

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 2

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 2:** 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 978-5-7883-1237-8(Ч.2)**

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 978-5-7883-1237-8 (Ч.2)

ISBN 978-5-7883-1235-4

© Самарский университет, 2018

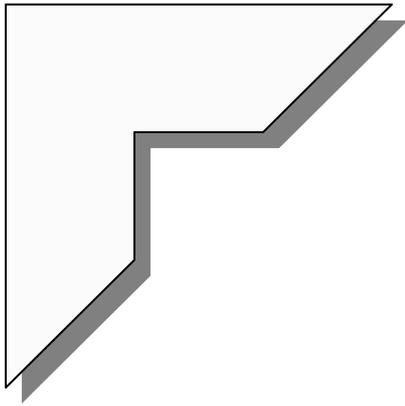
## **ПРЕДИСЛОВИЕ**

Материалы учебного пособия позволят магистрантам понять назначение, содержание научно-исследовательской деятельности и курсовой работы, ознакомят 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, дан перечень примерных тем курсовой работы (в области управления кадровыми рисками и кадровой безопасности организации), приведены 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**  
**Методические рекомендации**  
**по выполнению курсовой работы**  
**по дисциплине «Основы кадровой**  
**безопасности и управление кадровыми**  
**рисками»**



## Ключевые термины

Кадровый риск  
Кадровая безопасность  
Управление персоналом  
Научно-исследовательская работа  
Риск-ориентированный анализ  
системы управления персоналом  
Идентификация риска  
Карта рисков  
Оценка рисков  
Риск-менеджер  
Управление кадровыми рисками  
Кадровая служба

В данной главе определяются цели и задачи выполнения курсовой работы, требования к оформлению и процедуре защиты работы. Курсовая работа призвана помочь магистрам овладеть навыками научно-исследовательской работы, научить магистров методам аналитической и проектной работы в области технологий управления кадровой безопасностью и кадровыми рисками в организации. Методические рекомендации к курсовой работе разработаны на основе программы учебной дисциплины «Основы кадровой безопасности и управление кадровыми рисками».

В ходе изучения дисциплины магистры должны:

– **знать** базовые понятия, категории и классификации кадровых рисков в организации; факторы и условия возникновения различных видов кадровых рисков и нарушений в области кадровой безопасности в организации; стратегии поведения в кризисной ситуации; методы стратегического, текущего и оперативного контроля

кадровой безопасности и методы диагностики и оценки кадровых рисков в организации; технологии управления кадровыми рисками в организации; определение понятий кадровой безопасности, корпоративной этики безопасных корпоративных коммуникационных каналов и средств передачи информации, функции системы мониторинга и информационной поддержки процесса управления кадровыми рисками при принятии решений, различие форм и последовательности действий в стандартных и нестандартных ситуациях; социально-экономическое содержание и структуру кадровых рисков, критерии классификации кадровых рисков, признаки процесса управления кадровыми рисками организации, направления развития современных концепций управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации;

– **уметь** применять основные методы и стратегии профилактики нарушений в области кадровой безопасности в организации; использовать принципы анализа, текущего и оперативного контроля и управления кадровыми рисками в организации; анализировать альтернативные варианты действий в нестандартных ситуациях, определять меру социальной и этической ответственности за принятые решения в области кадровой безопасности и формирования безопасных корпоративных коммуникационных каналов и средств передачи информации; диагностировать и структурировать проблемы организации в области кадровых рисков, строить профиль и формировать паспорт кадровых рисков организации, а также применять на практике теоретические принципы, методы и методики управления кадровыми рисками;

– **владеть** стратегиями посреднической деятельности при решении кризисных ситуаций; методами системы стратегического, текущего и оперативного контроля в области технологий управления кадровыми рисками; методами и стратегиями профилактики нарушений кадровой безопасности в организации; целостной системой навыков действий в нестандартных ситуациях, прогнозиро-

вания результатов социальной и этической ответственности за принятые решения в области кадровой безопасности, корпоративной этики и формирования безопасных корпоративных коммуникационных каналов и средств передачи информации; методами классификации кадровых рисков системы управления персоналом, анализа факторов кадровых рисков, формирования концепции управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации, разработки методик управления кадровыми рисками в системе управления персоналом организации.

В учебном пособии рассмотрены цель и задачи выполнения, дан перечень примерных тем курсовой работы, указаны ориентировочные сроки разработки разделов, приведены содержание и последовательность проведения исследования, оформления его результатов и защиты курсовой работы.

Пособие предназначено для магистров, обучающихся по направлению 38.04.03 «Управление персоналом», выполняющих курсовую работу по дисциплине «Основы кадровой безопасности и управление кадровыми рисками» в соответствии с учебным планом на первом курсе.

Данные методические рекомендации для выполнения курсовой работы являются практической частью дисциплины «Основы кадровой безопасности и управление кадровыми рисками». Они должны помочь магистру сформулировать тему курсовой работы, определить ее структуру, сориентироваться в соответствующей научной литературе и нормативно-правовой документации, разработать и сформулировать предложения по совершенствованию технологии управления конфликтами и стрессами в организации.

Выполнение курсовой работы предполагает консультационную помощь со стороны преподавателя и творческое развитие магистром всех разделов работы.

## 1.1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ВЫПОЛНЕНИЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Курсовая работа по дисциплине «Основы кадровой безопасности и управление кадровыми рисками» выполняется с целью:

- расширения знаний магистров по определенному разделу дисциплины «Основы кадровой безопасности и управление кадровыми рисками»;

- формирования у магистров навыков работы со специальной литературой фундаментального и прикладного характера, посвященной проблемам формирования и внедрения технологий управления кадровыми рисками в организации и совершенствования системы кадровой безопасности;

- систематизации знаний магистров во взаимной связи смежных дисциплин;

- формирования у магистров навыков научно-исследовательской работы;

- формирования у магистров навыков сбора, систематизации, обобщения и анализа фактического материала по проблемам диагностики и оценки кадровых рисков в организации;

- формирования у магистров навыков точного и полного диагностирования причин возникновения кадрового риска и нарушений в системе кадровой безопасности в организации;

- формирования у магистров навыков определения и оценки очевидных и скрытых последствий проявления кадрового риска или нарушений в области кадровой безопасности, выявления факторов, влияющих на возникновение данных явлений;

- формирования у магистров навыков обоснования и практического применения оптимальной стратегии поведения в ходе взаимодействия по решению кадровой проблемы;

- формирования у магистров навыков обоснования выводов и предложений по совершенствованию технологий управления кадровыми рисками и кадровой безопасности организации;

- обучения магистров методам аналитической и проектной работы в области технологий управления кадровыми рисками и кадровой безопасности организации;

- овладения магистрами методикой исследования при решении определенных теоретических, методических и практических проблем;

- подготовки магистра к работе над магистерской диссертацией.

Для успешного выполнения курсовой работы магистру необходимо:

- иметь знания в области управления, планирования, технологии и экономики организации, проблем развития управления определенными объектами и подсистемами; технологии управления кадровыми рисками и кадровой безопасности организации и руководствоваться ими при решении задач;

- знать методы и технологию управления персоналом, принципы организации управления персоналом; принципы и методы технологии управления кадровыми рисками и кадровой безопасности организации уметь их самостоятельно использовать при решении теоретических, методических и практических задач, поставленных в курсовой работе;

- знать базовые понятия, категории и классификации кадровых рисков в организации; факторы и условия возникновения нарушений в системе кадровой безопасности; методы стратегического, текущего и оперативного контроля кадровой безопасности в организации;

- уметь использовать принципы анализа, текущего и оперативного контроля и управления кадровыми рисками и кадровой безопасности организации;

- знать и уметь грамотно применять в процессе подготовки курсовой работы методы оценки экономической и социальной эффективности разработанных методических рекомендаций и практических мероприятий;

- уметь использовать средства вычислительной техники как в процессе выполнения исследований, так и в процессе оформления и защиты курсовой работы;
- ориентироваться при подборе различных источников информации и уметь работать со специальной литературой;
- квалифицированно оформлять графический материал, иллюстрирующий содержание курсовой работы.

## **1.2. ЭТАПЫ ВЫПОЛНЕНИЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

В процессе выполнения курсовой работы (КР) магистру необходимо:

- обосновать актуальность и значимость темы работы в теории и применительно к условиям объекта исследования;
- провести обзор литературных источников по предмету исследования и обобщить собранный материал;
- проанализировать особенности функционирования объекта исследования;
- последовательно и логично изложить результаты самостоятельных исследований по избранной теме, снабдить их необходимыми иллюстрированными и пояснительными материалами.

Процесс выполнения КР состоит из следующих этапов:

- выбор и согласование темы КР и базы проектирования;
- составление календарного плана КР;
- оформление задания КР;
- утверждение темы КР;
- изучение научной, методической литературы, сбор статистической, финансово-экономической информации в соответствии с направлением исследования;
- корректировка плана курсовой работы и его согласование с научным руководителем;
- выполнение основных разделов КР;

- предварительное обсуждение результатов исследования в установленном преподавателем порядке;
- получение письменного отзыва преподавателя с указанием оценки;
- проверка курсовой работы на наличие заимствований в системе Антиплагиат;
- подготовка к защите КР и оформление презентационных (иллюстративных) материалов;
- защита курсовой работы.

Сроки выполнения этапов проектирования регламентируются графиком учебного процесса рабочего учебного плана.

### **1.3. ТРЕБОВАНИЯ К СОДЕРЖАНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

Курсовая работа по дисциплине « Основы кадровой безопасности и управление кадровыми рисками» должна отвечать следующим **требованиям**.

1. Актуальность тематики и целевая направленность работы на повышение эффективности деятельности службы управления персоналом в области технологии управления кадровыми рисками и кадровой безопасности организации.

2. Соответствие предлагаемых решений современным зарубежным и отечественным тенденциям в области технологий управления кадровыми рисками и кадровой безопасности организации.

3. Соответствие выводов, рекомендаций и предлагаемых решений современному уровню научных разработок, методических положений и рекомендаций по обновлению кадровой работы, отраженных в соответствующей литературе.

4. Наличие в курсовой работе постановочной, аналитической и проектной частей работы.

5. Четкость и конкретность выводов и предложений.

Написание курсовой работы должно сопровождаться логически выстроенным изложением теоретического и практического матери-

ала, содержать выводы по каждому параграфу работы, а также иметь подробное пояснение расчетов показателей.

