

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**  
(Финансовый университет)

**Департамент экономической безопасности и управления рисками  
Факультета экономики и бизнеса**

**Управление кадровыми рисками организации**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.03.01 – Экономика  
Образовательная программа  
«Финансовая разведка, управление рисками и экономическая безопасность»

**Москва 2023**

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования

**«Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации»  
(Финансовый университет)**

**Департамент экономической безопасности и управления рисками  
Факультета экономики и бизнеса**

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной и  
методической работе

Е.А. Каменева  
«23» мая 2023 г.

**Н.В. Капустина**

**Управление кадровыми рисками организации**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.03.01 – Экономика  
Образовательная программа  
«Финансовая разведка, управление рисками и экономическая безопасность»

*Одобрено Советом учебно-научного Департамента экономической  
безопасности и управления рисками  
(протокол № 08 от 24.04.2023 г.)*

*Рекомендовано Ученым советом Факультета экономики и бизнеса  
(протокол №30 от 16.05.2023 г.)*

|  |    |
|--|----|
| 1. Наименование дисциплины.....  | 4  |
| 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине .....                            | 4  |
| 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы .....  | 5  |
| 4. Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся .....   | 5  |
| 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.....   | 6  |
| 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....   | 9  |
| Примеры тестовых заданий.....  | 13 |
| 7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....   | 15 |
| 8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины .....  | 21 |
| 9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины .....   | 22 |
| 10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....  | 21 |
| 11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем..... | 23 |
| 12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине .....   | 24 |

## 1. Наименование дисциплины

Дисциплина «Управление кадровыми рисками организации»

## 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине

Дисциплина обеспечивает формирование следующих компетенций:

**Программа подготовки «Финансовая разведка, управление рисками и экономическая безопасность»**

**Профиль «Анализ рисков и экономическая безопасность»**

Таблица 1

| Код компетенции | Наименование компетенции   | Индикаторы достижения компетенции  | Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции   |
|-----------------|--|--|---|
| ПКН-4           | Способность оценивать показатели деятельности экономических субъектов        | 1.Проводит анализ внешней и внутренней среды ведения бизнеса, выявляет основные факторы экономического роста, оценивает эффективность формирования и использования производственного потенциала экономических субъектов. | <b>Знание:</b> Перечня показателей внешней и внутренней среды, способствующих повышению эффективности оценки экономических субъектов в области кадровых рисков<br><b>Умение:</b> Анализировать показатели, способствующие повышению эффективности работы экономических субъектов и использованию их производственного потенциала. |
|                 |  | 2.Рассчитывает и интерпретирует показатели деятельности экономических субъектов.   | <b>Знание:</b> Принципов, методов и инструментов расчета показателей экономических субъектов в области кадровых рисков<br><b>Умение:</b> Использования инструментария расчета показателей экономических субъектов в области кадровых рисков   |
| ПКП-3           | Способность составлять прогноз основных социально-экономических и финансовых | 1.Осуществляет расчеты, прогнозирует, тестирует и верифицирует методики управления рисками с учетом отраслевой специфики   | <b>Знание:</b> Основ организации расчетов и прогнозов кадровой работы и пороговых значений кадровых рисков<br><b>Умение:</b> Прогнозировать и верифицировать методики управления рисками с учетом отраслевой специфики  |

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
|  | показателей деятельности организаций в сфере анализа рисков и обеспечения экономической безопасности хозяйствующих субъектов, определять пороговые значения состояния экономической безопасности на макро- и микроуровнях | 2. Моделирует хозяйственные ситуации и определяет пороговые значения негативных показателей деятельности.   | <b>Знание:</b> Основных методов и моделей разработки прогнозов ситуаций<br><b>Умение:</b> Определять пороговые значения негативных показателей деятельности.   |
|  |   | 3. Использует необходимое программное обеспечение для моделирования, анализа и оценки управления рисками в целях обеспечения экономической безопасности по всем бизнес-процессам организации. | <b>Знание:</b> Программного обеспечения для моделирования, анализа и оценки управления рисками<br><b>Умение:</b> Применять программное обеспечение для моделирования, анализа и оценки управления рисками в целях обеспечения экономической безопасности по всем бизнес-процессам организации. |

