курсы, организация по учебно-исследовательскому принципу всех форм обучения (лекций, практических, методических и лабораторных занятий, различных видов практик), самостоятельные научно-практические исследования, выполняемые студентами в рамках самостоятельной работы (домашние задания, курсовые и дипломные работы) и призвана обеспечивать решение следующих задач:

- изучение магистрами научно-методических основ выполнения НИР, представлений о методах научного моделирования и оценки эффективности полученных результатов исследований;

– освоение приемов планирования научных исследований, организации деятельности исследователя, представления результатов научных исследований, а также техники публичных выступлений и участия в научной дискуссии;

– знакомство с методами работы с многообразными массивами научной информации, с научной литературой и другими информационными ресурсами; приобретение навыков выполнения научно-библиографических работ, аннотирования, реферирования;

– освоение различных программных средств формирования и статистической обработки массивов данных и решения специфических исследовательских задач;

– приобретение первичных навыков планирования и проведения эксперимента;

– усиление языковой подготовки в сфере профессионально ориентированного владения иностранным языком.

УНИРС планируется, организуется и выполняется на кафедрах университета в рамках реализации учебных планов по конкретным учебным предметам и/или циклам дисциплин.

НИРС, выполняемая магистрами во внеучебное время, призвана развивать и углублять исследовательские навыки, знания и умения, полученные ими при участии в УНИРС, способствуя формированию и совершенствованию профессиональных научно-исследовательских компетенций. Основной задачей научной деятельности студентов, выполняемой во внеучебное время, является выход за рамки учебных программ, индивидуализация процесса обучения. Формы организации и проведения внеучебных НИРС:

– индивидуальная работа под руководством ведущих преподавателей;

– работа в составе проблемных групп и СНО на кафедрах;

– работа в составе студенческих научных коллективов;

- работа в составе ведущих научных коллективов университета по выполнению бюджетных и внебюджетных НИР;
- работа по грантам; участие в программах развития и поддержки научно-исследовательской и инновационной деятельности молодежи [161].

1.2. НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ РАБОТА МАГИСТРАНТОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ОСНОВЫ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМИ РИСКАМИ»

Самостоятельная и научно-исследовательская работа магистрантов – это один из видов активного обучения, который наряду с усвоением новых знаний и развитием мыслительной деятельности предусматривает овладение методами организации учебной и научно-исследовательской деятельности. В зависимости от формы организации различают два вида самостоятельной работы – организуемую преподавателем и внеаудиторную.

Организуемая преподавателем самостоятельная работа предусматривает выдачу индивидуальных заданий по данной учебной дисциплине и самостоятельное выполнение их магистрантами. Внеаудиторную самостоятельную работу магистрант организует сам. Формы организуемой самостоятельной работы определяются преподавателем с учетом содержания учебной дисциплины, характера изучаемой темы, формы занятия, методического обеспечения и т. д.

Самостоятельная работа магистранта предусматривает:

- углубленное изучение лекционного и дополнительного теоретического материала;
- подготовку к семинарским занятиям;
- подготовку к контрольным работам;
- подготовку докладов и презентаций;

- участие в научных конференциях;
- участие в НИРС.

По темам данного раздела предусматриваются два блока самостоятельной работы – обязательная и инициативная самостоятельная работа.

Обязательная самостоятельная работа магистрантов. Обязательная самостоятельная работа студентов по дисциплине предполагает обязательное выполнение нескольких видов работ:

- подготовка доклада;
- подготовка презентации по проблемам в области управления кадровыми рисками и кадровой безопасностью организации.

Инициативная самостоятельная работа магистрантов. Инициативная самостоятельная работа (научно-исследовательская) магистрантов является обязательной для выполнения. Магистрант сам выбирает те виды работ, к которым у него есть интерес и которые он сможет выполнить. Среди них:

- выступление с докладом на практическом занятии;
- написание статьи или тезисов доклада к научной конференции;
- участие в технической и информационной подготовке учебно-методических материалов, презентаций;
- подготовка аннотированного списка учебной литературы по определенной теме;
- разработка кейс-задания;
- написание эссе по теме;
- аналитический обзор литературных источников по конкретным теоретическим и практическим проблемам организационной конфликтологии:
 - а) конспектирование;
 - б) аннотирование;
 - в) реферирование научной и научно-методической литературы;

- углубленное изучение отдельных тем дисциплины «Управление кадровыми рисками и кадровая безопасность организации» с использованием дополнительной литературы и интернет-ресурсов;
- моделирование конкретных конфликтных ситуаций (на примере конкретных организаций) и их картографический анализ;
- анализ различных управленческих решений по управлению кадровыми рисками и кадровой безопасностью организации (метод Исикавы и т. д.);
- социологическое исследование по актуальным проблемам управления кадровыми рисками и кадровой безопасностью организации;
- проект по разработке содержания профессиональной деятельности кризис-менеджера на примере конкретной организации;
- разработка различных моделей обучающих (корпоративных) тренингов по формированию конфликтологической компетентности руководителей и работников организации;
- разработка проектов по управлению кадровыми рисками и кадровой безопасностью организации (на примере конкретных организаций);
- активное участие в дискуссиях на практических и лекционных занятиях;
- подготовка портфолио по теме исследования;
- участие в конференциях.

Данный список не является постоянным и стандартным. И преподаватель, и магистрант имеют право вносить необходимые изменения в его содержание.

1.2.1. 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 [35].

1.2.2. 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 конферен-

ций 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 компетентностного 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 [1, 2, 3, 4].

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.

Литература к главе 1

1. Митрофанова А.Е., Захаров Д.К., Ашурбеков Р.А. Кадровые риски и их оценка: учеб. пособие / Государственный университет

управления, Институт управления персоналом, социальных и бизнес-коммуникаций ГУУ. М.: Издательский дом ГУУ, 2016. 135 с.

2. Алавердов А.Р. Управление кадровой безопасностью организации: учебник. М.: Маркет ДС, 2010. 176 с.

3. Слободский А.Л. Риски в управлении персоналом: учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. 155 с.

4. Митрофанова А.Е. Управление кадровыми рисками в работе с персоналом организации: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2013.

5. Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Конфликтология: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2014.

6. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., И.А Эсаулова. Экономика управления персоналом: учебник / под ред. А.Я. Кибанова М.: ИНФРА-М, 2013.

7. Кибанов А.Я., Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Мюллер Е.В. Управление персоналом: учебник. М.: ИНФРА-М, 2013.

8. Калмыкова О.Ю., Штрикова Д.Б. Профилактика профессионального стресса в организации: учеб. пособие. Самара: ПИБ; СамГТУ, 2012.

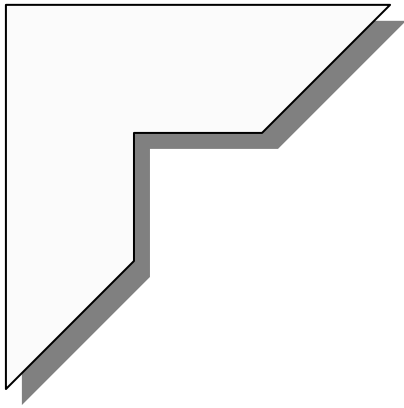
9. Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В. Эффективное управление конфликтами в социально-трудовых отношениях // Вестн. Самарского государственного университета. Сер. Экономика и управление. 2013. № 1 (102).