#### **1.4. ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ**

Магистру предоставляется право самостоятельного выбора темы курсовой работы. Перечень является примерным, и магистр может предложить свою тему с необходимым обоснованием целесообразности ее разработки. Тема должна быть сформулирована таким образом, чтобы в ней максимально конкретно отражалась основная идея работы. Ниже дан примерный перечень тем курсовых работ.

1. Выявление и ослабление источника кадрового риска, вызывающих эскалацию социально-психологической напряженности между участниками совместной деятельности.

2. Установление непосредственной причины кадрового риска в организации.

3. Определение системы мер по предупреждению нарушений в области кадровой безопасности.

4. Упорядочение взаимодействия смежных подразделений и рабочих групп как метод предупреждения возникновения кадровых рисков.

5. Соблюдение принципов социальной справедливости в материальном и моральном поощрении работников как средство предотвращения нарушений в области кадровой безопасности в организации.

6. Применение социально-психологических правил обеспечения взаимопонимания и сотрудничества в коллективе как средство предотвращения нарушений в области кадровой безопасности в организации.

7. Деловая этика в предупреждении и разрешении кадровых рисков в организации.

8. Система распорядительных методов профилактики конфликтов и стрессов в организации как средство профилактики возникновения кадровых рисков.

9. Соблюдение принципа социальной справедливости в материальном и моральном поощрении работников, применении административных санкций и дисциплинарных взысканий как условие профилактики возникновения кадровых рисков.

10. Управление конфликтами и стрессами в системе управления организацией и ее персоналом.

11. Понятие, типология и оценка кадровых рисков в организации.

12. Предупреждение и разрешение кадровых рисков при проведении текущей деловой оценки персонала организации.

13. Кадровые риски в коллективе при назначении нового руководителя структурного подразделения.

14. Нарушения в системе кадровой безопасности организации вследствие недостатков системы коммуникаций.

15. Понятие и роль системы кадровой безопасности в организации.

16. Оценка рисков при планировании работы с персоналом и меры по минимизации рисков.

17. Оценка рисков при найме, отборе и приеме персонала и меры по минимизации рисков.

18. Оценка рисков при подборе и расстановке персонала и меры по минимизации рисков.

19. Оценка рисков в процессе организации деловой оценки персонала и меры по минимизации рисков.

20. Оценка рисков в процессе профориентации и трудовой адаптации персонала и меры по минимизации рисков.

21. Оценка рисков в процессе организации труда персонала и меры по минимизации рисков.

22. Оценка рисков в процессе высвобождения персонала и меры по минимизации рисков.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*Предлагаемая тематика не исключает возможности выполнения курсовой работы по проблемам, предложенным магистром. При этом тема должна быть согласована с преподавателем!*

При выборе темы необходимо учитывать, в какой мере разрабатываемые вопросы обеспечены исходными данными, литератур-

ными источниками, соответствуют индивидуальным способностям и интересам магистра.

## **1.5. МЕТОДИКА НАПИСАНИЯ, СТРУКТУРА И ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

### **1.5.1. СТРУКТУРА КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

Структура каждой работы может уточняться магистром совместно с преподавателем, исходя из его интересов, степени проработанности данной темы в литературе, наличия научно-практической информации и т.п. Курсовая работа имеет следующую примерную типовую структуру (табл. 1). Каждая глава должна начинаться с новой страницы. Это относится и к другим структурным частям работы: введению, заключению, списку литературы.

В ходе выполнения курсовой работы должны быть подготовлены следующие материалы:

а) изложение основ теории и методологии технологий управления кадровыми рисками и системой кадровой безопасности в организации (государственном или муниципальном учреждении);

б) оценка кадровых рисков в конкретной организации (учреждении) с указанием участников, причин возникновения, динамики развития, методов предупреждения или преодоления, позитивных результатов и негативных последствий, оказавших определенное влияние на отдельных лиц, группы сотрудников и персонал организации в целом;

в) социально-экономический анализ соответствующих фактических данных, образцов документов, рисунки, таблицы и другой иллюстративный материал;

г) обоснование возможных вариантов предупреждения возникновения описанного кадрового риска (или нарушения в системе кадровой безопасности) или его урегулирования, проектные предложения по использованию положительных результатов и сведению к минимуму отрицательных последствий.

Таблица 1. Примерная типовая структура

Типовая структура курсовой работы	Содержание разделов курсовой работы	Примерное количество страниц
<b>Глава 1</b>	<b>Введение</b>	<b>1-2</b>
	<b>Теория и практика исследуемой проблемы</b>	<b>15-20</b>
	1.1 Характеристика современного состояния исследуемой проблемы	5-7
	1.2 Анализ специальной литературы по проблеме, изучение и обобщение опыта ее решения на практике	5-7
1.3 Основные направления решения исследуемой проблемы	5-6	
<b>Глава 2</b>	<b>Анализ исследуемой проблемы и методические рекомендации ее решения</b>	<b>20-25</b>
	2.1 Краткая характеристика исследуемого объекта	1-2
	2.2 Анализ производственной системы и системы управления ею	5-6
	2.3 Анализ состояния проблемы в области управления кадровыми рисками и кадровой безопасностью на исследуемом объекте (оценка риска !!!)	4-5
	2.4 Обоснование и разработка методики (методик), способов решения проблемы	6-7
	2.5 Организационный механизм решения проблемы на исследуемом объекте	4-5
<b>Глава 3</b>	<b>Практические рекомендации решения проблемы</b>	<b>15-20</b>
	3.1 Проверка предложенной методики (методик) и способов решения проблемы на исследуемом объекте	3-4
	3.2 Разработка практических рекомендаций (мероприятий) по решению проблемы на исследуемом объекте	5-7
	3.3 Расчет социально-экономической эффективности внедрения практических рекомендаций на исследуемом объекте	4-5
3.4 План мероприятий по внедрению практических рекомендаций	3-4	
	<b>Заключение</b>	<b>1-2</b>
	<b>Использованная литература</b>	<b>2-3</b>
	<b>Приложения</b>	
	Итого	<b>53-70</b>

Далее приводятся примеры краткого изложения заданий на курсовую работу в соответствии с ранее предложенной тематикой.

### **Пример 1**

**Тема «Определение системы мер по предупреждению нежелательных конфликтов и стрессов в социальных группах как метод профилактики нарушений в системе кадровой безопасности в организации»**

*Цель курсовой работы* – разработка рекомендаций, обеспечивающих своевременную диагностику и предупреждение нежелательных конфликтов и стрессов в социальных группах.

Достижение цели проектирования предполагает решение следующих *задач*:

- изучение основных источников и причин возникновения конфликтов и стрессов в социальных группах;

- обоснование состава и содержания критериев оценки функциональной направленности конфликтов и стрессов в социальных группах;

- оценка кадровых рисков;

- обобщение возможных мер предупреждения нежелательных конфликтов и стрессов в социальных группах;

- выявление и анализ нежелательных конфликтов и стрессов в конкретной социальной группе;

- обоснование совокупности показателей, которые могут использоваться в качестве ранних симптомов нежелательных конфликтов и стрессов в конкретной социальной группе;

- разработка процедуры мониторинга состояния социальной группы на основе ранних симптомов нежелательных конфликтов и стрессов;

- разработка системы мер, обеспечивающих предупреждение нежелательных конфликтов и стрессов на основе своевременной диагностики их симптомов.

## **Пример 2**

**Тема «Предупреждение и решение кадровых рисков при проведении текущей деловой оценки персонала организации»**

*Цель курсовой работы* – разработка рекомендаций по совершенствованию текущей деловой оценки персонала организации, обеспечивающих предупреждение и разрешение сопутствующих кадровых рисков.

Достижение цели проектирования предполагает решение следующих задач:

- изучение влияния оценки персонала на внутриличностные и межличностные конфликты;
- анализ и оценка кадровых рисков, связанных с текущей деловой оценкой персонала в конкретной организации, и выявление причин их возникновения;
- оценка потенциальной конфликтности используемых показателей оценки;
- анализ потенциальной конфликтности процедуры проведения оценки и информирования работников о результатах оценки;
- разработка рекомендаций, обеспечивающих снижение конфликтности показателей, методов и процедуры деловой оценки;
- разработка технологии управления кадровыми рисками, возникающими при проведении деловой оценки.

## **Пример 3**

**Тема «Управление кадровыми рисками в организации»**

*Цель исследования* – изучение теоретических аспектов, анализ существующей системы управления персоналом в организации и разработка стратегии по управлению кадровыми рисками.

### ***План***

1. Теоретические основы управления персоналом в организации.

1.1. Место и роль управления персоналом в управлении организацией.

- 1.2. Система управления персоналом, ее принципы и методы.
- 1.3. Правовые основы управления персоналом.
- 1.4. Мировой опыт в управлении персоналом.
2. Анализ системы управления персоналом в организации.
  - 2.1. Кадровая служба предприятия, анализ деятельности.
  - 2.2. Набор и отбор персонала.
  - 2.3. Развитие и оценка персонала.
  - 2.4. Анализ системы стимулирования в организации.
3. Основные направления совершенствования системы управления персоналом.
  - 3.1. Совершенствование кадровой политики в организации с использованием элементов прогнозирования кадровых потребностей.
  - 3.2. Развитие механизма мотивации и стимулирования эффективной деятельности персонала в организации.

### **1.5.2. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ ОТДЕЛЬНЫХ РАЗДЕЛОВ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

Указанные выше разделы курсовой работы должны выполняться в соответствии с выбранной индивидуальной темой. Работа должна иметь четкое и логическое построение. Она должна включать следующие структурные элементы (в порядке их представления в работе):

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основную часть (обычно 3 главы, каждая из которых включает 2-3 параграфа);
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения.

**Содержание** работы является второй по порядку страницей КР, которое оформляется в соответствии с планом исследования и содержит все разделы и подразделы, выделенные в работе, а также структурные элементы с указанием страниц.

**Введение** включает краткое обоснование выбранной темы и ее актуальности, указание на конфликтную ситуацию или конфликт в конкретной организации (государственном или муниципальном учреждении), констатацию цели и задач курсовой работы. Указываются теоретическая, методологическая, практическая и информационная базы исследования, характеризуется практическая значимость предложенных рекомендаций (мероприятий).

Введение должно содержать следующее.

*Актуальность темы*, в которой кратко излагается современное состояние рассматриваемой проблемы, ее роль в экономике, необходимость ее изучения и исследования.

*Объект исследования* – экономическая категория или процесс, которые исследуются в работе.