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление кадровыми рисками организации» является дисциплиной Цикла профиля (элективный) модуля «Риски и безопасность в нефинансовом секторе экономики» по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика», Образовательная программа «Финансовая разведка, управление рисками и экономическая безопасность», профиль: «Анализ рисков и экономическая безопасность».

Для освоения дисциплины необходимо обладать знанием основ функционирования рыночной экономики на микро- и макроуровне, особенностей организации финансовых расследований; количественных и качественных взаимосвязей экономических объектов и процессов, владеть приемами и способами экономического анализа и статистики, владеть навыками работы с первоисточниками; сбора, обобщения и интерпретирования полученной информации, уметь идентифицировать риски кадровые риски, организовывать финансовые расследования кадровых рисков, разрабатывать меры по минимизации рисков в этой области.

### 4. Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 часов). Вид промежуточной аттестации - зачет.

### Вид учебной работы по дисциплине

Таблица 2

| Вид учебной работы по дисциплине              | Всего<br>(в з/е и часах)         | Семестр 7 (в<br>часах)              |
|---|----------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Общая трудоемкость дисциплины</b>          | 108                              | 108                                 |
| <b>Аудиторные занятия – Контактная работа</b> | 34                               | 34                                  |
| Лекции  | 16                               | 16                                  |
| Семинарские занятия                           | 18                               | 18                                  |
| Самостоятельная работа                        | 74                               | 74                                  |
| <b>Вид текущего контроля</b>                  | Домашнее твор-<br>ческое задание | Домашнее<br>творческое за-<br>дание |
| Вид промежуточной аттестации                  | Зачет                            | Зачет                               |

## **5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий**

### **5.1. Содержание дисциплины**

**Тема 1. Понятийный аппарат кадровых рисков в организации.** Понятие кадровых рисков в организации. Основные причины кадровых рисков в организации. Кадровые риски в системе управления персоналом. Роль управления персоналом в системе управления рисками организации и обеспечения экономической безопасности хозяйствующих субъектов.

**Тема 2. Идентификация кадровых рисков и рисков в процессе управления персоналом организации.** Классификационные подходы к кадровым рискам. Риски на входе персонала в организацию, риски в процессе деятельности персонала в организации и риски на выходе персонала из организации. Риски управления персоналом в ходе реализации производственных и управленческих процессов, в ходе консультирования сотрудников по вопросам соблюдения норм этичного ведения бизнеса; первичной проверки сообщений, полученных по каналам горячей линии; риски в ходе администрирования горячей линии; расследования нарушений в области коррупции, конфликта интересов, этичного поведения и т.п.

**Тема 3. Методы оценки кадровых рисков и управления ими.** Оценка квалификационных требований к персоналу организации. Система индикаторов оценки кадровых рисков и их пороговые значения. Система кадрового аудита персонала. Роль комплаенс-функции в оценке кадровых рисков. Кадровый профиль и уровень риска. Качественные методы анализа кадрового риска. Экспертные методы оценки кадровых рисков. Количественные методы оценки кадровых рисков. Анализ и оценка рискообразующих факторов управления персоналом в организации.

**Тема 4. Управление кадровыми рисками в организации.** Методы найма специалистов и обучения персонала для движения в ногу с компанией. Разработка программ полной включенности сотрудников в управленческие и производственные процессы компании. Выбор правильного набора компетенций сотрудников для осуществления своих функциональных обязанностей.

Обеспечение возможности реагировать на риски в режиме реального времени. Сотрудничество и синхронизация усилий для выработки консолидированного взгляда на риски. Выработка мер и инструментов управления кадровыми рисками. Методические подходы к управлению кадровыми рисками. Модель управления кадровыми рисками в организации.