10. Коновалова В.И. Этический кодекс организации // Служба кадров и персонал. 2006. № 6.

11. Захаров Д.К., Митрофанова А.Е. Управляй текучестью персонала – или проиграешь // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2011. № 4.

12. Шилов С.С. Развитие основных компетенций специалистов по персоналу как фактор повышения эффективности системы кадровой работы в организации: дис. ... канд. экон. наук. М., 2005.

13. Костылева И.Б., Климочкин Ю.Н., Калмыкова О.Ю. Организация непрерывной научно-исследовательской подготовки учащихся в системе высшего и послевузовского образования: монография. Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2010.



Глава 2

Задания для организации самостоятельной работы по дисциплине «Основы кадровой безопасности и управление кадровыми рисками»



Ключевые термины

Управление персоналом
Профессиональный стресс
Трудовая мораль
Кадровая политика
Кадровая угроза
Кадровый риск
Методы оценки кадровых рисков
Стресс-компетентность
Конфликтологическая компетентность
Конфликт-менеджер
Управление кадровыми рисками
Источник кадрового риска
Объект кадрового риска
Свойства кадрового риска

2.1. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КАДРОВЫХ РИСКОВ

Дайте расшифровку понятия «Кадровый риск», опираясь на приведенный ниже пример:

- Д** – доктрина человеческих отношений
- Е** – единство методологии и организации
- Л** – льготная система
- Е** – единство в команде
- Г** – гарантия качества
- И** – индивидуально-личностные качества
- Р** – результат труда
- О** – организационная культура
- В** – научность подходов

- А** – адаптация сотрудников
- Н** – нормирование и охрана труда
- И** – инновационный менеджмент
- Е** – единая тарифная сетка

Задание 1.1

Определите содержание данных ключевых понятий, пользуясь литературой [1, 2, 3, 4].

1. Риск
2. Кадровый риск
3. Кадровая политика
4. Кадровая безопасность

Задание 1.2

Составьте мини-гlossарий из пяти терминов по изучаемой теме. Примерная схема составления мини-гlossария представлена в табл. 1.1.

Таблица 1.1. Примерная схема составления мини-гlossария

Термин	Значение термина в контексте темы	Авторы (источник информации)
1. Кадровая политика организации	Генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие трудового потенциала, на создание квалификационного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом.	Управление персоналом: энциклопедия / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – С. 158.
2. Концепция управления персоналом		
3. Трудовые отношения		

4. Стратегия управления персоналом		
5. Кадровая реформа		
6. Служба управления персоналом		

Задание 1.3

Установите соответствие между терминами и их определениями.

Вариант 1

Термины:

- а) принципы управления персоналом;
- б) принцип перспективности кадров;
- в) принципы обоснования трудовых процессов;
- г) принципы построения системы управления персоналом;
- д) принцип соответствия кадров;
- е) принцип сменяемости кадров.

Определения:

- 1) принципы, соблюдение которых имеет большое значение при оптимизации норм трудовых затрат;
- 2) принцип необходимости систематической смены работников на рабочих местах (должностях) с целью предотвращения застоя (старения), связанного с длительным пребыванием в одной и той же должности, что имеет негативные последствия для работы;
- 3) правила, основные теоретические положения и нормы, которыми должны руководствоваться руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации;
- 4) правила, основные теоретические положения и нормы, которыми должны руководствоваться руководители и специалисты в процессе управления персоналом;

5) принцип, требующий выполнения следующих условий: установление возрастного ценза для различных категорий должностей; определение продолжительности периода в одной должности на одном и том же участке работы; возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации; учет состояния здоровья.

Вариант 2

Термины:

- а) деятельность по управлению персоналом;
- б) доктрина командного менеджмента;
- в) доктрина контрактации индивидуальной ответственности;
- г) стратегия управления персоналом;
- д) технология;
- е) управленец;
- ж) процесс стратегического менеджмента.

Определения:

1) целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации;

2) одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за разработку и реализацию программ функционирования и развития организации, достижение поставленных перед ней целей;

3) совокупность последовательных действий для достижения целей, поставленных перед организацией в условиях изменчивости и сложности организационной среды, позволяющая оптимально использовать наличный потенциал и гибко реагировать на требования внешней среды;

4) подход, ориентированный на стимулирование индивидуального профессионального развития специалистов за счет включения личной заинтересованности и персональной ответственности;

5) способ преобразования сырья в искомые продукты и услуги, механизм работы организации по превращению исходных элементов труда в итоговые результаты, являющиеся целью деятельности организации;

б) подход, ориентированный на стимулирование творческой активности, групповой деятельности при решении нестандартных задач;

7) специфический набор принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

Задание 1.4

Проанализируйте объекты кадровых рисков и формы их проявления. Заполните табл. 1.2

Таблица 1.2. Объекты кадровых рисков

Объекты кадрового риска	Формы проявления
Работники, персонал, социальные (профессиональные) группы	?
Организация	?
Государство	?

Задание 1.5

В настоящее время выделяют три концепции стратегии кадровой политики. Заполните табл. 1.3.

Таблица 1.3. Концепции стратегии кадровой политики

Концепция стратегии КП	Содержание концепции

Задание 1.6

Установите соответствие между терминами и их определениями.

Термины:

- а) ситуация риска;
- б) объект (носитель) кадрового риска;
- в) источник кадрового риска;
- г) опасность как свойство кадрового риска.

Определения:

1) совокупность различных обстоятельств и условий, создающих определенную обстановку для того или иного вида деятельности;¹

2) потенциальная угроза возникновения ущерба или другой формы реализации кадрового риска, обусловленная спецификой организации и ее персонала.²

3) условия и факторы, которые таят в себе и при определенных условиях сами по себе либо в различной совокупности обнаруживают враждебные намерения, вредоносные свойства, деструктивную природу;²

4) те (или то), кто подвержен воздействию риска и с кем связаны вероятность осуществления риска или объем возможного ущерба.³

Задание 1.7

Заполните пропущенные строки.

Среди основных направлений кадровой политики организации, выработанных на основе стратегии управления персоналом, А.Я. Кибанов и Л.В. Ивановская выделяют:

- проведение маркетинговой деятельности;
-

¹Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения : учеб. пособие. М. : Дело и сервис, 2002. С. 9.

²Там же, С.54

³Митрофанова А.Е. Управление кадровыми рисками в работе с персоналом организации: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2013.

- организацию привлечения, отбора, оценки и аттестации кадров, профориентацию и трудовую адаптацию персонала;
- подбор и расстановку кадров;
-
- рационализацию затрат на персонал организации;
-
- организацию труда и рабочих мест;
- разработку программ занятости и социальных программ;
-
- управление нововведениями в кадровой работе;
- обеспечение безопасности и охраны здоровья персонала;
-
- обеспечение высокого уровня качества труда, трудовой жизни и результатов труда;
- разработку проектов совершенствования управления персоналом организации и оценку социальной и экономической эффективности.

