

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 29.10.2025 19:59:53
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ- ФИЛИАЛ РАНХиГС

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДЕНО
Директор СЗИУ РАНХиГС
А.Д.Хлутков

**ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
«Стратегия и технологии HR-менеджмента»**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

Б1. В.15 «Управление кадровыми рисками»

38.04.02 «Менеджмент»

заочная

Год набора - 2025

Санкт-Петербург, 2024 г.

Автор(ы)–составитель(и):

к.филос.н., доцент кафедры социальных технологий Гриненко Т.Г.

Заведующий кафедрой менеджмента, доктор экономических наук, профессор Лабудин А.В.

РПД Б1.В.15 «Управление кадровыми рисками» одобрена на заседании кафедры менеджмента. Протокол от «13» сентября 2024г. №2.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	6
3. Содержание и структура дисциплины.....	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.....	8
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине.....	11
6. Методические материалы для освоения дисциплины.....	17
7. Учебная литература и ресурсы информационно-коммуникационной сети «Интернет»	
7.1. Основная литература.....	20
7.2. Дополнительная литература.....	20
7.3. Нормативно-правовые документы и иная правовая информация.....	21
7.4. Интернет-ресурсы.....	21
7.5. Иные источники.....	21
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	22

1.Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1 Дисциплина Б1.В.15 «Управление кадровыми рисками» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.2	Вырабатывает стратегию действий, направленную на устранение рисков возникновения проблемных ситуаций
ПКс-1	Способен разработать стратегию и политику управления персоналом организации и обеспечение их реализацию и реализацию кадровой безопасности	ПКс-1.1	Планирует деятельность и разрабатывает мероприятия по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации и обеспечению кадровой безопасности
ПКс-2	Способен управлять внедрением программ и принципов стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда	ПКс-2.2	Осуществляет анализ текущей деятельности структурного подразделения и внедряет процедуры по ее оптимизации

1.2 В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформировано:

Таблица 2

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
	УК-1.2	На уровне знаний: Стратегический менеджмент Стратегическое управление персоналом Системный подход Управление кадровыми рисками На уровне умений: Вырабатывает стратегию действий, направленную на устранение рисков

		возникновения проблемных ситуаций На уровне навыков: Сбор и анализ информации для разработки стратегии действий, направленной на устранение рисков возникновения проблемных ситуаций
ОТФ - Код G. Операционное управление персоналом и подразделением организации (частично) ТФ - Код G/01.7 Разработка операционного управления персоналом и работы структурного подразделения (частично) ТФ - Код G/02.7 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения (частично) ОТФ - Код Н. Стратегическое управление персоналом (частично) ТФ — КодН/01.7 Разработка системы стратегического управления персоналом организации (частично) ТФ — КодН/02.7 Реализация системы стратегического управления персоналом (частично)	ПКс-1.1	на уровне знаний: Стратегический менеджмент Стратегическое управление персоналом кадровая безопасность на уровне умений: Планирует деятельность и разрабатывает мероприятия по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации и обеспечению кадровой безопасности на уровне навыков: сбор и анализ информации для разработки планов мероприятий, направленных на реализацию задач управления кадровыми рисками
ОТФ - Код G. Операционное управление персоналом и подразделением организации (частично) ТФ - Код G/01.7 Разработка операционного управления персоналом и работы структурного подразделения (частично) ТФ - Код G/02.7 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения (частично) ОТФ - Код Н. Стратегическое управление персоналом (частично)	ПКс-2.2	на уровне знаний: теоретические вопросы - стратегии управления персоналом - безопасные условия труда - стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом на уровне умений: Осуществляет анализ текущей деятельности структурного подразделения и внедряет процедуры по ее оптимизации на уровне навыков: владеть методами поиска, сбора и обработки информации по управлению кадровыми рисками для

ТФ — КодН/01.7 Разработка системы стратегического управления персоналом организации (частично)		разработки кадровой стратегии организации
ТФ — КодН/02.7 Реализация системы стратегического управления персоналом организации(частично)		

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы:

Объем дисциплины:

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 акад.часа/81 астр.часа.

Таблица 3

Вид работы	Трудоемкость(в академ.часах/астр часах)
Общая трудоемкость	108/81
Контактная работа с преподавателем	12/9
Лекции	4/3
Практические занятия	6/4,5
Лабораторные занятия	-
Консультация	2/1,5
Самостоятельная работа	87/65,25
Контроль	9/6,75
Формы текущего контроля	Опрос, защита проектов, решение кейсов
Форма промежуточной аттестации	Экзамен

Место дисциплины в структуре образовательной программы:

Учебная дисциплина Б.1.В.15 «Управление кадровыми рисками» (2 курс) относится к дисциплинам вариативной части учебного плана по направлению подготовки магистров 38.04.02 «Менеджмент».