## 5.2. Учебно – тематический план

Таблица 3

| №<br>п<br>п/<br>п | Наимено-<br>вание тем<br>(разделов)<br>дисци-<br>плины  | Трудоемкость в часах |  |        |   |                                | Формы те-<br>кущего<br>контроля<br>успеваемо-<br>сти |
|-------------------|---|----------------------|--|--------|---|--------------------------------|--|
|                   |   | Всего                | Контактная работа - Аудитор-<br>ная работа |        |   | Самостоя-<br>тельная<br>работа |  |
|                   |   |                      | Общая,<br>в т.ч.:                          | Лекции | Семинары,<br>практиче-<br>ские заня-<br>тия |                                |  |
| 1.                | Тема 1. По-<br>нятийный<br>аппарат<br>кадровых<br>рисков в<br>организа-<br>ции  | 25                   | 6  | 2      | 4   | 19                             | Опрос, ре-<br>шение те-<br>стов                      |
| 2.                | Тема 2.<br>Идентифи-<br>кация кад-<br>ровых рис-<br>ков и рис-<br>ков в про-<br>цессе<br>управле-<br>ния персо-<br>налом ор-<br>ганизации | 27                   | 8  | 4      | 4   | 19                             | Опрос ре-<br>шение те-<br>стов, задач                |
| 3.                | Тема 3.<br>Методы<br>оценки<br>кадровых<br>рисков и<br>управле-<br>ния ими  | 26                   | 8  | 4      | 4   | 18                             | Опрос; ре-<br>шение те-<br>стов, задач               |
| 4.                | Тема 4.<br>Управле-<br>ние кадро-<br>выми рис-<br>ками в ор-<br>ганизации   | 30                   | 12   | 6      | 6   | 18                             | Опрос; ре-<br>шение те-<br>стов, задач               |
|                   | В целом по<br>дисци-<br>плине   | 108                  | 34   | 16     | 18  | 74                             | Домашнее<br>творче-<br>ское зада-<br>ние             |

|  |           |  |     |     |     |     |  |
|--|-----------|--|-----|-----|-----|-----|--|
|  | Итого в % |  | 31% | 47% | 53% | 69% |  |
|--|-----------|--|-----|-----|-----|-----|--|

### 5.3. Содержание практических и семинарских занятий

Таблица 4

| Наименование тем (разделов) дисциплины  | Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)  | Формы проведения занятий  |
|---|--|---|
| Тема 1. Понятийный аппарат кадровых рисков в организации                                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Особенности кадровых рисков и управления ими в организации.</li> <li>2. Научные концепции, определяющие кадровые риски экономического субъекта и их особенности в управлении персоналом.</li> <li>3. Понятие кадровых рисков в организации.</li> <li>4. Анализ основных причин возникновения кадровых рисков в организации.</li> <li>5. Кадровые риски в системе управления персоналом экономического субъекта.</li> <li>6. Роль управления персоналом в реализации управления кадровыми рисками в организации.</li> <li>7. Системы мер, направленных на оценку кадровых рисков и предупреждение противоречащих закону действий сотрудников компании.</li> </ol> <p><i>Рекомендуемые источники:</i><br/> <i>Основная 1-2.</i><br/> <i>Дополнительная 1-5.</i><br/> <i>Интернет-ресурсы 1-10.</i></p>   | <p>Устные ответы</p> <p>Решение задач с последующим обсуждением</p> <p>Решение тестов</p> |
| Тема 2. Идентификация кадровых рисков и рисков в процессе управления персоналом организации | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Классификационные подходы к кадровым рискам.</li> <li>2. Методы идентификации кадровых рисков</li> <li>3. Риски на входе персонала в организацию</li> <li>4. Риски в процессе деятельности персонала в организации</li> <li>5. Риски на выходе персонала из организации.</li> <li>6. Риски управления персоналом в ходе реализации процессов консультирования сотрудников по вопросам соблюдения норм этического ведения бизнеса</li> <li>7. Риски управления персоналом в ходе обучения персонала по вопросам в области их функциональных обязанностей;</li> <li>8. Риски управления персоналом в ходе первичной проверки сообщений, полученных по каналам горячей линии и администрирования горячей линии;</li> <li>9. Риски управления персоналом в процессе расследования нарушений в области коррупции,</li> <li>10. Риски управления персоналом в процессе расследования конфликта интересов и этического ведения бизнеса.</li> </ol> <p><i>Рекомендуемые источники:</i><br/> <i>Основная 1-2.</i></p> | <p>Решение тестов</p> <p>Презентация</p> <p>Устные ответы</p>                             |