Задание 1.8

Составьте список ключевых понятий, характеризующих:

- а) кадровый риск в системе управления персоналом промышленного предприятия;
- б) кадровая безопасность инновационной организации;
- в) взаимосвязь стратегии развития организации и стратегии управления кадровыми рисками;
- г) слабая предсказуемость поведения сотрудников компании в различных обстоятельствах как результат пассивной кадровой политики.

Задание 1.9

Дополните перечень ключевых проблем современной российской практики управления персоналом организации:

а) невысокий уровень сформированной управленческой компетентности у многих руководителей, недостаток управленческих навыков и опыта работы в конкурентных условиях;

б) недостаточный уровень осознания руководителями всех уровней решающей роли персонала в обеспечении развития организации, понимания социальной ответственности за действия по управлению человеческими ресурсами.

Задание 1.10

Покажите связи, которые существуют:

а) между причинами возникновения организационных и социально-трудовых конфликтов и несовершенством системы управления персоналом, кадровой политики организации;

б) стратегией управления персоналом и стратегией развития организации;

в) типом кадровой политики и социально-экономической эффективностью деятельности организации.

Задание 1.11

Осуществите сравнительную характеристику открытого и закрытого видов кадровой политики. Заполните табл. 1.4.

Таблица 1.4. Сравнительная характеристика открытого и закрытого видов кадровой политики организации

Кадровый процесс	Открытая кадровая политика	Закрытая кадровая политика
Кадровое планирование		
Адаптация персонала		
Обучение и развитие персонала		
Продвижение персонала		
Мотивация		

Кадровый процесс	Открытая кадровая политика	Закрытая кадровая политика
Контроль		
Аттестация персонала		
Управление конфликтами и стрессами		
Высвобождение и увольнение персонала		

Задание 1.12

Заполните табл. 1.5.

Таблица 1.5. Типы кадровых нововведений и их классификация

Типы кадровых нововведений	Классификация нововведений
По объектам нововведений	Кадровые нововведения в отношении отдельных работников, отдельных структурных подразделений, организации в целом
По степени радикальности	
По масштабности и темпам реализации	
По стадиям технологии управления персоналом	
По стадиям технологии управления развитием персонала	
По степени результативности	

Задание 1.13

Охарактеризуйте влияние типа кадровой политики на кадровый процесс.

Задание 1.14

Составьте схему, иллюстрирующую основные направления антикризисной кадровой политики.

Задание 1.15

Составьте схему, иллюстрирующую модель внутриорганизационного стратегического управления персоналом.

Задание 1.16

Заполните схему (рис. 1.1).

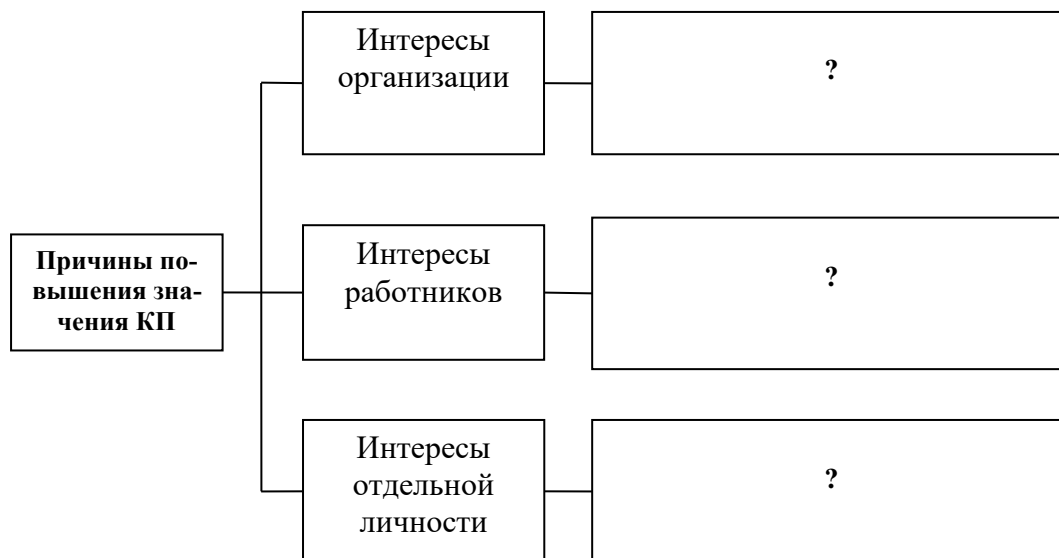


Рис. 1.1. Причины повышения значения кадровой политики

Задание 1.17

Проанализируйте общие источники для всех экономических рисков и источники, характерные только для кадрового риска. Заполните табл. 1.6.

Таблица 1.6. Источники кадровых рисков

Общие источники для всех экономических рисков	Источники, характерные только для кадрового риска	Источники кадрового риска, связанные с неэффективностью конфликт-менеджмента в организации

Задание 1.18

Проанализируйте ресурсное обеспечение нововведений в кадровой работе (информационное, методическое, кадровое и техническое обеспечение проектной работы).

Задание 1.19

Постройте схемы *классификации кадровых рисков* по следующим критериям:

- сфере локализации;
- объекту риска;
- источникам риска;
- сферам деятельности организации;
- систематичности проявления;
- видам деятельности организации;
- результатам деятельности;
- возможным размерам ущерба;
- степени регулярности потенциального проявления;
- степени чувствительности к кадровым рискам различных групп заинтересованных лиц;
- степени правомерности;
- причинам возникновения.

Задание 1.20

Заполните табл. 1.7.

Таблица 1.7. Виды рисков персонала

№	Вид риска	Содержание
1	2	3
1	Психофизиологические риски	

1	2	3
2	Личностные риски	
3	Коммуникативные риски	
4	Моральные риски	
5	Образовательные риски	
6	Профессионально-квалификационные риски	
7	Риски неблагонадежности	

Задание 1.21

Заполните табл. 1.8.

Таблица 1.8. Возможные кадровые риски системы управления персоналом по функциональным подсистемам [4]

Подсистема СУП	Возможные риски
1	2
Планирование и маркетинг персонала	<ul style="list-style-type: none"> – ; – ; – неоптимальный количественный состав; – ; – ; – ; – нерациональные затраты на управление развитием и безопасностью персонала; – и др.

1	2
Управление трудовыми отношениями	<ul style="list-style-type: none"> – ; – ; – неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе; – ; – ; – ; – и др.
Обеспечение нормальных условий труда	<ul style="list-style-type: none"> – ; – неэффективные социально-экономические условия труда; – ; – ; – ; – и др.
Управление развитием персонала	<ul style="list-style-type: none"> – ; – ; – отсутствие взаимосвязи между обучением и процедурой аттестации; – не приносящие ожидаемой отдачи вложения, связанные с обучением; – ; – ; – ; – и др.
Управление мотивацией	<ul style="list-style-type: none"> – ; – ; – ; – отсутствие мероприятий, направленных на формирование мотивации лояльности работников организации; – ; – ; – ; – ; – ; – и др.
Оценка персонала	<ul style="list-style-type: none"> – ; – отсутствие механизмов выявления работников, чьи профессионально важные и личностные качества создают возможность реализации с их стороны различных угроз безопасности (групп риска); – ; – ; – ; – ; – и др.
Управление социальным развитием	<ul style="list-style-type: none"> – ; – Отсутствие дополнительных социальных гарантий сокращаемому персоналу и содействия в трудоустройстве; – ; – и др.