Дисциплина читается на 2 курсе в зимнюю и летнюю сессии, изучение дисциплины логически, содержательно и методически взаимосвязано с такими дисциплинами базовой части ОП, как: Современный менеджмент, Теория организации и организационного поведения, Методы исследования в менеджменте, Проектный подход в менеджменте.

Дисциплины вариативной части ОП взаимоувязаны с материалом данного курса.

Форма промежуточной аттестации — экзамен на 2 курсе в летнюю сессию.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Таблица 4

№ п/п	Наименовани е тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.							Форма текущего контроля успеваемости, промежуточн ой аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СРО	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	ПП	КС Р		
	Заочная форма обучения								
Тема 1	Кадровые риски в системе кадровой безопасности компании	25	2		1			22	УО, ЗП
Тема 2	Социально-психологические проблемы персонала и кадровые риски организации	23			2			21	УО, ЗП
Тема 3	Лояльность персонала и ее значение в управлении кадровыми рисками.	23			1			22	УО, К
Тема 4	Оценка риска и разработка модели управления рисками	26	2		2			22	УО,К
Консультация		2/1,5							
Промежуточная аттестация		9/6,75							Экзамен
Всего:(ак.ч./астр.ч.)		108/81	4/3		6/4,5			87/65,25	9

4*- практическая подготовка проходит в службе Управления развитием персонала СЗИУ РАНХиГС

Используемые сокращения:

Л- занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся);

ЛР- лабораторные работы (вид занятий семинарского типа);

ПЗ- практические занятия (виды занятий семинарского типа за исключением лабораторных работ);

КСР- индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);

ДОТ- занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности;

СРО- самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

* – *формы текущего контроля успеваемости:*

УО – устный опрос

ЗП – защита проектов

К – кейсы

***При реализации дисциплины с использованием ДОТ преподаватель самостоятельно адаптирует форму текущего контроля, указанного в таблице, к системе дистанционного обучения.**

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства, и том числе на портале: <https://sziiu-de.ganepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Кадровые риски в системе кадровой безопасности компании (лекция-презентация, практическое занятие в форме опроса и защиты проекта)

Понятие и роль системы кадровой безопасности в организации. Формирование кадровой безопасности как стратегическая задача. Основные элементы системы кадровой безопасности. Кадровые риски организации: причины кадровых рисков; классификации рисков. Обеспечение информационной безопасности. Контроль персонала в системе кадровой безопасности. Конфликт интересов в системе кадровой безопасности.

Тема 2. Социально-психологические проблемы персонала и кадровые риски организации (практическое занятие в форме опроса и защиты проекта)

Основные типы сотрудников компании. Конфликтные личности в организации. Группы риска.

Психологические особенности поведения людей: иррациональность, заикливание, эффект толпы, шок перемен. Этапы управления переменами. Социально-психологические состояния, страхи и неуверенность сотрудников. Эмоциональное и профессиональное выгорание. Внутрикорпоративные стандарты управления персоналом. Рабочая среда и организация рабочего места как источник риска. Риски принятия решений. Делегирование полномочий как источник риска.

Тема 3. Лояльность персонала и ее значение в управлении кадровыми рисками. (практическое занятие в форме опроса и решения кейсов)

Понятие лояльности персонала. Модель лояльности. Доверие как основа лояльности персонала. Партисипативное управление как инструмент формирования лояльности персонала. Роль профессионализма персонала в предотвращении кадровых рисков. Методы мотивационного воздействия на персонал. Манипуляции и нейролингвистическое программирование персонала как источники кадровых рисков. Этический кодекс служебного поведения.

Тема 4. Оценка риска и разработка модели управления рисками (лекция-презентация, практическое занятие в форме опроса и решения кейсов)

Исследование системы кадровой безопасности. Угрозы и уязвимости в формировании кадровых рисков. Оценка уровней рисков в зависимости от имеющихся угроз. SWOT-анализ как основной инструмент исследования кадровых рисков. Типовая методика, определяющая вероятность возникновения угроз в бизнесе. Этапы управления

кадровыми рисками. Разработка мероприятий по предупреждению или снижению рисков.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Таблица 5

Тема (раздел)		Формы (методы) текущего контроля успеваемости
Тема 1.	Кадровые риски в системе кадровой безопасности компании	Опрос понимание места и роли кадровых рисков в системе кадровой безопасности организации Защита проекта в процессе исследования обосновывает значение кадровых рисков для безопасности организации
Тема 2.	Социально-психологические проблемы персонала и кадровые риски организации	Опрос выявляет и обосновывает влияние социально-психологических проблем персонала на возникновение кадровых рисков организации Защита проекта в процессе исследования обосновывает и раскрывает влияние социально-психологических проблем персонала на возникновение кадровых рисков
Тема 3.	Лояльность персонала и ее значение в управлении кадровыми рисками.	Опрос понимание сущности и содержания лояльности персонала и ее значения в управлении кадровыми рисками Решения кейсов решает практические задания, обосновывает свой выбор решения
Тема 4.	Оценка риска и разработка модели управления рисками	Опрос демонстрирует знание методов и методик оценки кадрового риска и технологии разработки модели управления кадровыми рисками Решения кейсов решает практические задания, обосновывает свой выбор решения