*Предмет исследования* – проблемы (круг вопросов), которые исследуются в работе на примере объекта исследования.

*Цель работы* – изучение, анализ состояния или оптимизация предмета исследования применительно к объекту исследования.

*Задачи*, которые вытекают непосредственно из целей работы, являются ее элементами (этапами достижения цели). Как правило, исходя из задач исследования, строится структура работы (содержание). Поэтому задачи исследования формулируются на основании наименований разделов и подразделов рубрики. Формулировки задач обычно начинаются глаголами: изучить, рассмотреть, осуществить, выполнить, оптимизировать и т.п. Число задач в КР может быть несколько (не менее трех), как правило, 4-5.

*Используемые теоретические и законодательно-нормативные источники*. Кратко указываются фамилии авторов, внесших наибольшее

лее ощутимый вклад в разработку проблемы, основные законы и нормативные акты, которые упоминаются в работе (со ссылками в квадратных скобках на номера источников в их списке).

*Краткая аннотация* разделов и подразделов работы, которая формирует представление о целостности исследования и основных решаемых задачах.

Как правило, окончательный вариант текста введения целесообразно готовить после завершения КР, что позволит более четко отразить основные направления исследования. Общий объем введения приблизительно составляет 3-4 с.

**Основная часть** КР предусматривает 3 обязательных раздела (главы). В **первом разделе** КР, как правило, дается анализ проблемы, объясняется терминология, выявляется суть исследовательской позиции. Изначально следует попытаться осветить историю вопроса и степень разработанности темы. Для этого отмечают ученых, занимавшихся данной проблемой, исследованные ими вопросы (какие наиболее глубоко, какие остались нерешенными), позиции ученых, которые наиболее аргументированы и приемлемы для проводимого исследования. Целесообразно в процессе работы определить собственное суждение и дать свое определение явлениям, проблемам и т.п.

Важно продемонстрировать навыки обобщения и систематизации полученных знаний, их приложения к анализу кадровых рисков и нарушений в системе кадровой безопасности, раскрытию сущности и форм проявления конкретного кадрового риска или нарушения в системе кадровой безопасности.

### **Раздел 1. Теория и практика исследуемой проблемы.**

В этом разделе магистру необходимо:

– дать характеристику степени проработанности проблемы в литературных источниках (монографиях, статьях, материалах конференций и т.д.), а также уровня реализации ее в практике работы организации;

– сформулировать сущность исследуемой проблемы, проанализировать специальную литературу по проблеме, обобщить положительный и негативный опыт решения рассматриваемой проблемы в деятельности зарубежных и отечественных организаций;

– определить, какие процессы (организационно-экономические, социально-психологические) составляют основу рассматриваемой проблемы;

– сформулировать направления, закономерности, принципы и методы решения исследуемой проблемы на практике;

– определить роль и место рассматриваемой проблемы в сложившейся системе управления персоналом организации.

Выработка методологического подхода к решению изучаемой проблемы является результатом работы магистра над литературными источниками, данными периодической печати.

## **Раздел 2. Анализ исследуемой проблемы и методические рекомендации ее решения.**

Во **втором разделе** КР анализируются практические аспекты выбранной темы. В качестве информационных источников используются официальные данные и статистические отчеты, отражающие реальное положение и функционирование предмета исследования. При необходимости в данном разделе может присутствовать проектная часть.

В данном разделе необходимо указать, какое место занимает рассматриваемая проблема в сложившейся системе управления персоналом; какой опыт (как положительный, так и негативный) накоплен в нашей стране и за рубежом по осуществлению организационного, экономического, правового и т. п. механизма реализации проблемы.

Анализ проблем управления кадровыми рисками и системой кадровой безопасности в организации отличается комплексностью и системностью, использованием междисциплинарного подхода.

Аналитическая характеристика объекта исследования независимо от специфики его темы должна содержать:

- перечень целей, реализация которых обуславливает функционирование исследуемого объекта;
- описание его структуры с выделением основных, вспомогательных или обслуживающих подразделений и их роли в управленческом процессе;
- определение места анализируемого объекта в иерархической системе более крупного масштаба;
- характеристику выполняемых функций по различным показателям.

Все эти показатели, по которым проводится анализ, выбираются в зависимости от специфики управленческой деятельности объекта исследования. Анализ объекта и организации осуществляется на основе достаточно полного описания общей характеристики объекта и предмета исследования. В этой части проводится анализ фактических материалов, характеризующих особенности управления персоналом организации; анализ и оценка кадровых рисков; анализ и оценка нарушений в системе кадровой безопасности организации.

**Аналитическая часть** открывается описанием конкретной ситуации (анализ и оценка кадровых рисков; анализ и оценка нарушений в системе кадровой безопасности организации) в данной организации.

Для оценки риска рекомендуется использовать методику, предложенную Липсицом И.В. и Коссовым В.В., известную как методика постадийной оценки риска. В данной методике под *риском* понимается опасность того, что цели могут быть не достигнуты полностью или частично.

Оценку риска целесообразно проводить по *подготовительной* стадии и стадии *функционирования*.

Первой задачей является составление исчерпывающего перечня рисков. Второй задачей является определение удельного веса каждого простого риска во всей их совокупности.

*Содержание оценки рисков по шагам.*

1. В графу 2 табл. 2 записываются формулировки рисков по стадиям организации и внедрения нововведения.
2. Каждому риску присваивается балльная оценка в соответствии с вероятностью его наступления (графа 3):
  - 0 – несущественный риск
  - 25 – существует малая вероятность риска
  - 50 – вероятность наступления или ненаступления риска одинакова
  - 75 – вероятность риска велика
  - 100 – риск реализуется наверняка
3. В зависимости от степени влияния на результат каждому риску ставится приоритет (графа 4):
  - 1 – наступление рискованной ситуации приведет к невозможности нововведения (недопустимый риск);
  - 2 – наступление рискованной ситуации приведет к ухудшению финансового положения организации (высокий риск);
  - 3 – убытки от возникновения рискованной ситуации могут быть покрыты прибылью от других областей (умеренный риск);
  - 4 – наступление рискованной ситуации не приводит к существенному ухудшению финансового положения организации (допустимый риск).
4. В соответствии с присвоенными приоритетами каждому риску ставится вес (графа 5):
  - Приоритет 1 – 0,1
  - Приоритет 2 – 0,075
  - Приоритет 3 – 0,05
  - Приоритет 4 – 0,01

5. Рассчитывается общая оценка каждого риска (графа 6):
  - Значение графы 3 × значение графы 5.
6. Рассчитывается оценка риска по этапам (разработка, организация, внедрение) как сумма рисков графы 6.
7. Рассчитывается общая оценка риска за нововведение как сумма оценок рисков по этапам.

*Таблица 2. Перечень и результаты оценки рисков*

№ п/п	Название рисков	Балльная оценка рисков	Приоритет риска	Вес риска	Общая оценка риска
1	2	3	4	5	6
	....	...	...	...	...
<b>Итого за этап разработки</b>					
2	...	...	...	...	...
<b>Итого за этап организации</b>					
3	...	...	...	...	...
<b>Итого за этап внедрения</b>					
<b>Общая оценка риска по нововведению</b>					

**Полученную оценку риска необходимо пояснить и на ее основании сделать вывод о целесообразности разработки проекта (Меры по минимизации рисков).**

Особое внимание уделяется анализу проблемных аспектов темы исследования в соответствии с поставленными целями и задачами. Источниками информации для проведения исследования могут служить законы и подзаконные акты, положения, уставы, регламентирующие организацию и функционирование государственного (муниципального) органа; материалы текущего делопроизводства; статистические данные; отчетность отдельных подразделений и общие справочно-аналитические материалы и служебные документы, содержащие самые разнообразные сведения, представляющие интерес с точки зрения исследуемой проблемы.

### **Раздел 3. Практические рекомендации решения проблемы.**

*Проектная часть* предназначена для подтверждения (обоснования) конкретных предложений исполнителя курсовой работы, выбора им оптимального, с его точки зрения, варианта предупреждения, урегулирования или разрешения описанного конфликта. Третий раздел должен быть сфокусирован на практическом решении проблем, описании сценариев реальных экономических процессов.

*3.1. Проверка предложенной методики (методик) и способов решения проблемы на исследуемом объекте.* Здесь производится проверка жизнедеятельности предлагаемой в главе 2 методике (методик) и иных методических материалов на базе реальных результатов и показателей деятельности организации.

*3.2. Разработка практических рекомендаций (мероприятий) по решению проблемы на исследуемом объекте.* Этот раздел должен включать:

- разработку основных направлений совершенствования работы;
- нормативно-методическое, правовое и кадровое обеспечение нововведений;
- разработку методик, методических рекомендаций, инструкций по проведению той или иной организационной процедуры, направленной на совершенствование работы;
- план мероприятий по внедрению предложений, в котором найдет отражение взаимосвязь мер по внедрению проектных предложений, сроки их внедрения и лица, отвечающие за исполнение.

Рекомендации (предложения) должны иметь преимущественно прикладной характер, в них вносится лишь то, что может быть внедрено в практическую или научную деятельность.

***Пример: Анализ кадровых рисков, влияющих на внедрение системы профилактики профессиональными стрессами на предприятии***

Внедрение любой новой системы на предприятии сопровождается возникновением рисков. Большую часть рисков можно спрогнозировать и найти решения для предотвращения их негативных последствий. Для того чтобы свести к минимуму потенциальное влияние рисков при внедрении управления стрессами в ПАО «Х», необходимо идентифицировать те риски, чьи последствия приносят наибольший ущерб предприятию. Для этого составляется таблица рисков и каждому из них присваивается балльная оценка, равная вероятности его наступления: 0 – несущественный риск; 25 – малая вероятность возникновения риска; 50 – равная вероятность наступления или ненаступления риска; 75 – вероятность наступления риска велика; 100 – риск обязательно наступит.

При этом используется оценка нескольких экспертов для обеспечения наибольшей объективности. В зависимости от возможных последствий от наступления риска каждому из них назначается степень влияния:

1 – «недопустимая степень влияния», наступление такого риска способствует невозможности внедрения системы управления стрессами на предприятии;

2 – «высокая степень влияния», наступление такого риска ухудшит финансовое положение предприятия;

3 – «умеренная степень влияния», убытки от наступления риска перекроются прибылью, полученной в другой области;

4 – «допустимая степень влияния», наступления риска практически не повлияет на финансовое положение предприятия.