1	2
Развитие организационной структуры	<ul style="list-style-type: none"> – ; – нерациональность оргструктуры организации; – ; – ; – ; – ; – ; – и др.
Правовое обеспечение	<ul style="list-style-type: none"> – ; – отсутствие мер по предотвращению возможных обращений в суд и проверяющие инстанции; – ; – ; – и др.
Информационное обеспечение	<ul style="list-style-type: none"> – ; – несвоевременное и качественное обеспечение полной и достоверной информацией, необходимой для выполнения трудовых обязанностей; – и др.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

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.

2.2. УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМИ РИСКАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Задание 2.1

А.А. Гармашев и В.М. Захаров выделяют следующие типы кадровой политики (заполните табл. 2.1).

Таблица 2.1. Типы кадровой политики организации

Тип кадровой политики	Характеристика	Возможные кадровые риски
«Пассивная»		
«Реактивная»		
«Превентивная»		
«Рациональная»		

«Авантюристическая»		
---------------------	--	--

Задание 2.2

Для каждой ситуации (условия полной определенности; условия частичной определенности; условия неопределенности) используют определенную группу количественных методов оценки кадровых рисков. Составьте структурно-логическую схему «Совокупность методов оценки кадровых рисков».

Задание 2.3

Составьте список ключевых понятий, характеризующих:

- а) методы оценки кадровых рисков;
- б) подходы к оценке кадровых рисков.

Задание 2.4

Заполните табл. 2.2.

Таблица 2.2. Этапы построения кадровой политики

Название этапа	Содержание	Документационное обеспечение
Рефлексия		
?		
?		
?		

Задание 2.5

Документ – «Кадровая политика». Ключевыми аспектами данного документа являются следующие (заполните табл. 2.3).

Таблица 2.3. Ключевые аспекты документа «Кадровая политика»

№	Название	Характеристика
1	Разработка общих принципов кадровой политики	?
2	Организационно-штатная политика	?
3	?	?
4	Финансовая политика	?
5	?	?
6	Анализ кадровой работы	?
7	?	?
8	Анализ кадровых решений, принимаемых во внешней среде	?
9	Определение реальных ресурсных возможностей	?
10	?	?

Задание 2.6

Заполните табл. 2.4.

Таблица 2.4. Принципы разработки кадровой политики

	Название	Характеристика
Основополагающие принципы	Научность	
	Комплексность	
	Системность	
	Эффективность	
	Методичность	
Дополнительные принципы	Перспективность	
	Демократичность	
	Духовно-нравственное воспитание	
	Соблюдение норм существующего законодательства	

Задание 2.7

Осуществите сравнительную характеристику открытого и закрытого видов кадровой политики. Заполните табл. 2.5.

Таблица 2.5. Сравнительная характеристика открытого и закрытого видов кадровой политики организации

Кадровый процесс	Открытая кадровая политика	Возможные кадровые риски	Закрытая кадровая политика	Возможные кадровые риски
Кадровое планирование				
Адаптация персонала				
Обучение и развитие персонала				
Продвижение персонала				
Мотивация				
Контроль				
Аттестация персонала				
Управление конфликтами и стрессами				
Высвобождение и увольнение персонала				

Задание 2.8

Команда, управляющая кризисной ситуацией, основывается на ключевых фигурах: лидер команды, финансовый менеджер, менеджер по рискам, руководитель по безопасности, юрист, менеджер по связям с общественностью, менеджер по персоналу, конфликт-менеджер [34]. Заполните табл. 2.6.

Таблица 2.6. Функциональные роли специалистов в кризисной ситуации

Специалист	Функциональные обязанности по разрешению кризисной ситуации
Лидер команды	
Финансовый менеджер	

Менеджер по рискам	
Руководитель по безопасности	
Юрист	
Менеджер по связям с общественностью	
Менеджер по персоналу	
Конфликт-менеджер	

Задание 2.9

Заполните пропущенные строки.

К факторам, препятствующим осуществлению эффективной кадровой политики, относятся следующие:

- недостаточно четкая кадровая стратегия организации;
- _____;
- недостаточная степень ответственности за использование человеческих ресурсов организации;
- _____;
- _____;
- неэффективное использование потенциала.

Задание 2.10

Изобразите схему, иллюстрирующую:

- а) принципы целеполагания, виды и методы построения системы управления кадровыми рисками;
- б) план разработки и реализации кадровой политики в области управления кадровыми рисками;
- в) роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации;

г) содержание и взаимосвязь основных элементов системы управления кадровыми рисками.

Задание 2.11

Оформите конспект на темы:

1. Концепция управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации.
2. Взаимосвязь управления кадровыми рисками с функциями управления персоналом.
3. Задачи управления кадровыми рисками в организации.
4. Субъекты управления кадровыми рисками.
5. Принципы управления кадровыми рисками в организации.
6. Функции кадровых рисков.

Задание 2.12

Заполните табл. 2.7.

Таблица 2.7. Этапы разработки и реализации стратегий управления персоналом

Этап	Содержание этапа
1. Проведение мониторинга существующих проблем	
2. Формулирование стратегии управления персоналом	
3. Получение поддержки руководства и трудового коллектива	
4. Оценка потенциальных препятствий	
5. Профилактика сопротивления кадровым инновациям со стороны различных категорий персонала	
6. Подготовка планов, программ по реализации стратегии УП	
7. Управление реализацией стратегии УП	
8. Мониторинг социально-экономической эффективности реализации стратегии УП	

Задание 2.13

Кейс «Стресс-мониторинг»[17, 43]

С целью изучения стрессогенности организационной среды в нефтегазодобывающей организации был проведен стресс-мониторинг, разработанный К.Э. Оксинойдом [44]. Мониторинг включает опрос персонала, изучение его результатов, а также учет и анализ объективных данных, которые должны поступать в службу управления персоналом и линейным руководителям. Объем свободной выборки составил 60 человек: это были сотрудники различных подразделений с разным стажем работы (менее 1 года, 1–5 лет, более 5 лет), с различным статусом в организационной структуре.

Стресс-мониторинг состоял из двух частей:

- оценка удовлетворенности персонала условиями труда;
- оценка эмоционального состояния персонала.

Первая анкета содержала характеристики условий труда в организации. Сотрудники должны были оценить свою удовлетворенность перечисленными условиями труда и отметить ту колонку, которая в наибольшей степени отражает степень их удовлетворенности. В результате анкетирования персонала предприятия были получены следующие результаты. Интегральный показатель удовлетворенности сотрудников условиями труда в организации, который рассчитывается как среднее арифметическое от суммы баллов по всем 28 представленным показателям, в среднем по всем сотрудникам предприятия оказался равным 3,5, т. е. на предприятии наблюдается умеренный уровень стрессовой нагрузки. Это означает, что величина стрессовой нагрузки на работников не достигла критического уровня и не провоцирует дезорганизацию трудовых процессов. Но при этом полученная величина является нижней границей значений, характерных для умеренного уровня стрессовой нагрузки. Данные результаты были получены в силу того, что большинство сотрудников выбрало такие варианты ответов, как «скорее не удовлетворен, чем удовлетворен» и «совершенно не удовлетворен» при оценке следующих показателей:

- напряженность труда (ощущение дефицита времени в процессе выполнения заданий);
- равномерность загрузки в течение рабочего дня (ритмичность);
- организованность процесса труда, в том числе наличие постоянного рабочего места;
- предоставление очередного отпуска;
- продолжительность очередного отпуска.