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Примеры типовых заданий

Примерные вопросы для устного опроса на занятиях (тема 1 - 4)

Изложите теоретические основы по сформулированным вопросам и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение:

Тема 1

1. Раскройте безопасность персонала как систему.
2. Покажите, как кадровая безопасность влияет на эффективность организации.
3. Дайте понятие кадровых рисков, выявите их причины.
4. Раскройте, по каким основаниям осуществляется классификация рисков.
5. Выявите и обоснуйте, в чем суть конфликта интересов.

Тема 2

1. Дайте анализ понятия «личность» и рассмотрите ее основные характеристики. Определите, что такое модель поведения личности.
2. Проанализируйте модели поведения личности в период организационных перемен.
3. Покажите и обоснуйте сопротивление преобразованиям как источник кадрового риска.
4. Определите и проанализируйте понятия: Профессиональная «усталость», профессиональная деформация и профессиональное выгорание.
5. Рассмотрите кадровые решения как источник риска.

Тема 3

1. Дайте определение понятий «приверженность» и «лояльность персонала» и выделите общее и особенное.
2. Рассмотрите понятие «доверие», структуру, основные характеристики.
3. Выявите роль партисипативного управления в организации.
4. Проанализируйте инструменты мотивации и демотивации в управлении персоналом организации.
5. Покажите и обоснуйте роль кодекса служебного поведения в формировании кадровой безопасности.

Тема 4.

1. Определите взаимосвязь и различие угроз и уязвимости в структуре кадровых рисков.
2. Назовите и охарактеризуйте уровни рисков в зависимости от кадровых угроз.
3. Раскройте, что такое SWOT-анализ и как его применяют в исследовании кадровых рисков.
4. Опишите методику управления кадровыми рисками.
5. Выделите проблемы в применении методики управления кадровыми рисками.

Примерные темы для разработки проектов

Осуществляется теоретический анализ сформулированной в вопросе темы, определяются основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Тема 1.

1. Кадровая безопасность компании как фактор ее конкурентоспособности
2. Кадровые риски в реализации кадровых технологий управления персоналом.
3. Управление кадровыми рисками как комплексная задача
4. Административный контроль и его роль в обеспечении кадровой безопасности.

Тема 2

1. Психологические особенности поведения человека в период организационных перемен.
2. Предотвращение насилия на рабочих местах.
3. Каровые риски в применении технологии коллективного принятия решений.
4. Конфликты и стрессы как источник уязвимости организации.

Примерные кейсовые задания

Проанализируйте информацию, определите, установите и укажите свое отношение к затронутой теме, сформулируйте ответы на вопросы.

Тема 3

Кейс 3.1

Отдел получил срочное задание накануне выходных дней. Руководитель распорядился о работе в субботу. Часть сотрудников стала возражать, так как считала, что срочность задания – это результат плохого планирования работы. Начальник сказал, что те, кто не выйдут в субботу работать будут частично депремированы.

Рассмотрите данную ситуацию:

1. Как поведение начальника влияет на кадровую безопасность организации.
2. Какую модель поведения демонстрирует начальник.
3. Как поведение сотрудников влияет на кадровую безопасность.
4. Какую модель поведения демонстрируют сотрудники.
5. Как бы Вы поступили в данной ситуации.

Кейс 3.2

По просьбе вышестоящего руководителя на вакантное место был принят новый сотрудник, хотя в отделе были и свои претенденты на эту работу.

1. Смоделируйте последствия таких действий
2. Разработайте рекомендации, снижающие развитие конфликтов.
3. Выявите, как данное действие влияет на кадровую безопасность организации

Тема 4

Кейс 4.1

В любой компании есть кадровые риски. Используйте технику SWOT-анализа для выявления угроз и уязвимостей, которые могут перерасти в риски, в компании, где Вы работаете.

Кейс 4.2

Опираясь на классификацию рисков, разработайте реестр рисков организации, где Вы работаете, проранжируйте их. Выделите уровни.

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств): в устной форме по вопросам и практическим заданиям (кейсам).

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы:

1. Устно в ДОТ - в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).
2. Письменно в СДО с прокторингом - в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).