|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <i>Дополнительная 1-5.<br/>Интернет-ресурсы 1-10.</i>  |  |
| Тема 3. Методы оценки кадровых рисков и управления ими | 1. Роль оценки кадровыми рисками в системе оценке рисков экономического субъекта.<br>2. Оценка квалификационных требований и пороговых индикаторов к персоналу.<br>3. Система кадрового аудита персонала.<br>4. Кадровый профиль и уровень риска.<br>5. Качественные методы анализа кадрового риска.<br>6. Экспертные методы оценки кадрового риска.<br>7. Количественные методы оценки кадровых рисков.<br>8. Анализ и оценка рискообразующих факторов управления персоналом.<br>9. Информационная поддержка кадровых рисков и управления персоналом<br><i>Рекомендуемые источники:<br/>Основная 1-2.<br/>Дополнительная 1-5.<br/>Интернет-ресурсы 1-10.</i>  | Устные ответы<br>Решение задач с последующим обсуждением |
| Тема 4. Управление кадровыми рисками в организации     | 1. Методы найма специалистов и обучения персонала для движения в ногу с компанией.<br>2. Разработка программ полной включенности сотрудников в свои функциональные обязанности.<br>3. Выбор правильного набора компетенций сотрудников для осуществления функциональных обязанностей.<br>4. Обеспечение возможности реагировать на риски в режиме реального времени.<br>5. Сотрудничество и синхронизация усилий для выработки консолидированного взгляда на риски.<br>6. Выработка мер и инструментов управления кадровыми рисками<br>7. Методические подходы к управлению кадровыми рисками<br>8. Модель управления кадровыми рисками интегрированная в процесс управления компанией<br><i>Рекомендуемые источники:<br/>Основная 1-2.<br/>Дополнительная 1-5.<br/>Интернет-ресурсы 1-10.</i> | Устные ответы<br>Решение задач с последующим обсуждением |

## 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

### 6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Таблица 5

| Наименование тем (разделов) дисциплины | Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение | Формы внеаудиторной самостоятельной работы |
|--|--|--|
|--|--|--|