Вторая анкета состояла из 22 утверждений, отражающих мысли и переживания человека по поводу его профессиональной деятельности, и имела три оценочные шкалы: «эмоциональное истощение», «деперсонализация», «редукция личных достижений».

После подсчета баллов по трем оценочным шкалам были получены следующие результаты:

- степень эмоционального истощения сотрудников агентства – 19 баллов;
- выраженность деперсонализации – 17 баллов;
- редукция личных достижений – 11 баллов.

Таким образом, степень эмоционального истощения работников показывает среднюю степень эффекта эмоционального выгорания, то есть для работников характерен средний уровень эмоционального перенапряжения и чувства опустошенности, истощенности своих эмоциональных ресурсов.

Выраженность деперсонализации показывает высокую степень синдрома эмоционального выгорания – это свидетельствует о том, что для персонала характерно равнодушное, негативное и даже циничное отношение к людям, с которыми необходимо контактировать по роду работы (контакты с ними становятся обезличенными и формальными).

Полученные результаты можно объяснить тем, что в процессе выполнения своих должностных обязанностей работники непрерывно находятся в активном взаимодействии. В качестве основного фактора «выгорания» выступает продолжительная чрезмерная

нагрузка, сочетающаяся с конфликтными межличностными взаимоотношениями. Таким образом, можно отметить, что персонал данной организации подвержен синдрому эмоционального выгорания. Редукция личных достижений у работников организации свидетельствует о средней степени выраженности эффекта эмоционального выгорания. Общий балл по трем оценочным шкалам равен 47, что показывает в целом среднюю степень выраженности эффекта эмоционального выгорания. Очевидно, что следует организовать периодическое обследование и учет работников на предмет определения эмоционально-психологической устойчивости и наличия признаков синдрома эмоционального выгорания. В период исследования в данной организации не существовало разработанной кадровой политики по профилактике профессионального стресса и синдрома профессионального выгорания работников.

Вопросы

Разработайте программу стресс-менеджмента и профилактики профессионального выгорания персонала в организации. Результаты занесите в табл. 2.8.

Таблица 2.8. Программа стресс-менеджмента и профилактики профессионального выгорания персонала в организации

Мероприятия программы	Цели и задачи	Содержание мероприятия	Контроль	Социально-экономическая эффективность
1				
2				
3				
4				

Задание 2.14

Заполните схему (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Классификация стратегий управления персоналом в зависимости от места стратегии управления персоналом в системе стратегического управления организацией

Задание 2.15

Получите у преподавателя характеристику предприятия «Х» и выполните следующие задания.

1. Сформулируйте миссию и девиз организации.
2. Назовите конкретные цели, отражающие миссию (технологические, организационные, кадровые, касающиеся взаимодействия с другими организациями).
3. Охарактеризуйте возможных партнеров организации.
4. Опишите «профессиональный портрет» желаемого сотрудника организации.
5. Сформулируйте основные корпоративные принципы:
 - в области отбора, обучения и продвижения персонала;
 - в области стимулирования труда;
 - в области кадрового аудита.
6. Предложите программу кадровых мероприятий.

Работайте в режиме вариационной пары.

Задание 2.16

Выскажите свои критические суждения на следующие темы:

- а) управление социальной защитой персонала. Задачи и функции социальной службы;
- б) роль службы управления персоналом в организации обучения кадров;
- в) безопасность, условия труда и дисциплина труда персонала;
- г) оценка результатов деятельности персонала организации.

Задание 2.17

Предложите программу мероприятий, направленных на реализацию следующих кадровых процессов:

- а) планирование и прогнозирование потребности в персонале организации;
 - б) планирование привлечения персонала;
 - в) планирование адаптации персонала;
 - г) планирование использования и аттестации персонала;
 - д) планирование обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала;
 - е) планирование деловой карьеры, служебно-профессионального продвижения персонала;
 - ж) планирование безопасности труда персонала и заботы о нем.
- Планирование расходов на персонал организации;
- з) планирование высвобождения, сокращения персонала.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

Изучите контрольные вопросы и обменяйтесь мнениями внутри группы.

1. В чем заключается главная цель управления кадровыми рисками в организации?

2. Проанализируйте сущность, место и роль системы управления кадровыми рисками в организации.
3. Объясните, в чем заключается отличие технологии управления человеческими ресурсами от традиционных технологий управления персоналом.
4. В чем состоят особенности человеческих ресурсов по сравнению с другими видами ресурсов организации?
5. Перечислите факторы внешней среды, которые оказывают влияние на возникновение кадровых рисков организации.
6. Проанализируйте количественные и качественные методы оценки кадрового риска.
7. Дайте сравнительную характеристику подходов к оценке кадровых рисков в организации.
8. Проанализируйте особенности применения подходов к оценке кадровых рисков.
9. Проанализируйте основные составляющие стратегии управления кадровыми рисками.
10. Расскажите о методических подходах к формированию стратегии управления кадровыми рисками в рамках кадровой политики организации.
11. Какие виды задач и роли являются главными в работе руководителей разных уровней?
12. Проанализируйте содержание основных требований к профессиональной компетенции менеджеров.
13. Охарактеризуйте факторы и мотивы сопротивления кадровым инновациям.

14. Проанализируйте концепцию управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации.

15. Сформулируйте компоненты экономической и социальной эффективности управления кадровыми рисками в организации.

16. Проанализируйте взаимосвязь управления кадровыми рисками и системы управления персоналом.

17. Перечислите задачи управления кадровыми рисками.

18. Назовите принципы управления кадровыми рисками.

19. Проанализируйте методические аспекты управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации.

Литература к главе 2

1. Митрофанова А.Е., Захаров Д.К., Ашурбеков Р.А. Кадровые риски и их оценка: учеб. пособие / Государственный университет управления, Институт управления персоналом, социальных и бизнес-коммуникаций ГУУ. М.: Издательский дом ГУУ.2016. 135 с.

2. Алавердов А.Р. Управление кадровой безопасностью организации: учебник. М.: Маркет ДС, 2010.176 с.

3. Слободский А.Л. Риски в управлении персоналом: учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011.155 с.

4. Митрофанова А.Е. Управление кадровыми рисками в работе с персоналом организации: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2013.

5. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: учебник для вузов. 3-е изд. СПб.: Питер, 2008.

6. Анцупов А.Я., Ковалев В.В. Социально-психологическая оценка персонала: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.

7. Гришина Н.В. Социально-психологические конфликты и совершенствование взаимоотношений в коллективе // Социально-психологические проблемы производственного коллектива / под ред. Е.В. Шороховой. М., 2003.