5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Таблица 6

Компонент компетенции	Промежуточный/ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
-----------------------	---	---------------------

УК--1.2	Устраняет риски возникновения проблемных ситуаций на основе выработки стратегии действий	Вырабатывает стратегию действий, направленную на устранение рисков возникновения проблемных ситуаций
ПКс-1.1	Планирует деятельность и разрабатывает мероприятия по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации и обеспечению кадровой безопасности	Планирует деятельность и разрабатывает мероприятия по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации и обеспечению кадровой безопасности
ПКс-2.2	Осуществляет анализ текущей деятельности структурного подразделения и внедряет процедуры по ее оптимизации	Осуществляет анализ текущей деятельности структурного подразделения и внедряет процедуры по ее оптимизации

Типовые оценочные средства промежуточной аттестации

Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. Понятие и роль кадровой безопасности в организации
2. Мошенничество, его виды, треугольник мошенничества.
3. Способы выявления экономических преступлений и методы борьбы с ними.
4. Понятие риска. Кадровый риск.
5. Классификация кадровых рисков.
6. Методы выявления кадровых рисков.
7. Оценка кадрового риска.
8. Методы управления кадровыми рисками.
9. Сущность и виды кадрового контроля.
10. Контроль в применении технологии набора и отбора персонала.
11. Контроль персонала при увольнении.
12. Коммуникации как фактор риска в организации.
13. Корпоративный стандарт коммуникаций.
14. Информационная безопасность компании.
15. Защита персональных данных, защита коммерческой тайны.
16. Понятие конфликта интересов, виды конфликтов интересов.
17. Стратегии и управления конфликтами интересов. Профилактика конфликта интересов.
18. Личностные характеристики работников. Типология личности.
19. Группы риска в организации и тактика работы с ними.
20. Понятие и сущность иррационального поведения людей.
21. Сопротивление сотрудников организационным переменам.
22. Удовлетворенность трудом. Факторы, влияющие на удовлетворенность трудом.
23. Эмоциональное и профессиональное выгорание.
24. Риски принятия решений при различных видах принятия решений.
25. Риски принятия решений при различных методах принятия решений.

26. Делегирование полномочий. Виды рисков, возникающие при делегировании полномочий.
27. Стресс. Источники и факторы стресса. Последствия стресса.
28. Конфликты как источник социальной напряженности.
29. Нарушение прав работников на рабочем месте.
30. Предотвращение насилия на рабочих местах.
31. Методы целенаправленного воздействия на персонал для снижения кадровых рисков.
32. Понятие манипуляций. Виды манипуляций. с защиты от манипуляций.
33. Слухи, сплетни и провокации как инструменты информационно-психологического воздействия на персонал.
34. Лояльность персонала. Факторы лояльности.
35. Угрозы и уязвимости в формировании кадровых рисков.
36. SWOT-анализ как инструмент исследования кадровых рисков.

Примерные практические задания (кейсы) к экзамену

Проанализируйте информацию, определите, установите и укажите свое отношение к затронутой теме, сформулируйте ответы на вопросы.

Ситуация 1

Руководитель компании узнал, что через две недели уходят 5 сотрудников. Компания небольшая, 15 человек, и фактически лишается целого подразделения (менеджер отдела плюс 4 сотрудника), а также кадрового обеспечения одного из направлений своего бизнеса. Компания занимается рекламной деятельностью. Один из отделов работает с городскими заказчиками. Другой – с региональными. Сам руководитель работу с регионами оценивает как более перспективную, так как в городе «давно все поделено» и «развернуться негде». По его информации, велика вероятность, что сотрудники намерены всем отделом перейти в компанию-конкурента. У директора осталось еще 2 недели, чтобы попытаться отговорить сотрудников: другого выхода сохранить компанию на прежнем уровне он не видит.

Контрольные вопросы и задания

1. Опишите возникающие риски для организации в результате этой ситуации?
2. Что может предпринять директор, чтобы снизить или снять названные Вами риски.

Ситуация 2

Начальнику бухгалтерского отдела крупной рекламной фирмы предлагают повышение в должности. Перед ним стоит задача выбора претендента на его должность. У него есть 2 варианта. Первый претендент работает в данной фирме всего около месяца, но отлично справляется с поставленными задачами, имеет множество идей по усовершенствованию бухгалтерского отдела, в целом очень перспективен. Второй претендент работает в фирме на протяжении 5 лет. Поддерживает хорошие отношения со многими сотрудниками. Он хорошо выполняет свои обязанности, но регулярно нарушает дисциплину: систематически опаздывает на работу на 10 минут, задерживается на обеденном перерыве, много рабочего времени проводит в «курилке». Несмотря на всё это, он успевает в достаточном количестве выполнять свои обязанности.

Контрольные вопросы и задания

1. Развитие каких рисков для организации Вы можете смоделировать в данной ситуации?
2. Какие действия может предпринять руководитель, чтобы снизить риски?

3. Как отреагирует коллектив на выбор руководителя (в обоих случаях), какие угрозы в этом случае возникнут?