| 1   | 2  | 3  |
|---|--|--|
| Тема 1. Понятийный аппарат кадровых рисков в организации                                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выявление специфических особенностей управления персоналом комплаенс-функции.</li> <li>2. Изучите подходы к определению рисков управления персоналом</li> <li>3. Определите особенности управления персоналом комплаенс-функции.</li> <li>4. Определение роли кадровых рисков в системе управления персоналом комплаенс-функции.</li> <li>5. Роль управления персоналом в осуществлении комплаенс-функции в организации.</li> <li>6. Системный подход в оценке и предупреждении противоречащих закону действий сотрудников компании.</li> </ol>  | <p>Изучение учебной литературы. Подготовка к опросу и научной дискуссии.</p> <p>Подготовка к написанию и написание домашнего творческого задания</p> |
| Тема 2. Идентификация кадровых рисков и рисков в процессе управления персоналом организации | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Методы идентификации кадровых рисков.</li> <li>2. Перечень рискообразующих факторов на входе персонала в организацию</li> <li>3. Перечень рискообразующих факторов в процессе деятельности персонала в организации</li> <li>4. Перечень рискообразующих факторов на выходе персонала из организации.</li> <li>5. Риски управления персоналом в ходе реализации процессов консультирования сотрудников по вопросам соблюдения норм этического ведения бизнеса.</li> <li>6. Риски управления персоналом в ходе обучения персонала по вопросам в области комплаенс;</li> <li>7. Риски управления персоналом в процессе расследования нарушений в области коррупции,</li> <li>8. Риски управления персоналом в процессе расследования конфликта интересов и этического ведения бизнеса.</li> </ol> | <p>Изучение учебной литературы. Подготовка к опросу и научной дискуссии.</p> <p>Подготовка к написанию и написание домашнего творческого задания</p> |
| Тема 3. Методы оценки кадровых рисков и управления ими                                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Влияние комплаенс-функции на процесс оценки кадровых рисков.</li> <li>2. Повышение квалификации как метод оценки и управления персоналом комплаенс-функции.</li> <li>3. Направления кадрового аудита персонала комплаенс-функции.</li> <li>4. Профиль и уровень кадровых рисков.</li> <li>5. Применение качественных методов анализа рисков управления персоналом.</li> <li>6. Технологии экспертных методов оценки кадрового риска.</li> <li>7. Количественные методы оценки кадровых рисков.</li> </ol>  | <p>Изучение учебной литературы. Подготовка к опросу и научной дискуссии.</p> <p>Подготовка к написанию и написание домашнего творческого задания</p> |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | 8. Анализ и оценка рискообразующих факторов управления персоналом комплаенс-функции.<br>9. Информационная поддержка кадровых рисков и управления персоналом комплаенс-функций   |  |
| Тема 4. Управление кадровыми рисками в организации | 1. Подходы к отбору специалистов и обучению персонала для развития компании<br>2. Программы включенности сотрудников в функции комплаенс.<br>3. Обеспечение возможности реагировать на риски в режиме реального времени.<br>4. Выработка мер и инструментов управления кадровыми рисками<br>5. Инструменты управления персоналом комплаенс-функции<br>6. Подходы к моделированию управления персоналом комплаенс-функции. | Изучение учебной литературы. Подготовка к опросу и научной дискуссии<br>Подготовка к написанию и написание домашнего творческого задания |

## 6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 3)

Контроль самостоятельной работы предполагает выполнение контрольных работ, проверку письменных заданий, обсуждение докладов и выступлений, персональное собеседование на индивидуальных консультациях.

Оценка знаний студентов осуществляется в баллах с учетом оценки работы в семестре (выполнение домашнего творческого задания, аудиторных самостоятельных работ и домашних заданий, решение задач и участие в обсуждениях на практических занятиях и др.), оценки итоговых знаний (по результатам зачета) и в соответствии с критериями Финансового университета реализуется следующим образом:

| № п/п | Вид отчетности    | Баллы      |
|-------|-------------------|------------|
| 1.    | Работа в семестре | 40         |
| 2.    | Зачет             | 60         |
|       | <b>Итого:</b>     | <b>100</b> |

### Формы текущего контроля успеваемости и их балльная оценка

| Формы текущего контроля  | Количество баллов |
|--|-------------------|
| Активная работа на семинарском занятии (в том числе блиц-опрос по теме)  | 12                |
| Посещение  | 6                 |
| Выполнение заранее подготовленных для выступления на семинаре докладов, выступлений, ситуационных задач (по перечню, предложенному преподавателем, ведущим семинары) | 12                |
| Домашнее творческое задание  | 10                |
| <b>Итого</b>   | <b>40</b>         |