8. Емельянов С.М. Управление конфликтами в организации. СПб.: Авалон, Азбука – классика, 2006.
9. Захаров Н.Л., Пономаренко Б.Т., Перфильева М.Б. Управление настроением персонала в организации: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2009.
10. Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Конфликтология: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2014.
11. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Экономика управления персоналом: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2013.
12. Кибанов А.Я., Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Мюллер Е.В. Управление персоналом: учебник. М.: ИНФРА-М, 2013.
13. Моница Г.Б., Раннала Н.В. Тренинг «Ресурсы стрессоустойчивости». СПб.: Речь, 2009.
14. Захаров Д.К., Митрофанова А.Е. Управляй текучестью персонала – или проиграешь // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2011. № 4.
15. Оксина К.Э. Стресс-мониторинг: для чего и как проводим. Методика оценки уровня стрессогенности организационной среды // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2009. № 5.
16. Управление персоналом: энциклопедический словарь / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 1998.
17. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П., Мюллер Е.В. Кадровый менеджмент: учеб. пособие. Самара: ПИБ, СамГТУ, 2011.
18. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Управление конфликтами и стрессами: учеб. пособие. Самара: ПИБ, СамГТУ, 2012.
19. Калмыкова О.Ю., Штрикова Д.Б. Профилактика профессионального стресса в организации: учеб. пособие. Самара: ПИБ; СамГТУ, 2012.
20. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Картографический анализ конфликта в организации: учеб. пособие. Самара: СамГТУ, 2013.

21. Калмыкова О.Ю. Оценочные средства для текущего контроля по дисциплине «Конфликтология»: учеб.-метод. пособие / Самар. гос. техн. ун-т. Самара: [б. и.], 2015.

22. Одегов Ю.Г., Лабаджян М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2014. 444 с. Сер.: Бакалавр. Углубленный курс.

23. Васяйчева В.А., Соловова Н.В. Управление персоналом: кейс-задачи: Ч. I: учеб. пособие. Самара: Изд-во Самарского университета, 2016.

24. Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В., Харитоновна Е.А., Гагаринский А.В. Фонд оценочных средств по дисциплине «Основы кадровой стратегии и кадрового планирования»: учеб.-метод. пособие. Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2016.

25. Калмыкова О.Ю., Горбунова Ю.Н., Красулина Т.С., Соловова Н.В. Кейс-стади в управлении персоналом: учеб. пособие. сост.: Самара: Самар. гос. техн. ун-т, Самар. национал.исслед. ун-т им. акад. С.П. Королева, 2017.

Заключение

В *первой главе* учебного пособия рассмотрены методические аспекты организации научно-исследовательской работы магистрантов по дисциплине «Основы кадровой безопасности и управление кадровыми рисками». Рекомендуются темы докладов, статей и тезисов по актуальным проблемам управления кадровыми рисками.

Во *второй главе* учебного пособия представлены методические материалы для организации аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы магистров по дисциплине «Основы кадровой безопасности и управление кадровыми рисками».

Авторы осознают и допускают, что некоторые изложенные в пособии методические рекомендации могут носить дискуссионный характер.

Список литературы

1. *Анцупов А.Я., Шипилов А.И.* Конфликтология: учебник для вузов. 3-е изд. СПб.: Питер, 2008.
2. *Анцупов А.Я., Баклановский С.В.* Конфликтология в схемах и комментариях. СПб.: Питер, 2005.
3. *Анцупов А.Я., Ковалев В.В.* Социально-психологическая оценка персонала: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
4. *Архангельский Г.А.* Тайм-менеджмент и стратегия фирмы // Человек в условиях становления рыночной экономики в современном российском обществе: проблемы и перспективы: сб. докладов конф. СПб.: ГУАП, 2001.
5. *Архангельский Г.А.* От личной эффективности к корпоративному стандарту // Управление персоналом. 2006.
6. *Амельченко Т.В.* Формирование профессиональной компетентности в социально-педагогическом образовании: монография. Чита: ЧитГУ, 2011.
7. *Адаменко М.А.* Повышение конкурентоспособности вуза с использованием системы управления знаниями: дис. ... канд. экон. наук. М., 2006.
8. *Алехина О.* Управление корпоративной компетенцией как один из аспектов долгосрочного развития компании // Управление персоналом. 2000. № 2.
9. *Архангельский Г.А.* Тайм-менеджмент и стратегия фирмы // Человек в условиях становления рыночной экономики в современном российском обществе: проблемы и перспективы: сб. докладов конф. СПб.: ГУАП, 2001.
10. *Басиев А.О.* Организационная культура как фактор стабилизации социально-психологического климата коллектива предприятия: автореф. дис. ... канд. социол. наук. СПб., 2011.
11. *Буланова В.Б.* Исследование факторов, препятствующих эффективному использованию времени в деятельности организации, и рекомендации по внедрению технологий тайм-менеджмента как инструмента повышения эффективности // Вестн. МГОУ. Сер. Экономика. М.: МГОУ, 2009.
12. *Бодров В.А.* Психологический стресс: развитие и преодоление. М.: ПЕР-СЭ, 2006.
13. *Васильев Н.* Тренинг преодоления конфликтов. СПб.: Речь, 2007.
14. *Водопьянова Н.Е.* Психодиагностика стресса. СПб.: Питер, 2009.
15. *Водопьянова Н.Е.* Синдром выгорания: диагностика и профилактика. 2-е изд. СПб.: Питер, 2009.

16. *Вишнякова Н.Ф.* Конфликтология: учеб. издание. Минск: Университетское, 2002.

17. *Гришина Н.В.* Социально-психологические конфликты и совершенствование взаимоотношений в коллективе // Социально-психологические проблемы производственного коллектива / под ред. Е.В. Шороховой. М., 2003.

18. *Дмитриев А.В.* Социальный конфликт: общее и особенное. М., 2002.

19. *Емельянов С.М.* Управление конфликтами в организации. СПб.: Авалон, Азбука – классика, 2006.

20. *Захаров Н.Л., Пономаренко Б.Т., Перфильева М.Б.* Управление настроением персонала в организации: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2009.

21. *Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г.* Конфликтология: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2014.

22. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 1998.

23. *Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2009.

24. *Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., И.А Эсаулова.* Экономика управления персоналом: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2013.

25. *Кибанов А.Я., Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Мюллер Е.В.* Управление персоналом: учебник. М.: ИНФРА-М, 2013.

26. *Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В.* Адаптивная система индивидуально-личностного развития студентов-менеджеров // Инновационные технологии в образовательной деятельности вуза: Вестн. учебно-метод. совета СамГУ. Самара: СамГУ, 2008.

27. *Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П., Букреева А.С.* Кадровая политика современной организации // Экономическое развитие общества: сб. Междунар. науч. конф. Минск: Белорусский гос. ун-т информатики и радиоэлектроники, 2008.

28. *Калмыкова О.Ю., Маслова О.П.* Конфликтологическая компетентность руководителя: оценка социально-психологического самочувствия работников // Изв. СНЦ РАН. Вып. Актуальные проблемы психологии. Самара: СНЦ РАН, 2009.