В зависимости от степени влияния каждому риску присваивается «вес»: недопустимая степень влияния – 0,1; высокая степень влияния – 0,075; умеренная степень влияния – 0,05; допустимая

степень влияния – 0,01. Вероятность наступления каждого риска равна произведению веса риска и среднего балла оценки рисков экспертами. Риски, возможные при внедрении системы управления стрессами на предприятии, представлены в табл. 3.

*Таблица 3. Риски от внедрения системы управления стрессами в ПАО «Х»*

РИСКИ		Эксперты			Ср. балл оценки рисков	Степень влияния	Вес	Оценка
		1-й	2-й	3-й				
1	Риск недостаточной компетентности конфликт-менеджера предприятия	25	25	25	25	3	0,05	1,25
2	Риск непродуктивности системы управления стрессами	0	25	0	8,33	3	0,05	0,42
3	Риск отторжения системы управления стрессами персоналом предприятия	50	75	50	58,33	2	0,075	4,37
4	Риск отрицательной экономической эффективности системы управления стрессами на предприятии	50	25	25	33,33	1	0,1	3,33
5	Риск отрицательной социальной эффективности системы управления стрессами на предприятии	0	0	25	8,33	1	0,1	0,83
6	Риск недостаточного финансирования системы управления стрессами на предприятии	25	25	25	25	3	0,05	1,25
Итого без учета непредвиденных рисков								<b>11,45</b>
7	НЕПРЕДВИДЕННЫЕ РИСКИ	50	50	50	50,00	1	0,1	5
<b>ИТОГО</b>								<b>16,45</b>

После анализа возможных рисков в процессе внедрения управления стрессом в ПАО «Х» можно сделать вывод, что наиболее существенным и вероятным является риск негативного восприятия со стороны персонала. Также опасными стоит признать

непредвиденные риски, так как их прогнозирование невозможно и, следовательно, выработка путей решения отсутствует. Помимо этого, непредвиденные риски могут повлиять на финансовую устойчивость предприятия. Таким образом, им присваивается максимальная степень влияния. Суммарная оценка риска составляет 16,45 и является невысокой, поэтому введение управления стрессом в компании целесообразно. В табл. 4 показаны мероприятия по предотвращению рисков на предприятии.

**Таблица 4. Меры профилактики рисков, связанных с внедрением системы управления стрессами в ПАО «Х»**

Возможные риски		Пути предупреждения рисков
1	Риск недостаточной компетентности конфликт-менеджера предприятия	Необходим качественный выбор кандидата на должность конфликт-менеджера, у которого должен присутствовать большой опыт работы в подобной сфере
2	Риск непродуктивности системы управления стрессами	Четко проработать все пункты плана системы управления стрессами на предприятии, а также пристально следить за внедрением системы в жизнь. При необходимости незамедлительно вносить корректировки для большей эффективности системы.
3	Риск отторжения системы управления стрессами персоналом предприятия	Необходимо предварительно психологически подготовить персонал, чтобы не вызвать негативного восприятия. Провести общее собрание с работниками предприятия и убедить их в необходимости внедрения данной системы, а также о положительных эффектах от внедрения.
4	Риск отрицательной экономической эффективности системы управления стрессами на предприятии	Необходимо предварительно провести расчет экономического и социального эффекта от внедрения данной системы.
5	Риск отрицательной социальной эффективности системы управления стрессами на предприятии	
6	Риск недостаточного финансирования системы управления стрессами на предприятии	Необходимо провести четкий анализ необходимых финансовых вливаний на внедрение системы управления стрессами на предприятии.

### *3.3. Расчет социальной и экономической эффективности внедрения практических рекомендаций на исследуемом объекте.*

По результатам исследований в каждом разделе формулируются выводы. Все разделы и подразделы работы должны быть связаны между собой. Каждый заголовок должен быть кратким и информативным, соответствующим содержанию. В каждом разделе рассматривается самостоятельный вопрос (аспект) исследуемой проблемы, в подразделах, пунктах – отдельные части вопроса.

Необходимо следить за тем, чтобы в работе не было противоречий между отдельными ее положениями. Текст работы должен быть тесно связан с графическими материалами, цель которых – иллюстрирование и дополнение текста, а в ряде случаев – его замена для придания содержанию работы большей наглядности. Рекомендуется составлять иллюстрационный материал до оформления текста для большей их согласованности и тематического единства. Используемые в работе термины и понятия должны иметь единое толкование на протяжении всей работы. Необходимо придерживаться общепринятых сокращений слов и аббревиатур.

**В заключении** необходимо показать, каким образом решены поставленные задачи курсовой работы. Заключение должно содержать выводы и предложения, обоснованные магистром в процессе выполнения проекта. Как правило, они содержат:

- констатацию проделанной работы;
- классификацию или перечень основных направлений развития объекта и предмета исследования;
- результаты теоретических исследований и характер ожидаемых изменений различных экономических параметров после внедрения предложений;
- выводы о теоретическом, методическом и практическом значении проделанной работы.

Объем заключения не должен превышать 2 с.

**Объем авторского текста КР должен быть не ниже 65%.**

**1. Список использованной литературы.** Список должен содержать сведения об источниках, использованных при написании курсового проекта. В него необходимо включать источники, на которые были сделаны ссылки в тексте работы.

1. Нормативные акты и иные источники необходимо располагать в следующей последовательности:

- Нормативные правовые акты;
- Конституция РФ;
- международные договоры РФ, согласие на обязательность которых было выражено в форме федерального закона;
- федеральные конституционные законы;
- федеральные законы;
- законы иностранных государств;
- межгосударственные договоры РФ, согласие на обязательность которых было выражено не в форме федерального закона;
- нормативные правовые акты Президента РФ;
- межправительственные договоры РФ, согласие на обязательность которых было выражено не в форме федерального закона;
- нормативные правовые акты Правительства РФ;
- межведомственные договоры РФ, согласие на обязательность которых было выражено не в форме федерального закона;
- нормативные правовые акты федеральных министерств и ведомств;
- конституции (уставы), законы, иные нормативные правовые акты органов государственной власти субъектов РФ;
- нормативные правовые акты органов местного самоуправления.

2. Иные официальные материалы (резолуции-рекомендации международных организаций и конференций, официальные доклады, официальные статистические отчеты и др.).

3. Монографии, учебники, учебные пособия, комментарии к кодексам.

#### 4. Научные статьи.

Списки разделов 2, 3 и 4 составляются в алфавитном порядке. При алфавитной группировке источники располагаются в списке по алфавиту фамилии авторов или заглавия книг и статей (если автор не указан).

Источниковедческая база курсовой работы должна охватывать не менее 50 источников. Допускается привлечение материалов и данных, полученных с официальных сайтов интернета. В этом случае необходимо указать точный источник материалов (сайт, дату получения). Последними в списке литературы указываются Интернет-источники. Если были использованы источники на иностранных языках, то их указывают в алфавитном порядке вслед за источниками на русском языке.

Список использованных источников формируется на основе ссылок в основной (текстовой) части. Ссылка на библиографические источники приводится с указанием порядкового номера источника в списке литературы в квадратных скобках в конце предложения перед точкой.

**Приложения** могут формироваться в нескольких случаях:

- при значительной перегрузке основного текстового содержания графическим и табличным информационным материалом;
- при наличии различных справочных и исходных материалов, носящих вспомогательный характер.

В приложениях приводятся расчетные материалы (при значительном объеме вычислительных работ); формы документов, отражающие проведение теоретических исследований, анализа производства и управления; регламентирующая документация (положения, должностные инструкции, штатные расписания, формы документов и т.д.), а также другие материалы, использование которых в тексте курсового проекта перегружает ее и нарушает логическую стройность изложения материала. Здесь приводятся также графиче-

ские и иные материалы методического характера, помогающие магистру проводить исследование и оформлять его результаты.

Каждое приложение следует начинать с нового листа с указанием наверху страницы справа слова «Приложение» и его обозначения. Приложение должно иметь содержательный заголовок, который записывают симметрично относительно текста прописными буквами отдельной строкой под словом «Приложение А». Приложения обозначаются заглавными буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением букв Ё, З, И, О, Ч, Ъ, Ы, Ь. После слова «Приложение» следует буква, обозначающая его последовательность. Если приложение одно, оно обозначается «Приложение А». Приложения должны иметь общую с остальной частью проекта сквозную нумерацию страниц.

### **1.5.3. ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

Курсовая работа состоит из текстовой части, графического материала, перечня использованной литературы и приложений. Работа набирается на компьютере шрифтом *Times New Roman*, размером 14 пт через 1,5 интервала с одной стороны листа стандарта А4. Следует соблюдать следующие размеры полей: верхнее, нижнее – 20 мм, левое – 30 мм, правое – 15 мм. Страницы учитывают начиная с титульного листа, но нумерацию начинают с содержания. Цифру, обозначающую порядковый номер, размещают в середине верхнего поля страницы. Каждая глава начинается с новой страницы. Это относится и к другим структурным частям работы: введению, заключению, списку литературы.

В тексте не должно применяться сокращение слов, за исключением общепринятых. Если в тексте приводятся цитаты или цифровые данные, заимствованные из литературы, то обязательно дается ссылка на источник внизу соответствующей страницы или в конце цитаты ставится номер источника (в квадратных скобках) по спис-

ку литературы. Приводимый в текстовой части графический материал (рисунки, таблицы) должен иметь наименование и быть пронумерован.

Графический материал, приводимый в тексте, выполняется или непосредственно на листах текстовой части, или на отдельных вкладышах. На включаемые в работу графический материал и перечень использованной литературы должны быть ссылки в текстовой части. Все таблицы и рисунки должны иметь сквозную нумерацию и свое название. Номер и название таблицы даются над ней, номер и название рисунка – под ним. Таблицы и рисунки делаются одноцветными. Рисунками считаются: схемы, диаграммы, формы документов, графики и т.п.

Графический материал является обязательной составляющей курсовой работы. Он должен быть органически связан с текстовой частью и в наглядной форме иллюстрировать основные положения анализа, методических рекомендаций и практических мероприятий, представленных по результатам исследования. При этом в тексте должны быть сноски на приводимый иллюстрирующий материал и пояснения к нему. Типовыми графическими материалами являются схемы динамики основных технико-экономических показателей деятельности организаций и их производственных подразделений; схемы организационных структур управления, функциональные и информационные матрицы; схемы обработки информации; штатные расписания, графики и таблицы, иллюстрирующие результаты анализа; таблицы эффективности разработанных мероприятий и др.