## **Примерные вопросы для научных дискуссий, докладов и презентаций**

1. Компетентностное управление как фактор предупреждения кадровых рисков в организации.
2. Формирование принципов функционирования стратегии управления кадровыми рисками на промышленном предприятии.
3. Формирование стратегии развития организации в условиях кадрового риск-менеджмента.
4. Основные этапы организационной разработки стратегии с учетом кадровых рисков в условиях реструктуризации.
5. Стратегии развития организации в условиях кадрового риск-менеджмента.
6. Оптимизация процесса управления кадровой безопасностью предприятий.
7. Среда функционирования системы управления персоналом комплаенс-функции.
8. Схема оптимизации процесса управления кадровой безопасностью предприятий.
9. Возможности и риски построения системы резерва кадров.
10. Корректировка функционирования системы мониторинга кадровой безопасности.
11. Картографический метод анализа организационного конфликта в трудовом коллективе.
12. Разработка комплекса превентивных мер по нейтрализации угроз, источником которых является персонал предприятия.
13. Методы профилактики конфликтов и профессиональных стрессов в промышленной организации.
14. Выявление, идентификация и нейтрализация внешних и внутренних угроз кадровой безопасности.
15. Воздействие кадровых рисков на стратегию управления персоналом.
16. Направления обеспечения кадровой безопасности, связанные с функционированием персонала компании.
17. Деятельность руководителя по профилактике кадровых рисков в организации.
18. Анализ форм проявления угрозы склонения сотрудников к нарушению обязательств перед работодателем.
19. Минимизация риска и противодействие угрозе склонения сотрудников к нарушению своих обязательств.
20. Анализ факторов, провоцирующих возникновение угроз кадровой безопасности организации и создающих опасность реализации ее интересов.
21. Теоретические и практические аспекты управления персоналом комплаенс-функции.
22. Программа кадрового риск-менеджмента.
23. Риски, возникающие при формировании кадровой структуры.
24. Риски, возникающие в процессе использования человеческих ресурсов.
25. Риски, возникающие в процессе развития кадрового состава.
26. Риски, возникающие на этапе высвобождения персонала.

27. Классификация субъектов обеспечения кадровой безопасности.
28. Кадровая безопасность в сфере государственного управления.
29. Методика минимизации кадровых рисков при внедрении компетентностного подхода в систему управления персоналом организации.
30. Риски, обусловленные индивидуальными, личностными особенностями работника.
31. Риски, возникающие при ненадлежащем выполнении функций управления персоналом в организации.
32. Риски профессионального развития.
33. Поведение персонала в качестве объекта обеспечения кадровой безопасности организации.

### **Практические задания, задачи (типовые)**

**Задача 1.** Дополните перечень ключевых рискообразующих факторов современной российской практики управления персоналом организации

- а) низкий уровень сформированной управленческой компетентности у многих руководителей,
- б) недостаток управленческих навыков и опыта работы в конкурентных условиях;
- б) недостаточный уровень осознания руководителями всех уровней значимости управления рисками персонала

**Задача 2.** Постройте схемы классификации кадровых рисков по следующим критериям:

- кадровые риски, на входе персонала в организацию;
- кадровые риски в процессе деятельности персонала в организации;
- кадровые риски на выходе персонала из организации.

**Задача 3.** Определите содержание ключевых понятий и их взаимосвязь: риск, кадровый риск, кадровая политика, кадровая безопасность.

**Задача 4.** Определите функции управления персоналом комплаенс-функции на разных уровнях развития функции комплаенс в организации:

Реагирующий – комплаенс-функция только зарождается, отсутствует ответственный сотрудник;

Образовывающийся – компания имеет очерченный периметр рисков, функция распределена между подразделениями;

Сформированный – выделен сотрудник, значительно расширен периметр рисков, включая имиджевые и долгосрочные;

Развитый – сформировано подразделение комплаенса, рутинные комплаенс-процессы автоматизированы.

### **Примеры тестовых заданий**

#### **1. Опасность как свойство кадрового риска**

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

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

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

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

## **2. Объект (носитель) кадрового риска...**

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

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

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

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

## **3. Ситуация риска .....**

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

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

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

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

## **4. Источник кадрового риска....**

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

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

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

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

## **5. Принципы, соблюдение которых имеет большое значение при оптимизации норм трудовых затрат.**

а) принципы управления персоналом;

б) принцип перспективности кадров;

в) принципы обоснования трудовых процессов;

г) принципы построения системы управления персоналом;

д) принцип соответствия кадров;

е) принцип сменяемости кадров.