Ситуация 3

Владимир Иванов является менеджером по персоналу филиала крупной компании. В его филиале зафиксирована большая текучесть кадров, выше, чем у других компаний данного региона. При анализе сложившейся ситуации выясняется, что в основном увольняются молодые сотрудники, набираемые самим В. Ивановым. В первый же месяц работы более 50% новых сотрудников, в основном молодых специалистов, начинают подыскивать себе новое место. Владимир Иванов набирает новых сотрудников посредством проведения 10- 15 минутного собеседования, полагая, что за это время можно сделать вывод о кандидате на должность.

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте оценку сложившейся ситуации: определите риски и угрозы и уязвимости, какие можно определить для данной ситуации.
2. Как ее можно исправить?

Ситуация 4

Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали, что – 65% сотрудников не удовлетворены аттестацией, как методом оценки их работы; – 50% сотрудников считают, что их руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией; – 45% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения; 32 – 12% утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму; – 68% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада; – 75% проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения; – 25% руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

Контрольные вопросы и задания

1. О чем говорят результаты опроса? Выделите риски, угрозы и уязвимости компании.
2. В чем причины сложившейся ситуации?
3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

Шкала оценивания

Оценка результатов производится на основе Положения о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам среднего профессионального и высшего образования в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», утвержденного Приказом Ректора РАНХиГС при Президенте РФ от 30.01.2018 г. № 02-66 (п.10 раздела 3 (первый абзац) и п.11), а также Решения Ученого совета Северо-западного института управления РАНХиГС при Президенте РФ от 19.06.2018, протокол № 11.

ОТЛИЧНО

Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной литературы, раскрывает и анализирует проблему с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу. Способен принимать быстрые и нестандартные решения.

Нестандартное (многоплановое) решение ситуационной задачи (кейса)

ХОРОШО

Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, нормативов и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает теоретическую и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает незначительные ошибки, неточности по названным критериям, которые не искажают сути ответа;

Стандартное решение ситуационной задачи (кейса)

УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО

Обучающийся показывает слабое знание материалов занятий, отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.

Ситуационная задача (кейс) решена с некоторыми неточностями

НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО

Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, теории и практики применения изучаемого вопроса, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом. Неверное решение или ситуационная задача (кейс) не решена.

Студент допускается к экзамену по дисциплине в случае выполнения им всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины.

Экзамен проводится в форме ответа на вопросы и защиты практической работы. Готовиться к экзамену необходимо самостоятельно, последовательно, на протяжении всего периода изучения дисциплины.

Студенту необходимо выбрать одну из тем, представленных в Разделе 4.3.2. Внимательно изучить и осмыслить выбранную тему в рекомендованных учебниках и других источниках (Интернет-ресурсы, научно-методические журналы и пр.). Структурировать теоретический материал, составить план его представления. Исследуемый вопрос излагать с позиции значения для профессиональной деятельности. При этом важно показать знание не только теории вопроса, но и практическое применение. Необходимо подготовить практическую часть ответа, включающую типы и виды документов, деловых писем (не менее 7-10 примеров), отражающих специфику вопроса. Примеры текстов деловых документов должны быть подобраны из различных источников информации, в том числе с официальных сайтов организаций. В документе должны быть даны указания (пояснения) особенностей применения правил и требований документной лингвистики по исследуемому вопросу. Кроме того, необходимо представить документы с типичными ошибками, допускаемыми по исследуемому вопросу, и варианты их исправления.

Подготовить презентацию к защите (не менее 10-15 слайдов).

Защиту практической работы необходимо построить на основе требований к публичному выступлению (вступление, основная часть, заключение). Рекомендации по подготовке к публичному выступлению и оформлению презентации необходимо смотреть в методических рекомендациях по подготовке сообщений и презентаций для общественных дисциплин.

При проведении промежуточной аттестации в СДО

Промежуточная аттестация проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса и расписанием, утвержденными в соответствии с установленным в СЗИУ порядком.

Чтобы пройти промежуточную аттестацию с прокторингом, студенту нужно:

- за 15 минут до начала промежуточной аттестации включить компьютер, чтобы зарегистрироваться в системе,
- проверить оборудование и убедиться, что связь с удаленным портом установлена.
- включить видеотрансляцию и разрешить системе вести запись с экрана
- пройти верификацию личности, показав документы на веб-камеру (паспорт и зачетную книжку студента), при этом должно быть достаточное освещение.
- при необходимости показать рабочий стол и комнату. После регистрации всех присутствующих проктор открывает проведение промежуточной аттестации. Во время промежуточной аттестации можно пользоваться рукописными конспектами с лекциями. При этом запрещено:
- ходить по вкладкам в браузере

- сидеть в наушниках
- пользоваться подсказками 3-х лиц и шпаргалками
- звонить по телефону и уходить без предупреждения

При любом нарушении проверяющий пишет замечание. А если грубых нарушений было несколько или студент не реагирует на предупреждения — проктор может прервать промежуточную аттестацию досрочно или прекратить проведение аттестации для нарушителя.