Оформление курсовой работы осуществляется самим магистром по единому образцу. Содержание курсовой работы печатается на одной стороне белой писчей бумаги стандартного размера (формат А4 – 210 х 297 мм). Курсовая работа оформляется на компьютере в текстовом редакторе.

## **1.6 ПОРЯДОК ЗАЩИТЫ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

### **1.6.1 РУКОВОДСТВО И КОНТРОЛЬ ВЫПОЛНЕНИЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

Выполнением курсовой работы руководит преподаватель кафедры.

Преподаватель обязан:

- своевременно выдать магистру задание на выполнение КР;
- разработать календарный график и план выполнения магистром КР;
- обеспечить методическими указаниями по выполнению КР;
- осуществлять текущее консультирование магистра по вопросам, связанным с выполнением КР;
- проводить поэтапный контроль выполнения магистром КР;
- своевременно представить отзыв на выполненную КР.

Преподавателям рекомендуется обратить внимание на следующие моменты.

1. Формулировки актуальности целей и задач работы, практической значимости, содержащиеся во введении, должны быть четкими и не иметь двояких толкований. Аналогичным требованиям должны соответствовать выводы работы. Важны также формулировки выводов, сделанных в конце каждого параграфа.

2. Руководителю следует тщательно проанализировать предложения, выдвигаемые магистром.

3. В процессе работы целесообразно предложить магистру проверить верность полученных в работе результатов, выступая на конференциях, обсуждая формулируемые предложения с практическими работниками.

4. Магистр обязан предоставить законченную работу руководителю КР в двух файлах: один файл с полной версией курсовой работы; второй файл создается обучающимся для проверки в системе

«Антиплагиат. ВУЗ». Уровень оригинальности КР должен быть (для магистров) не менее 65 %.

Успешное выполнение курсовой работы зависит от четкого соблюдения установленных сроков и последовательного выполнения отдельных этапов.

На первой неделе срока, выделенного учебным планом для выполнения курсовой работы, магистр обязан выбрать и согласовать с руководителем тему исследования.

На третьей – четвертой неделе после предварительного ознакомления с литературой по теме уточняется структура разделов и составляется список литературы.

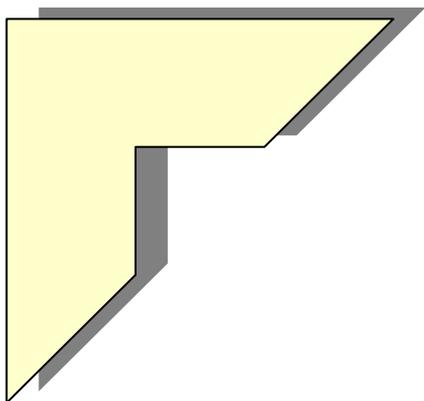
Не позднее чем за 2 недели до окончания срока, выделенного учебным планом для выполнения курсовой работы, магистр сдает готовую работу руководителю для проверки. Руководитель проверяет качество ее выполнения и дает необходимые замечания. В соответствии с ними студент вносит необходимые исправления в курсовую работу. Можно выделить следующие этапы.

1. Выбор темы курсовой работы и ее утверждение на кафедре.
2. Изучение теоретических основ темы курсовой работы, заключающееся в подборе научной литературы, составлении библиографического списка и плана исследования.
3. Написание и представление научному руководителю главы 1 курсовой работы, учитывая сроки.
4. Подготовка главы 2 курсовой работы.
5. Доработка глав 1 и 2, а также разработка главы 3 не позднее чем за 2 недели до ориентировочной даты защиты курсовой работы.
6. Доработка и оформление курсовой работы в окончательном варианте и представление его научному руководителю не позднее чем за **две недели** до ориентировочной даты защиты курсового проекта. Курсовая работа, удовлетворяющая предъявленным требованиям, допускается к защите.

## 1.6.2 Процедура защиты курсовой работы

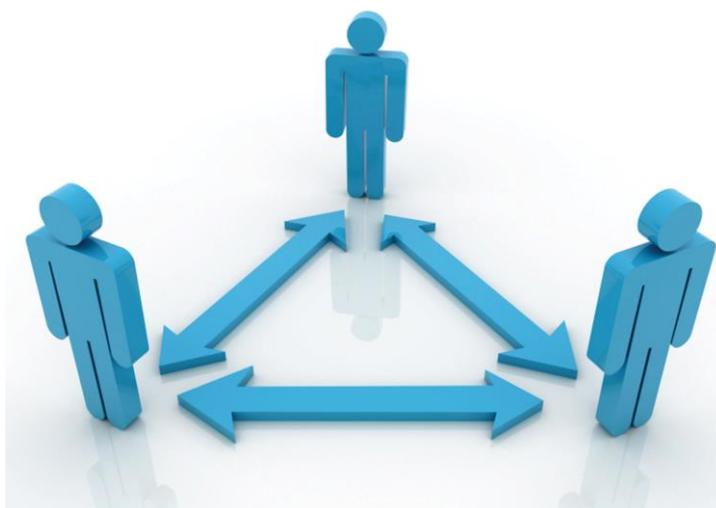
Защита курсовой работы организуется в день и час, устанавливаемый руководителем курсового проектирования. Защита работы, как правило, проводится публично, в присутствии учебной группы, индивидуально, с привлечением оппонентов из числа магистров. Она заключается в кратком докладе исполнителя курсовой работы и в его ответах на вопросы по существу выполненной работы. Требования к содержанию и продолжительности доклада определяются руководителем, им же устанавливается регламент для оппонентов.

В процессе доклада магистр использует иллюстративный материал или демонстрирует презентацию на экране. Иллюстративный материал представляет собой отдельно сброшюрованные в тетрадь графики, рисунки, таблицы, диаграммы по всем разделам выполненного исследования. Время доклада 7-10 мин. Затем докладчику задаются вопросы, на которые он обязан дать полные и исчерпывающие ответы. Вопросы могут быть заданы как преподавателем, так и магистрами, присутствующими на защите. Срок доработки работы, если в этом есть необходимость, устанавливается руководителем курсового проектирования с учетом времени на устранение замечаний. Оценка курсовой работы производится с учетом качества проекта, обоснованности и оригинальности решения задач проектирования, соблюдения требований к оформлению пояснительной записки, содержания доклада при защите работы, ответов на вопросы и замечания оппонентов. защите может предшествовать рецензирование, к которому привлекаются преподаватели кафедры и специалисты производства, а также аспиранты кафедры. Защита курсовой работы, как правило, проводится публично, в присутствии группы магистров. Магистр, не представивший в установленный срок готовую курсовую работу или не защитивший её, считается имеющим академическую задолженность.



## **ГЛАВА 2**

**Примеры материалов по выполнению курсовой  
работы по дисциплине «Основы кадровой  
безопасности и управление кадровыми рисками»**



## 2.1. ПРИМЕР АНАЛИЗА КАДРОВЫХ РИСКОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ПРОФИЛАКТИКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ СТРЕССАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Фрагмент программы кадрового риск-менеджмента в области стратегии профессиональной адаптации работников представлен в табл. 5[12].

*Таблица 5. Программа кадрового риск-менеджмента в области  
управления конфликтами и стрессами*

Кадровые риски	Мероприятия по устранению	
	предупреждение рисков	минимизация последствий
Риск увольнения после прохождения адаптации	Совершенствование кадровой стратегии управления конфликтами	<p>Определение ресурсов и методических средств, необходимых для реализации целей и задач стратегии профессиональной адаптации работников;</p> <p>проведение диагностики и составление прогнозов, показывающих направления повышения эффективности стратегии профессиональной адаптации работников;</p> <p>формирование стратегических и тактических планов мероприятий совершенствования стратегии профессиональной адаптации.</p>
		<p>Установление взаимосвязей между различными видами кадровых мероприятий по совершенствованию стратегии профессиональной адаптации работников;</p> <p>идентификация и оценка кадровых рисков в процессе адаптации;</p> <p>создание благоприятных организационных условий для выполнения работ по управлению стратегией профессиональной адаптации работников.</p>
		<p>Формирование комплекса методов стимулирования деятельности по управлению стратегией профессиональной адаптации работников;</p> <p>формирование конструктивной организационной культуры в организационной среде;</p>

		<p>создание благоприятной обучающей среды по формированию конфликтологической и этической компетентности руководителей и работников;</p> <p>создание условий для развития творческого потенциала работников, выполняющих работу по управлению стратегией профессиональной адаптации работников.</p>
		<p>Анализ отчетов, аналитических материалов по управлению стратегией профессиональной адаптации работников;</p> <p>обсуждение возникающих проблем в области профессиональной адаптации педагогических работников;</p> <p>выявление причин кадровых рисков и проведение различных мероприятий стратегии по управлению кадровыми рисками (тренинги, семинары и др.);</p> <p>выявление источников и причин конфликтов и стрессов, возникающих в процессе профессиональной адаптации, и проведение кадровых мероприятий стратегии по управлению конфликтами и стрессами (тренинги, повышение квалификации, корпоративные мероприятия и др.)</p> <p>анкетирование и интервьюирование работников по вопросам кадровых мероприятий стратегии профессиональной адаптации.</p>
		<p>Меры по коррекции всех значительных отклонений от плана работ по управлению стратегией профессиональной адаптации работников.</p> <p>оценка социально-экономической эффективности стратегии.</p>
<p>Результаты внедрения программы кадрового риск-менеджмента в области управления конфликтами и стрессами</p>		<p>Повышение эффективности совместной деятельности работников;</p> <p>снижение уровня текучести кадров;</p> <p>повышение уровня образования, квалификации;</p> <p>понижение уровня конфликтности и уровня стрессогенности организационной среды и др.</p>

Анализ многочисленных исследований в области управления персоналом показывает, что в большинстве случаев источниками

кадровых рисков является высокий уровень конфликтности и стрессогенности в трудовом коллективе. Фрагмент программы кадрового риск-менеджмента в области управления конфликтами и стрессами представлен в табл. 6[12].