29. *Калмыкова О.Ю., Симонов С.В., Гагаринский А.В.* Профилактика и управление конфликтами в организации в период реструктуризации // *Кадровик. Кадровый менеджмент.* 2010. № 10.
30. *Калмыкова О.Ю., Гагаринский А.В.* Управление конфликтами в организациях нефтегазового комплекса // *Кадровик. Кадровый менеджмент.* 2011. № 3.
31. *Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П.* Профилактика профессионального стресса работников промышленного предприятия // *Кадровик. Кадровый менеджмент.* 2011. № 10.
32. *Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П., Мюллер Е.В.* Кадровый менеджмент: учеб. пособие. Самара: ПИБ, СамГТУ, 2011.
33. *Калмыкова О.Ю., Гагаринский А.В.* Фактор времени и мотивационный потенциал персонала // *Кадровик. Кадровый менеджмент.* 2012. № 3.
34. *Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П., Трубицын К.В.* Корректировка организационной культуры в медицинском учреждении: антиконфликтная направленность // *Кадровик. Кадровый менеджмент.* 2012. № 5.
35. *Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П.* Управление конфликтами и стрессами: учеб. пособие. Самара: ПИБ, СамГТУ, 2012.
36. *Калмыкова О.Ю., Штрикова Д.Б.* Профилактика профессионального стресса в организации: учеб. пособие. Самара: ПИБ; СамГТУ, 2012.
37. *Калмыкова О.Ю., Гагаринский А.В.* Управление конфликтами в организации на основе развития мотивационного потенциала работников: монография. Самара: СамГТУ, 2012.
38. *Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П.* Картографический анализ конфликта в организации: учеб. пособие. Самара: СамГТУ, 2013.
39. *Калмыкова О.Ю., Гагаринский А.В.* Организационные и социальные факторы повышения производительности труда // *Кадровик. Кадровый менеджмент.* 2013. № 10.
40. *Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В.* Эффективное управление конфликтами в социально-трудовых отношениях // *Вестн. Самарского государственного университета. Сер. Экономика и управление.* 2013. № 1 (102).
41. *Коновалова В.И.* Этический кодекс организации // *Служба кадров и персонал.* 2006. № 6.
42. *Кошелев А.Н., Иванникова Н.Н.* Конфликты в организации: виды, назначение, способы управления. М.: Альфа-Пресс, 2007.

43. *Леван А.Э.* Влияние удовлетворенности трудом в бригадах на повышение его производительности: автореф. дис. ... канд. психол. наук. М., 1980.

44. *Лукин Ю.Ф.* Конфликтология: управление конфликтами: Management of the conflicts: учебник для вузов. М.: Академический проект, Трикста, 2007.

45. *Леонова А.Б.* Комплексная стратегия анализа профессионального стресса: от диагностики к профилактике и коррекции // Психологический журнал. 2004. № 2.

46. *Монина Г.Б., Раннала Н.В.* Тренинг «Ресурсы стрессоустойчивости». СПб.: Речь, 2009.

47. *Мельник В.* Как снизить стресс с помощью нормирования труда // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2007. № 8.

48. *Митрофанова А.Е.* Управление кадровыми рисками в работе с персоналом организации: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2013.

49. *Митрофанова А.Е.* Концепция управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации // Компетентность. 2013. № 3.

50. *Нестерова О.В.* Управление стрессами: учеб. пособие. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.

51. *Никитина Н.Р.* Режим рабочего времени и его виды (правовой аспект): дис. ... канд. юр. наук. М., 2011.

52. *Захаров Д.К., Митрофанова А.Е.* Управляй текучестью персонала – или проиграешь // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2011. № 4.

53. *Оксинойд К.Э.* Стресс-мониторинг: для чего и как проводим. Методика оценки уровня стрессогенности организационной среды // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2009. № 5.

54. *Ратников В.П.* Конфликтология: Учебник для студентов вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.

55. *Решетникова К.В.* Конфликты в системе управления: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.

56. *Соломанидина Т.О.* Организационная культура компании // Управление персоналом. 2005.

57. *Цой Л.Н.* Организационный конфликтменеджмент: 111 вопросов, 111 ответов. М.: Книжный мир, 2007.

58. *Шаленко В.Н.* Трудовые конфликты: методология, теория и управление: монография. М: Академия АПК и ППРО, 2008.

59. *Шилов С.С.* Развитие основных компетенций специалистов по персоналу как фактор повышения эффективности системы кадровой работы в организации: дис. ... канд. экон. наук. М., 2005.

60. *Щербакова О.И., Вербицкий А.А.* Конфликтологическая культура личности специалиста: контекстный подход. М.: МГГУ им. М.А. Шолохова, 2010.

61. *Щербатых Ю.В.* Психология стресса и методы коррекции. СПб.: Питер, 2006.

62. *Калмыкова О.Ю.* Управление конфликтами и стрессами в медицинском учреждении // *Кадровик. Кадровый менеджмент.* 2014. № 6.

63. *Калмыкова О.Ю.* Организация и проведение тренингов: формирование конфликтологической компетентности персонала организации // Развитие института резерва управленческих кадров в субъектах Российской Федерации как вызов времени и эффективный инструмент совершенствования государственной кадровой политики: сб. статей Межрегион. науч.-практ. конф. Самара, 2014.

64. *Калмыкова О.Ю.* Повышение квалификации управленческого и исполнительского персонала с целью развития конфликтологической компетентности // *Вестник Самарского государственного технического университета. Сер. Экономические науки.* 2014. № (3)13.

65. *Калмыкова О.Ю.* Технологии управления конфликтами и стрессами: методические указания к выполнению курсового проекта. Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2016.

66. *Калмыкова О.Ю.* Оценочные средства для текущего контроля по дисциплине «Конфликтология»: учеб.-метод. пособие / Самар. гос. техн. ун-т. Самара: [б. и.], 2015.

67. *Горелова Н.Ю.* Методические рекомендации для самостоятельной подготовки выпускной квалификационной работы по направлению 38.04.02 «Менеджмент» (уровень магистратуры). Самара: Самар. ун-т, 2014. 28 с.

68. *Гагаринская Г.П., Мюллер Е.В.* Дипломное проектирование и преддипломная практика: метод. пособие для студентов специальности 080505 «Управление персоналом». – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2005.

69. Программа и методические указания к курсовому проектированию по дисциплине «Конфликтология» / сост. *В.Г. Коновалова.* М.: ГУУ, 2004.

70. Управление персоналом: программы учебных дисциплин, практик, государственного экзамена, магистерская диссертация: учеб. пособие / ГУУ; под ред. проф. А.Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 2012. – 349 с.

71. *Костылева И.Б., Климочкин Ю.Н., Калмыкова О.Ю.* Организация непрерывной научно-исследовательской подготовки учащихся в системе высшего и послевузовского образования: монография. Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2010.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Разработка стратегии УП основана на анализе факторов внешней и внутренней среды. (табл. П1)

Для анализа используются:

- ⇒ PEST – анализ,
- ⇒ Ранжирование,
- ⇒ Оценка факторов внешней среды.

В результате анализа выявляются сильные и слабые стороны организации в области персонала, а также возможности и угрозы.