Продолжительность промежуточной аттестации для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Аттестация не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа.

На выполнение заданий отводится максимально 30 минут. Отлучаться в процессе выполнения заданий можно не более, чем на 2-3 минуты, заранее предупредив проктора.

В случае невыхода студента на связь в течение более чем 15 минут с начала проведения контрольного мероприятия он считается неявившимся, за исключением случаев, признанных руководителем структурного подразделения уважительными (в данном случае студенту предоставляется право пройти испытание в другой день в рамках срока, установленного преподавателем до окончания текущей промежуточной аттестации). Студент должен представить в структурное подразделение документ, подтверждающий уважительную причину невыхода его на связь в день проведения испытания по расписанию (болезнь, стихийное бедствие, отсутствие электричества и иные случаи, признанные руководителем структурного подразделения уважительными).

В случае сбоев в работе оборудования или канала связи (основного и альтернативного) на протяжении более 15 минут со стороны преподавателя, либо со стороны студента, преподаватель оставляет за собой право отменить проведение испытания, о чем преподавателем составляется акт. Данное обстоятельство считается уважительной причиной несвоевременной сдачи контрольных мероприятий. Студентам предоставляется возможность пройти испытания в другой день до окончания текущей промежуточной аттестации. О дате и времени проведения мероприятия, сообщается отдельно через СЭО Института.

При проведении промежуточной аттестации в СДО в форме устного или письменного ответа

На подготовку студентам выделяется время в соответствии с объявленным в начале промежуточной аттестации регламентом. Во время подготовки все студенты должны находиться в поле включенных камер их ноутбуков, компьютеров или смартфонов. Для визуального контроля за ходом подготовки допустимо привлекать других преподавателей кафедры, работников деканата или проводить промежуточную аттестацию по подгруппам, численностью не более 9 человек.

По окончании времени, отведенного на подготовку:

- в случае проведения промежуточной аттестации в устной форме студенты начинают отвечать с соблюдением установленной преподавателем очередности и отвечают на дополнительные вопросы; оценка объявляется по завершении ответов на дополнительные вопросы;

- в случае проведения промежуточной аттестации в письменной форме письменная работа набирается студентами на компьютере в текстовом редакторе или записывается от руки; по завершении студенты сохраняют работу в электронном формате, указывая в наименовании файла свою фамилию; файл размещается в Moodle или в чате видеоконференции;

При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – оценка сообщается экзаменуемому по завершению ответа.

При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – в течение 24 часов преподаватель проверяет работы, выставяет оценки и доводит информацию до студентов.

6. Методические материалы по освоению дисциплины

Программа дисциплины «Управление кадровыми рисками» и ее учебно-методическое обеспечение (список источников и рекомендованной литературы, планы семинарских занятий, контрольные вопросы и др.) составлены в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования к обязательному минимуму содержания и уровню подготовки магистра по направлению подготовки 38.04.032 «Менеджмент» (квалификация (степень) «магистр», а также рабочим учебным планом подготовки магистров СЗИУ РАНХиГС.

Основными видами занятий магистрантов являются: лекционный курс и семинарские (практические) занятия на которых магистры вместе с преподавателем обсуждают выполненные задания.

Теоретические занятия (лекции) организуются по потокам. Семинарские (практические) занятия организуются по группам с использованием активных и интерактивных форм проведения занятий (семинаров в диалоговом режиме, дискуссий, деловых и ролевых игр, разбор конкретных ситуаций «кейс-стади», групповых дискуссий) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития компетенций обучающихся. Также в качестве варианта проведения семинарского занятия используется форма обсуждения подготовленных магистрантами вопросов по заданным темам.

Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний обучающимися. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях. Основные критерии оценки устного ответа: правильность ответа по содержанию; полнота и глубина ответа; логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); использование дополнительного материала.

Методические указания по подготовке к опросу

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Подготовка обучающихся к опросу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы, нормативных документов, интернет-ресурсов.

Обучающийся готовит доклад в форме устного сообщения по теме дисциплины.

Практические задания (кейсы) являются необходимым звеном для оценки умений и навыков обучающихся. Основные критерии оценки практического задания (кейса): качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе), качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).

Методические рекомендации по защите кейсов:

Кейсы – это проблемные ситуации, специально разработанные на основе фактического материала для оценки умений и навыков обучающихся.

Цель метода применения кейсов -научить обучающихся, анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать наиболее рациональное решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать и анализировать их.