**Таблица 6. Программа кадрового риск-менеджмента в области управления конфликтами и стрессами**

Кадровые риски	Мероприятия по устранению	
	Предупреждение рисков	Минимизация последствий
Риск повышения уровня деструктивной конфликтности и профессионального стресса работников промышленного предприятия.	Формирование кадровой стратегии управления конфликтами	<p>Определение целей и ресурсов управления конфликтами и стрессами;</p> <p>формирование стратегических и тактических планов мероприятий кадровой стратегии.</p>
		<p>Формирование подразделения по управлению конфликтами и стрессами;</p> <p>введение должности конфликт-менеджера;</p> <p>создание благоприятных организационных условий для внедрения стратегии по управлению конфликтами и стрессами.</p>
		<p>Формирование конструктивной организационной культуры;</p> <p>создание благоприятной обучающей среды по формированию конфликтологической компетентности руководителей и работников.</p>
		<p>Проведение кадровых мероприятий стратегии управления конфликтами и стрессами;</p> <p>анкетирование работников в целях осуществления диагностики: уровня профессионального стресса; уровня конфликтности и т.д.</p>
		<p>Выявление причин отклонений от плана мероприятий стратегии управления конфликтами и стрессами;</p> <p>оценка социально-экономической эффективности стратегии управления конфликтами;</p> <p>корректировка технологии.</p>

<p>Результаты внедрения программы кадрового риск-менеджмента в области управления конфликтами и стрессами</p>	<p>Повышение эффективности совместной деятельности работников;</p> <p>снижение уровня текучести кадров;</p> <p>повышение уровня образования, квалификации;</p> <p>улучшение режима рабочего времени всех категорий персонала;</p> <p>формирование сплоченных команд в трудовом коллективе;</p> <p>понижение уровня конфликтности и уровня стрессогенности организационной среды;</p> <p>формирование лояльности персонала по отношению к организации;</p> <p>формирование навыков самооценки и самоконтроля трудового поведения и др.</p>
---	---

Существует ряд потенциальных проблем и кадровых рисков, связанных с внедрением стратегии управления конфликтами и стрессами в организации:

- недостаточное участие работников и руководителей в процессе внедрения стратегии;
- отсутствие поддержки внедрения и использования системы конфликтологического консультирования со стороны всех категорий персонала;
- нехватка ресурсов для эффективного внедрения и использования стратегии;
- недостаточная квалификация сотрудников кадровой службы, которые будут поддерживать функционирование данной стратегии;
- затрудненная интеграция программ и кадровых мероприятий стратегии управления конфликтами и стрессами с действующими процессами управления персоналом и т.д.

## 2.2. ПРИМЕР АНАЛИЗА КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ В ПРОМЫШЛЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

### Бланк анализа конфликтной ситуации

1. Год начала конфликта:

– 2017

2. Месяц начала конфликта:

– август

3. Учреждение (организация), в котором произошел конфликт:

– *нефтеперекачивающее предприятие*

4. Характер и особенности деятельности коллектива (место, город, регион):

*Филиал АО «У» РНУ. Основная функция коллектива данного учреждения – координация деятельности структурных подразделений, определение основных задач и направлений деятельности, а также организация контроля за исполнением принятых решений.*

*Отличительной особенностью данного предприятия является то, что, с одной стороны, кадровая политика предусматривает обучение, подготовку, переподготовку персонала, создание кадрового резерва, в целом обеспечивает высокую конкурентоспособность персонала на рынке труда, социальную защищенность работников, но с другой стороны – объемы выполняемых работ значительно превосходят возможности имеющихся человеческих и технических ресурсов, что зачастую приводит к нарушению режима труда и отдыха, несвоевременности выполнения поставленных задач, ухудшению социально-психологического климата, назреванию производственных конфликтов, появлению профессиональных стрессов и, как итог, снижению эффективности труда.*

5. На основе чьей информации анализируется конфликт?

– *свидетеля, не принимавшего участия в конфликте.*

6. Находились ли оппоненты в отношениях подчиненности?

– *данный конфликт произошел между подчиненными и их непосредственным начальником*

7. Характер межличностных отношений участников конфликта до его начала:

– *нейтральные*

8. Тип конфликта и его краткое обоснование:

– *борьба за справедливую оценку результатов деятельности – оплата труда персонала производится не за фактически отработанное время, а за нормированный восьмичасовой рабочий день, хотя персонал привлекается на работы в соответствии с графиком сменности, который предусматривает круглосуточную работу. Т. е. возникает такая ситуация, при которой работника, например, после ночной смены привлекают к работам в дневную смену (неполную);*

– *борьба с низким качеством организации работ – нерациональное использование рабочего времени сотрудников со стороны руководства, низкий уро-*

*вень организации труда.*

9. Кратко опишите суть конфликта и основные моменты в его возникновении, развитии и разрешении, динамику, влияние на оппонентов, коллективы, результаты разрешения (пользуйтесь ключевыми словами п. 8).

*Основной причиной данного конфликта является нерациональное использование рабочего времени.*

*Ремонтные бригады ЦРС более чем заблаговременно (за двое суток до начала работ) вынуждены выезжать на место проведения работ, причем это приходится делать в выходной день (воскресенье). За первые сутки (в воскресенье) выполняются все подготовительные мероприятия, в результате чего на вторые сутки (понедельник) персонал вынужденно не работает и помимо этого сутки простаивает техника, которая в это время могла бы использоваться на других участках работ. Создается такая ситуация, когда большинство своих регламентированных выходных рабочие находятся на рабочем месте, выполняя незначительную неквалифицированную работу. Предприятие оплачивает в двойном размере неквалифицированный труд работников в выходной день, т. е., с одной стороны, это невыгодно предприятию, с другой стороны – у работников каждую неделю пропадает один выходной день.*

10. Кто был инициатором конфликта?

*– руководство предприятия.*

11. Чьи действия и какие именно привели к началу конфликта?

*Руководство предприятия обязало обеспечить прибытие ремонтных бригад за двое суток до начала работ. С целью подготовки ремонтных бригад к проведению работ персонал и техника вынуждены выезжать в воскресенье. За первый день они выполняют подготовку рабочего котлована, устанавливают жилой городок и проверяют исправность оборудования. На второй день (понедельник) осуществляется комиссионная проверка готовности ремонтных бригад, но ремонтный персонал в это время, по сути, простаивает. В первый день начала ремонтных работ (вторник) производится раскатка нефтепровода, осуществляемая в течение 1–2 суток, а ремонтный персонал также вынужденно простаивает, и только на вторые-третьи сутки он приступает к выполнению работы (среда – четверг).*

12. Характеристика первого оппонента:

*– занимаемая должность – главный инженер предприятия*

*– возраст – 42 года*

*– в течение какого времени находится в данной конкретной должности – 2 года*

*– в течение какого времени находится в подобной должности (примерная дата вступления в должность – год, месяц) – в аналогичной должности работал на протяжении 3–4 лет*

*– профессиональная подготовка (оцените в баллах от +5 до –5, где +5 – в профессиональном отношении подготовлен отлично, 0 –*

в профессиональном отношении подготовлен средне, -5 – в профессиональном отношении подготовлен неудовлетворительно)

– нравственные качества (оцените в баллах от +5 до -5, где +5 – в высшей степени порядочный, 0 – нравственные качества не выражены ни в положительную, ни в отрицательную сторону, -5 – в высшей степени не порядочный)

– другие психологические характеристики:

*коммуникабельный, равнодушный к работе, требовательный к подчиненным.*

13. Способы борьбы, действия первого оппонента на всех этапах конфликта:

– *одностороннее доминирование (силовая модель): использование высокого служебного положения для выполнения поставленных задач, невзирая на недовольство рабочих.*

14. Каковы мотивы вступления в конфликт первого оппонента? Из-за чего он пошел на конфликт?

– *для исключения любого срыва или непредвиденных ситуаций инженер и вышестоящее руководство решают «перестраховываться» и вызывать ремонтные бригады более чем заблаговременно.*

15. Пытался ли он скрыть свои истинные мотивы от окружающих?

– *не пытался.*

16. Какое представление о причинах конфликта он пытался создать у окружающих?

– *он не пытался скрыть истинные причины и мотивы своих действий. Данные меры он принимал для того, чтобы исключить любые срывы при проведении работ.*

17. Опишите характерные эмоциональные реакции первого (начальника) оппонента во время конфликта:

– *безэмоционально и сухо реагировал на недовольство рабочих.*

18. Изменилось ли во время конфликта качество выполнения служебных обязанностей первым оппонентом?

– *стал работать заметно хуже, чем обычно*

– *стал работать несколько хуже, чем обычно*

– ***конфликт практически не повлиял на качество его работы***

– *стал работать несколько лучше, чем обычно*

– *стал работать заметно лучше, чем обычно*

– *затрудняюсь ответить.*

19. Как изменилось качество выполнения служебных обязанностей первым оппонентом после конфликта по сравнению с качеством его работы до конфликта?

– *стал работать заметно хуже, чем обычно*

– *стал работать несколько хуже, чем обычно*

– ***конфликт практически не повлиял на качество его работы***

– *стал работать несколько лучше, чем обычно*

– *стал работать заметно лучше, чем обычно*

– затрудняюсь ответить.

20. Изменилось ли во время конфликта настроение первого оппонента?

– настроение было заметно хуже, чем обычно

– **настроение было несколько хуже, чем обычно**

– конфликт практически не повлиял на его настроение

– настроение было несколько лучше, чем обычно

– настроение было заметно лучше, чем обычно

– затрудняюсь ответить.

21. Как изменилось настроение первого оппонента после конфликта по сравнению с его обычным настроением?

– настроение было заметно хуже, чем обычно

– **настроение было несколько хуже, чем обычно**

– конфликт практически не повлиял на его настроение

– настроение было несколько лучше, чем обычно

– настроение было заметно лучше, чем обычно

– затрудняюсь ответить.

22. Как повлиял завершившийся конфликт на отношение коллектива к первому оппоненту, на его положение и авторитет?

– отношение к нему заметно улучшилось

– отношение к нему улучшилось

– отношение к нему фактически не изменилось

– отношение к нему ухудшилось

– отношение к нему заметно ухудшилось

– трудно сказать.

23. Какое общественное, служебное воздействие оказано на первого оппонента и за что?

– *вышестоящее руководство признает правоту инженера и не оказывает на него никакого воздействия.*

24. Кто и на каком этапе конфликта поддержал первого оппонента?

– *руководство управления и отдел эксплуатации поддерживают действия главного инженера, невзирая на недовольство рабочих и ИТР.*

25. Какими действиями и как поддержали первого оппонента?

– **открыто**

– неофициально

– однозначно

– половинчато.

26. Почему поддержали первого оппонента?