Таблица П1. Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на разработку стратегии УП

Среда	Факторы
Внешняя среда: Макросреда	Факторы международного характера (военная напряженность, научная активность и т.п.). Политические факторы (политическая стабильность, активность общественных и профсоюзных движений, криминальная ситуация в стране). Экономические факторы (тенденции изменения экономических связей, среднегодовые темпы инфляции, структура распределения доходов населения, налоговые показатели). Социально-демографические факторы (продолжительность жизни населения, жизненный уровень, рождаемость и смертность, детская смертность в процентах от рождаемости, структура населения по показателям, миграция и др.). Правовые (регулирование в сфере труда и социального обеспечения). Экологические. Природно-климатические. Научно-технические. Культурные
<i>Непосредственное окружение</i>	Местный рынок труда, его структура и динамика. Кадровая политика конкурентов. Рыночная инфраструктура (степень удовлетворения потребностей организации в ресурсах и состоянии рыночных структур). Мониторинг окружающей среды (качество внешней среды).

	<p>Здравоохранение (фондовооруженность, квалификация и т.п.).</p> <p>Наука и образование (уровень образования населения, новизна научных разработок и т.п.).</p> <p>Культура (степень удовлетворения потребностей населения в культурных и т.п. объектах).</p> <p>Торговля.</p> <p>Общественное питание.</p> <p>Транспорт и связь.</p> <p>Пригородное и сельское хозяйство.</p> <p>Строительство и жилищно-коммунальное хозяйство.</p> <p>Бытовое обеспечение</p>
Внутренняя среда	<p>Принципы, методы, стиль управления.</p> <p>Кадровый потенциал организации.</p> <p>Структура персонала.</p> <p>Текучесть кадров и абсентеизм.</p> <p>Уровень ротации персонала.</p> <p>Структура знаний и навыков персонала.</p> <p>Загруженность работников.</p> <p>Производительность труда.</p> <p>Меры социальной защиты.</p> <p>Финансы организации.</p> <p>Уровень организации производства и труда.</p> <p>Перспективы развития техники и технологии в организации.</p> <p>Организационная культура.</p> <p>Уровень развития системы управления персоналом и др.</p>

После анализа внешней среды, окружения и внутренней ситуации в организации необходимо выявить возможности и угрозы, а также сильные и слабые стороны с т.з. УП. SWOT – факторы ранжируются и заносятся в SWOT – матрицу (рис. П1).

	<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Развитый рынок труда региона 2. Наличие большого количества учебных заведений разного уровня. 3. Широкая сеть кадровых агентств по подбору персонала и служб занятости. 	<p>Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Неблагоприятная социально-экономическая политика в стране. 2. Неблагоприятные демографические изменения. 3. Ухудшение системы социального обеспечения в городе, районе.
--	--	---

Рис. П1. Матрица Томсона-Стрикленда, используемая для анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в области персонала

	4. Благоприятный имидж организации в регионе. и др.	4. Сильная кадровая политика конкурентов. 5. Высокий уровень занятости населения в регионе. и др.
<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Развитая система управления персоналом. 2. Высокий уровень компетентности руководителей. 3. Высокий уровень квалификации специалистов. 4. Наличие инновационного потенциала у персонала. 5. Достаточные финансовые ресурсы, выделяемые для службы управления персоналом. 6. Высокий уровень удовлетворенности трудом у работников. 7. Развитая мотивация персонала к трудовой деятельности. 8. Наличие системы социальной защиты. 9. Хорошие условия труда. 10. Преимущества в уровне оплаты труда по сравнению с конкурентами и др. 	полеII СВ	полеI СУ
<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие стратегических установок в области персонала. 2. Недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами управления персоналом. 3. Отсутствие необходимого уровня компетентности и квалификации. 4. Слабое финансирование мероприятий по управлению персоналом. 5. Наличие вакантных должностей. 6. Устаревшие должностные инструкции и требования к работникам. 	полеIII Сл.В	полеIV Сл.У

Рис. П1. Продолжение

<p>7. Низкий уровень оплаты труда и отсутствие системы вознаграждений.</p> <p>8. Отставание от конкурентов в области социального обеспечения.</p> <p>9. Устаревшая система оценки результатов труда персонала.</p> <p>10. Отсутствие системы служебного продвижения и др.</p>		
---	--	--

Рис. П1. Окончание
Рис. П1. Окончание

КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ

Задание 1. Выявите и произведите оценку рисков при планировании работы с персоналом и назовите меры по минимизации рисков.

Задание 2. Выявите и произведите оценку рисков при найме, отборе и приеме персонала и назовите меры по минимизации рисков.

Задание 3. Выявите и произведите оценку рисков при подборе и расстановке персонала и назовите меры по минимизации рисков.

Задание 4. Выявите и произведите оценку рисков в процессе организации деловой оценки персонала и назовите меры по минимизации рисков.

Задание 5. Выявите и произведите оценку рисков в процессе профориентации и трудовой адаптации персонала и назовите меры по минимизации рисков.

Задание 6. Выявите и произведите оценку рисков в процессе организации труда персонала и назовите меры по минимизации рисков.

Задание 7. Выявите и произведите оценку рисков в процессе высвобождения персонала и назовите меры по минимизации рисков.

Задание 8. Выявите и произведите оценку рисков в процессе обучения персонала и назовите меры по минимизации рисков.

Задание 9. Выявите и произведите оценку рисков при организации проведения аттестации персонала и назовите меры по минимизации рисков.

Задание 10. Выявите и произведите оценку рисков при управлении деловой карьерой персонала и назовите меры по минимизации рисков.

Задание 11. Выявите и произведите оценку рисков при управлении служебно-профессиональным продвижением персонала и назовите меры по минимизации рисков.

Задание 12. Выявите и произведите оценку рисков при управлении кадровым резервом и назовите меры по минимизации рисков.

Задание 13. Выявите и произведите оценку рисков при мотивации и стимулировании трудовой деятельности персонала и назовите меры по минимизации рисков.

Задание 14. Выявите и произведите оценку рисков при оценке затрат на персонал и назовите меры по минимизации рисков.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	3
Глава 1. Организация научно-исследовательской работы магистрантов по дисциплине «Основы кадровой безопасности и управление кадровыми рисками».....	5
1.1. Научно-исследовательская работа магистрантов в системе подготовки в высшем учебном заведении	6
1.2. Научно-исследовательская работа магистрантов по дисциплине «Основы кадровой безопасности и управление кадровыми рисками»	11
1.2.1. Подготовка доклада и выступление.....	13
1.2.2. Подготовка статьи (тезисов докладов) к научной конференции	18
Глава 2. Задания для организации самостоятельной работы по дисциплине «Основы кадровой безопасности и управление кадровыми рисками»	24
2.1. Методы оценки кадровых рисков.....	25
2.2. Управление кадровыми рисками в организации	39
Заключение	55
Список литературы	56
Приложения	62

Учебное издание

*Калмыкова Ольга Юрьевна,
Соловова Наталья Валентиновна*

**УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМИ РИСКАМИ
И КАДРОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ
Часть 1**

Учебное пособие

Редактор *Т.К. Крестина*
Компьютерная верстка: *А.В. Ярославцевой*

Подписано в печать 09.04.2018. Формат 60×84/16.

Бумага офсетная. Печ. л. 4,25.

Тираж 120 экз. Заказ № . Арт. – 15(P1У)/2018.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»
443086, САМАРА, МОСКОВСКОЕ ШОССЕ, 34.

Изд-во Самарского университета.
443086, Самара, Московское шоссе, 34.