На знакомство и решение кейса обучающемуся отводится 30 мин. Обучающийся знакомится с материалом кейса. Осмысливает ситуацию. Если необходимо, собирает необходимую информацию по ситуации. Рассматривает альтернативы решения проблемы и находит ее верное или оптимальное решение. Обучающийся презентует (защищает) свое решение. Преподаватель оценивает качество выполнения задания по критериям: диагностики проблемы, качества предложений и рекомендаций по решению кейса, качества изложения материала.

Кейс-метод позволяет применить теоретические знания к решению практических задач, обеспечивает более эффективное усвоение материала за счет высокой эмоциональной вовлеченности и активного участия обучаемых, позволяет совершенствовать «мягкие навыки» (softskills). Решение кейсов состоит из нескольких шагов:

1. исследования предложенной ситуации (кейса);
2. сбора и анализа недостающей информации;
3. обсуждения возможных вариантов решения проблемы;
4. выработки наилучшего решения.

Методические рекомендации по защите проектов:

Защита проектов. Студенты распределяются на творческие группы самостоятельно готовят доклад по одной из тем. По материалам этой работы студенты готовят презентацию-отчет, с которой выступают на публичной защите проекта на семинарских занятиях. Регламент для защиты проекта – 10 - 15 минут. Участники проектной группы получают одинаковое количество баллов за защиту презентации-проекта.

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Изучение данной дисциплины предусматривает обязательную самостоятельную работу магистра. Выполнение самостоятельной работы предполагает: качественную подготовку ко всем видам учебных занятий; реферирование и аннотирование указанных преподавателем источников и литературы; систематический просмотр периодических изданий целью выявления публикаций в области изучаемой проблематики; изучение учебной литературы; использование Web-ресурсов; в период сессий подготовку докладов-презентаций по отдельным темам дисциплины.

В процессе самостоятельной подготовки при освоении дисциплины необходимо изучить основную литературу, затем – дополнительную. Именно знакомство с дополнительной литературой, значительная часть которой существует как в печатном, так и электронном виде, способствует более глубокому освоению изученного материала. Литературу можно найти в указанных выше источниках, сети Интернет.

Выступления на практических занятиях могут быть представлены в виде доклада

или сообщения. Любое из них должно содержать план или постановку задачи, изложение материала и выводы. В каждом выступлении необходимо выделять главную мысль («стержневой вопрос»). Выступления должны носить научный, логичный, аргументированный, конкретный и профессиональный характер, быть убедительными.

Самостоятельная работа предполагает работу с научной и учебной литературой, умение создавать тексты, устанавливать контакты и взаимодействия с различными социальными группами. Уровень и глубина усвоения дисциплины зависят от активной и систематической работы на лекциях, изучения рекомендованной литературы, выполнения контрольных письменных заданий. *Учебники из списка основной литературы взаимозаменяемы.*

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

7.1. Основная литература

1. Алавердов, А. Р. Управление кадровой безопасностью организации : учебник / А. Р. Алавердов. — 2-е изд., доп. и перераб. — Москва : Университет «Синергия», 2020. — 460 с. — ISBN 978-5-4257-0304-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/143979>
2. Волкова, А. С. Антикризисное управление персоналом : учебник для вузов / А. С. Волкова, М. М. Кудяева. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 170 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15236-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568197>
3. Малаев, В.В. Управление кадровыми рисками: учебно-методическое пособие / В.В. Малаев [электронная книга] - Казань: Издательство Казанского университета, 2022. - 76 с. URL: <https://m.eruditor.one/file/4080982/>; [file:///D:/!Users/User1/Downloads/UMP._Upravlenie_riskami_personala__1_%20\(2\).pdf](file:///D:/!Users/User1/Downloads/UMP._Upravlenie_riskami_personala__1_%20(2).pdf)
4. Митрофанова, А. Е. Кадровые риски и их оценка : учебное пособие / А.Е. Митрофанова, Д.К. Захаров, Р.А. Ашурбеков. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 137 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1058942. - ISBN 978-5-16-020098-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2157678>

7.2. Дополнительная литература

1. Алавердов, А.Р. Управление кадровой безопасностью организации: Учебник. / А.Р.Алавердов. М.: Маркет ДС, 2014. 176 с.
2. Белов, П.Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование в 3 ч. часть 1: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры./ П.Г.Белов. Люберцы: Юрайт, 2016. 211 с.
3. Гриненко, Т.Г. Управление кадровыми рисками как инструмент формирования кадровой безопасности организации.//Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС, том 9, выпуск 5 (37), Санкт-Петербург, 2018. С.97-111
4. Дьяченко, О.Н. Кадровые риски современного предприятия [Электронный ресурс]/ О.Н.Дьяченко. Режим доступа: <http://izron.ru/articles/sovremennyy-vzglyad-na-problemy-ekonomiki-i-menedzhmenta-sbornik-nauchnykh-trudov-po-itogam->

mezhduna/sektsiya-2-ekonomika-i-upravlenie-narodnym-khozyaystvom-spetsialnost-08-00-05/kadrovye-riski-sovremennogo-predpriyatiya.