– *руководство и отдел эксплуатации в большей степени ориентированы на получение конечного результата и достижение поставленной цели. Морально-психологическому климату в коллективе они не уделяют должного внимания.*

27. Характеристика второго (подчиненного) оппонента:

– занимаемая должность – *линейный трубопроводчик*

- возраст – *27 лет*
  - в течение какого времени находится в данной конкретной должности – *4 года*
  - в течение какого времени находится в подобной должности (примерная дата вступления в должность – год, месяц) – *4 года*
  - профессиональная подготовка (оцените в баллах от +5 до –5, где +5 – в профессиональном отношении подготовлен отлично, 0 – в профессиональном отношении подготовлен средне, -5 – в профессиональном отношении подготовлен неудовлетворительно)
  - нравственные качества (оцените в баллах от +5 до –5, где +5 – в высшей степени порядочный, 0 – нравственные качества не выражены ни в положительную, ни в отрицательную сторону, -5 – в высшей степени непорядочный)
  - другие психологические характеристики:  
*высокий профессионализм, ответственность при выполнении поставленных задач, нацеленность на результат, стрессоустойчивость*
28. Способы борьбы, действия второго (подчиненного) оппонента на всех этапах конфликта:
- *обращение линейного трубопроводчика в профсоюзную организацию с целью конструктивного решения данной проблемы, обращение к линейному руководителю (ИТР) с просьбой воздействовать на данную ситуацию.*
29. Каковы мотивы вступления в конфликт второго (подчиненного) оппонента? Из-за чего он пошел на конфликт?
- *трубопроводчик пошел на конфликт из-за отсутствия выходных дней (невозможности видаться с семьей и маленьким ребенком) и нерационального распределения рабочего времени.*
30. Пытался ли он скрыть свои истинные мотивы от окружающих?
- *нет, он действовал открыто.*
31. Какое представление о причинах конфликта он пытался создать у окружающих?
- *он пытался донести до коллег свое недовольство нерациональным распределением рабочего времени и неудовлетворительной организацией работ.*
32. Опишите характерные эмоциональные реакции второго (подчиненного) оппонента во время конфликта:
- *ярко проявлял эмоции, открыто выражал недовольство действиями руководства, отстаивал свою правоту.*
33. Изменилось ли во время конфликта качество выполнения служебных обязанностей вторым оппонентом?
- *стал работать заметно хуже, чем обычно*
  - *стал работать несколько хуже, чем обычно*
  - *конфликт практически не повлиял на качество его работы*
  - ***стал работать несколько лучше, чем обычно***
  - *стал работать заметно лучше, чем обычно*
  - *затрудняюсь ответить.*

34. Как изменилось качество выполнения служебных обязанностей вторым оппонентом после конфликта по сравнению с качеством его работы до конфликта?

- *стал работать заметно хуже, чем обычно*
- *стал работать несколько хуже, чем обычно*
- *конфликт практически не повлиял на качество его работы*
- ***стал работать несколько лучше, чем обычно***
- *стал работать заметно лучше, чем обычно*
- *затрудняюсь ответить.*

35. Изменилось ли во время конфликта настроение второго оппонента?

- ***настроение было заметно хуже, чем обычно***
- *настроение было несколько хуже, чем обычно*
- *конфликт практически не повлиял на его настроение*
- *настроение было несколько лучше, чем обычно*
- *настроение было заметно лучше, чем обычно*
- *затрудняюсь ответить.*

36. Как изменилось настроение второго оппонента после конфликта по сравнению с его обычным настроением?

- ***настроение было заметно хуже, чем обычно***
- *настроение было несколько хуже, чем обычно*
- *конфликт практически не повлиял на его настроение*
- *настроение было несколько лучше, чем обычно*
- *настроение было заметно лучше, чем обычно*
- *затрудняюсь ответить.*

37. Как повлиял завершившийся конфликт на отношение коллектива ко второму (подчиненному) оппоненту, на его положение и авторитет?

- *отношение к нему заметно улучшилось*
- *отношение к нему улучшилось*
- ***отношение к нему фактически не изменилось***
- *отношение к нему ухудшилось*
- *отношение к нему заметно ухудшилось*
- *трудно сказать.*

38. Какое общественное, служебное воздействие оказано на второго (подчиненного) оппонента и за что?

- *поддержка коллектива вселяла в него уверенность в своей правоте, но бездействие со стороны руководства говорило о безысходности в данной ситуации.*

39. Кто и на каком этапе конфликта поддержал второго (подчиненного) оппонента?

- *поддержка со стороны коллег (линейных трубопроводчиков) отдела была на протяжении всего конфликта.*

40. Как поддержали второго оппонента (подчиненного)?

- *открыто*

- неофициально
- однозначно
- **половинчато.**

41. Почему поддержали второго оппонента (подчиненного)?

- коллеги поддержали, т. к. сами находились в аналогичной ситуации

42. Длительность конфликта (дней, месяцев, лет):

- начался в августе 2014 г. и длится по настоящее время.

43. Кто разбирался в конфликте по поручению вышестоящих организаций (руководителей)?

- профсоюз.

44. Опишите, каким образом лица, разбиравшиеся в конфликте, пытались повлиять на его **хорошие** результаты:

- профсоюз пытался отстоять права линейного трубопроводчика, но вышестоящее руководство Самарского РНУ объяснило свои действия производственной необходимостью и сослалось на то, что оплачивает выход рабочих в выходной в полном объеме.

45. Как повлияло вмешательство вышестоящих инстанций на ход и результаты конфликта?

- оказало заметное положительное влияние
- оказало положительное влияние
- **фактически не повлияло**
- оказало отрицательное влияние
- оказало значительное отрицательное влияние
- трудно сказать.

46. В какой степени разрешено противоречие между оппонентами, приведшее к конфликту?

- полностью разрешено
- частично разрешено
- не разрешено
- **трудно сказать.**

47. Кто одержал победу в конфликте? Оцените результаты количественно, в процентах (для оценки используйте одно из следующих чисел: 100, 90, 80, 70, 60, 50, 40, 30, 20, 10, 0, где 100 % – полностью победил первый оппонент; 50 % – никто не одержал победу; 0 – полностью победил второй оппонент):

- 100 % – полностью победил первый оппонент.

48. Обоснуйте оценку:

- «победил» главный инженер, т. к. вышестоящее руководство было на его стороне и не принимало во внимание недовольство со стороны линейных трубопроводчиков.

49. Как изменились взаимоотношения оппонентов по сравнению с их взаимоотношениями до конфликта?

- отношения стали заметно лучше
- отношения стали несколько лучше

- отношения фактически не изменились
- **отношения стали несколько хуже**
- отношения стали заметно хуже
- трудно сказать.

50. Как изменились взаимоотношения оппонентов после конфликта по сравнению с их взаимоотношениями во время конфликта?

- отношения стали заметно лучше
- отношения стали несколько лучше
- отношения фактически не изменились
- отношения стали несколько хуже
- отношения стали заметно хуже
- **трудно сказать.**

51. Как изменилось качество совместной деятельности членов коллектива во время конфликта по сравнению с качеством работы до конфликта?

- коллектив стал работать заметно лучше
- коллектив стал работать несколько лучше
- **конфликт фактически не повлиял на качество работы коллектива**
- коллектив стал работать несколько хуже
- коллектив стал работать заметно хуже
- затрудняюсь ответить.

52. Как изменилось качество совместной деятельности членов коллектива после конфликта по сравнению с качеством работы до конфликта?

- коллектив стал работать заметно лучше
- коллектив стал работать несколько лучше
- **конфликт фактически не повлиял на качество работы коллектива**
- коллектив стал работать несколько хуже
- коллектив стал работать заметно хуже
- затрудняюсь ответить.

53. Что конкретно изменилось в деятельности коллектива в результате конфликта?

- состав коллектива, микроклимат коллектива, взаимоотношения в коллективе.

54. Как конфликт повлиял на взаимоотношения в коллективе?

- во время конфликта взаимоотношения в коллективе стали заметно лучше
- **во время конфликта взаимоотношения в коллективе стали несколько лучше**
- во время конфликта взаимоотношения в коллективе фактически не изменились
- во время конфликта взаимоотношения в коллективе стали несколько хуже
- во время конфликта взаимоотношения в коллективе стали заметно хуже
- трудно сказать.

55. Как в результате конфликта изменились взаимоотношения в коллективе?

- после конфликта взаимоотношения в коллективе стали заметно лучше

– после конфликта взаимоотношения в коллективе стали несколько лучше  
– **после конфликта взаимоотношения в коллективе фактически не изменились**

– после конфликта взаимоотношения в коллективе стали несколько хуже  
– после конфликта взаимоотношения в коллективе стали заметно хуже  
– трудно сказать.

56. Что конкретно изменилось в деятельности коллектива после конфликта?

– отношение к работе: уменьшился энтузиазм, инициатива, должностные обязанности исполнялись четко, но без изобретательности и инноваций.

57. Можно ли было, на ваш взгляд, избежать конфликта? Обоснуйте свой ответ:

– конфликта можно было избежать, т. к. длительное время не существовало данного требования (выезд ремонтной бригады за двое суток до начала работ) и люди успешно выполняли поставленную задачу, не выезжая на работу в выходной.

58. Другая информация о конфликте, которая не отражена в предыдущих пунктах:

– информация, представленная в предыдущих пунктах, исчерпывающая, добавить что-либо еще не представляется возможным.

59. Дата заполнения бланка:

12.12.2015

60. Должность заполнившего бланк:

Начальник НПС

В данной конфликтной ситуации главный инженер и вышестоящее руководство выбрали стратегию уклонения. Они полностью игнорировали противоречия, которые возникли между ними и линейными трубопроводчиками. Рабочие старались отстаивать свои права, так как их не устраивала сложившаяся ситуация. Им приходилось выходить на работу в свой регламентированный выходной (воскресенье), за который они успевали выполнить весь необходимый объем подготовительных работ по установке оборудования и подготовке техники для манипуляций на трубопроводе, и на следующий день (понедельник) техника по большей части простаивала, а работники выполняли неквалифицированную работу.

В первый день начала ремонтных работ (вторник) производилась раскатка нефтепровода, осуществляемая в течение 1–2 суток, а ремонтный персонал также вынужденно простаивал (только на третьи сутки приступал к выполнению работы). Просьба рабочих о пересмотре организации их рабочего времени и возможности выхода в понедельник для выполнения всех подготовительных работ игнорировалась руководством. Предконфликтный период протекал первые два месяца после вступления в должность нового главного инженера, началом конфликтного столкновения можно считать нарушение взаимоотношений на почве недовольства линейными трубопроводчиками организацией их труда. Создается такая ситуация, когда большин-

ство своих регламентированных выходных рабочие находятся на рабочем месте, выполняя незначительную, неквалифицированную работу. Развитие или, иными словами, эскалация данного конфликта – постепенное увеличение числа линейных трубопроводчиков, негативно настроенных против главного инженера. Стоит отметить поддержку инженера со стороны высшего руководства.