5. Знаменский Д.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации. [Электронный ресурс]/Д. Ю. Знаменский, Н. А. Омельченко; под общ. ред. Н. А. Омельченко; Гос. ун-т упр/ М.: Юрайт 2016. - 365с.
6. Жуков А. Л. Аудит человеческих ресурсов организации : учебное пособие / А.Л. Жуков, Д.В. Хабарова. - Москва : Директ-Медиа, 2019. - 362 с. - ISBN 978-5-4475-2822-5. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/388376/reading>
7. Куроедова И.О. Кадровая безопасность организации // Научный диалог: экономика и управление. Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс». [Электронный ресурс] Режим доступа: https://interactive-plus.ru/ru/article/461456/discussion_platform.
8. Митрофанова А.Е. Разработка методики управления кадровыми рисками в системе управления персоналом организации// Интернет-журнал НАУКОВЕДЕНИЕ, 2013, №1 - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/razrabotka-metodiki-upravleniya-kadrovymi-riskami-v-sisteme-upravleniya-personalom-organizatsii>.
9. Овчинников В.В. Управление безопасностью. / В.В.Овчинников. М.: КноРус, 2013. 272 с.
10. Оразов М. Кадровая безопасность: к чему приводят недостаточные проверки новых сотрудников [Электронный ресурс]. / М.Оразов. Режим доступа: <https://www.klerk.ru/boss/articles/471162>.
11. Соломанидина, Т.О. Кадровая безопасность компании: учеб.пособие / Т.О.Соломанидина, В.Г.Соломанидин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра – М, 2018. – 559с.

7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Федеральный закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Информационно-правовая система «Консультант Плюс».
2. Федеральный закон от 27.05.2003 №58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» // Информационно-правовая система «Консультант Плюс».
3. Федеральный закон от 6 октября 2003 г. N 131-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями).
4. Указ Президента РФ от 31.12.2005 №1574 «О Реестре должностей Федеральной государственной гражданской службы» // Информационно-правовая система «Консультант Плюс».
5. Указ Президента РФ от 11 августа 2016 г. № 403 «Об Основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 - 2018 годы» // Собр. законодательства РФ от 15 августа 2016 г.. № 33. ст. 5165
6. Распоряжение Правительства РФ от 12.09.2016 № 1919-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») по реализации Основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 - 2018 годы,

утвержденных Указом Президента РФ от 11.08.2016 г. № 403» //URL: <http://government.ru>

7.4. Интернет-ресурсы

Сайты с бесплатным доступом к поисковым системам

1. <http://www.kadrovik.ru>
2. <http://www.sovet HR.ru>

• 7.5. Иные источники

- Полные тексты диссертаций и авторефератов Электронная Библиотека Диссертаций РГБ
- СПС «Консультант Плюс»: <http://www.consultant.ru/>
- Информационно-правовой портал «Гарант»: <http://www.garant.ru/>
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
- Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76

Образовательные порталы и библиотеки:

- <http://ecsocman.ru> – Федеральный образовательный портал: Экономика, Социология, Менеджмент
- <http://socioline.ru/library> - Библиотека socioline.ru
- http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Sociolog/INDEX_SOCIO.php - библиотека Гумер

Официальные сайты:

- <http://www.gks.ru/> - Госкомстат России
- <http://www.isras.ru/> Институт социологии РАН

Журналы:

- <http://www.isras.ru/4M.html> - Социология: 4М
- <http://www.isras.ru/socis.html> - Социс
- <http://www.politstudies.ru/> - Полис
- <http://ecsocman.hse.ru/ons/> - Общественные науки и современность
- <http://www.jourssa.ru/> - Журнал социологии и социальной антропологии

- [Официальный сайт Министерства образования и науки Российской Федерации](#)
- [Федеральный портал "Российское образование"](#)
- [Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам"](#)
- [Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов](#)
- [Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов](#)

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Перечень информационных технологий, используемых в ходе изучения курса

- Пакеты программного обеспечения общего назначения (текстовые редакторы, графические редакторы).
- Программа **SPSS Statistics** («*Statistical Package for the Social Sciences*») — компьютерная программа для статистической обработки данных при проведении прикладных исследований в социальных науках.

Курс включает использование программного обеспечения MicrosoftExcel, MicrosoftWord, MicrosoftPowerPoint для подготовки текстового и табличного материала, графических иллюстраций.

Методы обучения предполагают использование информационных технологий (компьютерное тестирование, демонстрация мультимедийных материалов).

Задействованы Интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, профессиональные тематические чаты и форумы, системы аудио и видео конференций, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

Допускается применение системы дистанционного обучения.

Материально-техническая база

Таблица 10

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций
2.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами
3.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов
4.	Прочее