Бездействие со стороны управленцев увеличивает число отрицательных настроений среди рабочих, что ухудшает общий социально-психологический климат в коллективе, способствует потере мотивации рабочих к эффективному труду. Завершение конфликта характеризуется увеличением текучести кадров среди рабочих, профессиональным выгоранием, отсутствием мотивации к труду, отсутствием лояльности к организации и руководителям.

Данная ситуация, выявившая безразличное отношение вышестоящего руководства к недовольству работников, внесла нервозность в рабочую атмосферу. Отсутствие регламентированных выходных дней не позволяло рабочим восстановиться после напряженной рабочей недели, в связи с чем накапливалась общая усталость, появились симптомы профессионального выгорания, отсутствия мотивации к эффективной трудовой деятельности. За 2017 год текучесть кадров среди рабочих по сравнению с текучестью среди руководителей, специалистов и служащих была значительно выше. Из числа всех работников, уволившихся в течение года, число рабочих превысило 60 %.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Слободской А.Л. Риски в управлении персоналом: учеб. пособие / под ред. проф. В.К. Потемкина. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. 155 с.
2. Кузнецова Н.В. Управление кадровыми рисками в современной организации// Вестн. ЗабГУ. 2013. № 07(98). С. 94-100.
3. Николаев А.Н. Трудовые риски на промышленных предприятиях: теория и методология исследования: дис. . канд. экон. наук. 08.00.05. Кострома, 2009.
4. Алимов А.А. Формирование механизма управления рисками на промышленном предприятии: дис. ... канд. экон. наук. 08.00.05. Владимир, 2004.
5. Карцева Н.В. Воздействие кадровых рисков на стратегию управления персоналом: дис. ... канд. техн. наук. 08.00.05 М., 2007.
6. Кузьминова Н.В. Совершенствование управления рисками на промышленных предприятиях в условиях рынка: дис. ... канд. экон. наук. 08.00.05. Владимир, 2004.
7. Медведева А.М. Интегративный риск-менеджмент как фактор повышения эффективности деятельности промышленных предприятий: дисс. ... канд. экон. наук. 08.00.05. М., 2011.
8. Зубарева А.А. Кадровые риски в нефтегазовых компаниях: дис. ... канд. экон. наук. 08.00.05. М., 2013.
9. Гайфуллина М.М. Методический подход к оценке кадровых рисков нефтяной компании // Электронный научный журнал «Нефтегазовое дело». 2015. №5. С. 613-629.
10. Бадалова А.Г., Москвитин К.П. Управление кадровыми рисками предприятия // Российское предпринимательство. 2005. Том 6. № 7. С. 92-98.

11. Пронина И.В. Оценка компетенций персонала промышленного предприятия при принятии управленческих решений: дис. ... канд. экон. наук. 08.00.05. Ижевск, 2005.

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

13. Митрофанова А.Е. Социально-экономическое содержание и структура кадровых рисков в организации // Электронный журнал «Вестник Московского государственного областного университета» [Сайт]. М.: МГОУ, 2013 № 2. URL: [http://vestnik-mgou.ru/vipuski/2013\\_2/stati/.html](http://vestnik-mgou.ru/vipuski/2013_2/stati/.html)

## **Заключение**

В учебном пособии представлены методические рекомендации по выполнению курсовой работы 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 конференции. 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. пособие. 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. учеб.-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.



Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Самарский национальный исследовательский университет  
имени академика С.П. Королева»

---

Кафедра «Управление человеческими ресурсами»

ПРИМЕР ОФОРМЛЕНИЯ ТИТУЛЬНОГО ЛИСТА

## **КУРСОВАЯ РАБОТА**

по дисциплине «Кадровая безопасность и управление кадровыми  
рисками»

на тему «Профилактика кадровых рисков, возникающих в про-  
цессе первичной адаптации сотрудников»

*Вариант - № \_\_\_\_\_*

Выполнил магистр \_\_\_\_\_

подпись, дата, инициалы, фамилия

Проверил \_\_\_\_\_

степень, должность, подпись, дата, инициалы, фамилия

Самара, 2018

## Приложение 2

### ПРИМЕР ОФОРМЛЕНИЯ ЗАДАНИЯ НА КУРСОВУЮ РАБОТУ

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Самарский национальный исследовательский  
университет имени академика С.П. Королева»

#### ЗАДАНИЕ НА КУРСОВУЮ РАБОТУ

по дисциплине «Кадровая безопасность и управление кадровыми рисками»

Магистру \_\_\_\_\_

Вариант \_\_\_\_\_

Кафедра «Управление человеческими ресурсами»

Курс, группа \_\_\_\_\_

Направление подготовки 38.04.03 Управление персоналом

Руководитель Калмыкова Ольга Юрьевна, доцент кафедры «Управление человеческими ресурсами», кандидат педагогических наук, доцент

Тема курсовой работы « ».

Задание и краткие методические указания

Рекомендуемая литература

Заведующая кафедрой УЧР, д-р пед. наук \_\_\_\_\_ /Н.В. Соловова/

Руководитель, доц. каф. УЧР, канд. \_\_\_\_\_ наук \_\_\_\_\_ / /

Магистр \_\_\_\_\_ / /

## Приложение 3

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Самарский национальный исследовательский  
университет имени академика С.П. Королева»

### РЕЦЕНЗИЯ (ОТЗЫВ) руководителя на курсовую работу

магистра \_\_\_\_\_ курса \_\_\_\_\_ группы \_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель \_\_\_\_\_  
(должность, фамилия, имя, отчество)

Тема курсовой работы (проекта) \_\_\_\_\_

Содержание

Наличие самостоятельных разработок автора

Практическая значимость

Недостатки

Оценка

Подпись

**Оперограмма выполнения функции разрешения  
трудовых конфликтов и споров**

Этап	Наименование операции	Исполнители			
		Начальник отдела кадров	Психолог	Заведующие отделени- ями	Главный врач
1. Аналитический этап	Сбор и оценка информации, необходимой для разрешения конфликтной ситуации (противоречия, лежащие в основе конфликта; причины и непосредственный повод, приведший к конфликту; данные о конфликтующих сторонах: позиции участников, отстаиваемые цели, их отношения и прочее)				
2. Прогнозирование вариантов решения конфликта	Прогнозирование возможных вариантов разрешения конфликта (прогнозирование наиболее и наименее благоприятного развития событий, наиболее реального развития событий)				
3. Определение путей разрешения конфликта	Определение способов и методов разрешения конфликта, разработка плана разрешения конфликта				
4. Выполнение плана разрешения конфликта	Осуществление действий по реализации намеченного плана в соответствии с выбранным способом разрешения конфликта. При необходимости – корректировка ранее намеченного плана				
5. Контроль выполнения	Наблюдение за выполнением плана разрешения конфликта. Контроль эффективности действий сторон				
6. Анализ результатов	Анализ опыта, полученного в процессе разрешения конфликта, и допущенных ошибок				

**Экспресс-методика «Психологический климат в группе»<sup>1</sup>**

*Диагностическая цель.* Изучение психологического климата в малой группе.

*Инструкция.* Поставьте любой знак в одной из колонок справа.

Ситуация	Нет	Иногда	Да
1. В период неудач и сбоев в работе в моем коллективе идет поиск виновных.			
2. Цели организации или группы неизвестны ее членам.			
3. Информацией о делах владеют только руководители.			
4. В коллективе есть тенденция обезопасить себя докладными записками, рапортами и т. д.			
5. Работники воспринимают решения руководства как «чужие».			
6. Работников часто отвлекают от выполнения «своей» работы.			
7. Конфликты между сотрудниками и руководством чаще всего возникают по мелочам.			
8. Сотрудники «награждают» своих руководителей нелестными эпитетами (тайно и явно).			
9. Проводится много длительных совещаний коллектива.			
10. Коллективное руководство и творчество в организации не практикуются, действует приказ.			
11. Коллектив четко разделяется на «старичков» и «новичков».			
12. Оценка результатов работы кажется несправедливой и вызывает неудовольствие некоторых сотрудников.			

*Обработка и интерпретация результатов.* Обработка результатов проводится качественно. Если все отметки в первом столбце «Нет», то результат можно интерпретировать как «идеальный коллектив», которых на практике не бывает.

Чем больше отметок в столбцах «Иногда» и особенно «Да», тем больше опасность конфликтных ситуаций и хуже психологический климат в коллективе.

<sup>1</sup> Вачугов Д.Д., Кислякова Н.А. Практикум по менеджменту: деловые игры. – М.: Высшая школа, 1998. С. 100.

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	3
Глава 1. Методические рекомендации по выполнению курсовой работы по дисциплине «Основы кадровой безопасности и управление кадровыми рисками».....	4
1.1. Цель и задачи выполнения курсовой работы.....	8
1.2. Этапы выполнения курсовой работы.....	10
1.3. Требования к содержанию курсовой работы.....	11
1.4. Тематика курсовых работ.....	12
1.5. Методика написания, структура и правила оформления курсовой работы.....	15
1.5.1. Структура курсовой работы.....	15
1.5.2. Рекомендации по разработке отдельных разделов курсовой работы.....	19
1.5.3. Правила оформления курсовой работы.....	33
1.6. Порядок защиты курсовой работы.....	35
1.6.1. Руководство и контроль выполнения курсовой работы.....	35
1.6.2. Процедура защиты курсовой работы.....	37
Глава 2. Примеры материалов по выполнению курсовой работы по дисциплине «Основы кадровой безопасности и управление кадровыми рисками».....	38
2.1. Пример анализа кадровых рисков, влияющих на внедрение системы профилактики профессиональными стрессами на предприятии.....	39
2.2. Пример анализа конфликтной ситуации в промышленной организации.....	43
Заключение.....	55
Список литературы.....	56
Приложения.....	62

Учебное издание

*Калмыкова Ольга Юрьевна,  
Соловова Наталья Валентиновна*

**УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМИ РИСКАМИ  
И КАДРОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ  
Часть 2**

*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. – 16(Р1У)/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.