**6. Принцип необходимости систематической смены работников на рабочих местах (должностях) с целью предотвращения застоя (старения), связанного с длительным пребыванием в одной и той же должности, что имеет негативные последствия для работы**

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

**7. Правила, основные теоретические положения и нормы, которыми должны руководствоваться руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации**

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

**8. Правила, основные теоретические положения и нормы, которыми должны руководствоваться руководители и специалисты в процессе управления персоналом**

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

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

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

**Пример домашнего творческого задания**

На примере конкретной организации выполнить следующее задание по представленному алгоритму:

1. Идентифицировать и сгруппировать кадровые факторы риска организации. Определить источники их возникновения.
2. Предложить индикаторы, инструменты анализа и оценки идентифицированных кадровых рисков конкретной организации, определить пороговые значения индикаторов кадровых рисков.
3. Разработать или усовершенствовать (при наличии ее на объекте исследования) модель управления кадровыми рисками организации интегрированную в систему управления рисками организации.

## **7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

### **7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы**

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины, содержится в разделе 2.

### **7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций**

Таблица 6

| Наименование компетенции  | Наименование индикаторов достижения компетенции   | Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции   | Типовые контрольные задания  |
|---|---|---|--|
| Способность оценивать показатели деятельности экономических субъектов (ПКН-4) | 1.Проводит анализ внешней и внутренней среды ведения бизнеса, выявляет основные факторы экономического роста, оценивает эффективность формирования и использования производственного потенциала | <b>Знание:</b> Перечня показателей внешней и внутренней среды, способствующих повышению эффективности оценки экономических субъектов в области кадровых рисков<br><b>Умение:</b> Анализировать показатели, способствующие повышению эффективности | Задание 1. Составьте перечень показателей эффективности оценки экономических субъектов в области кадровых рисков, способствующих повышению эффективности работы экономического субъекта.<br>Задание 2. Охарактеризуйте критерии эффективности работы персонала.<br>Задание 3. Проанализируйте ресурсное обеспечение нововведений в кадровой работе |



|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
|   | экономических субъектов.  | сти работы экономических субъектов и использованию их производственного потенциала.  | <p>Вопрос 1. Информационное нововведение</p> <p>Вопрос 2. Методическое нововведение</p> <p>Вопрос 3. Кадровое нововведение</p> <p>Вопрос 4. Техническое обеспечение проектной работы</p>   |
|   | 2. Рассчитывает и интерпретирует показатели деятельности экономических субъектов.   | <p><b>Знание:</b> Принципов, методов и инструментов расчета показателей экономических субъектов в области кадровых рисков</p> <p><b>Умение:</b> Использования инструментария расчета показателей экономических субъектов в области кадровых рисков</p> | <p>Задание 1. Приведите примеры внутренних стандартов предприятий и представьте их краткую характеристику</p> <p>Задание 2. Охарактеризуйте современные методы оценки показателей экономических субъектов в области кадровых рисков</p> <p>Задание 3. Охарактеризуйте внутренний контроль компании и показатели его оценки в области кадровых рисков</p> <p>Вопрос 1. Перечислите принципы внутреннего контроля</p> <p>Вопрос 2. Охарактеризуйте методы проведения внутреннего контроля кадровых рисков</p> <p>Вопрос 3. Разработайте алгоритм проведения комплаенс-контроля и внутреннего контроля компании кадровых рисков</p> |
| Способность составлять прогноз основных социально-экономических и финансовых показателей деятельности организаций в сфере анализа рисков и обеспечения экономической безопасности хозяйствующих субъектов, определять по- | 1. Осуществляет расчеты, прогнозирует, тестирует и верифицирует методики управления рисками с учетом отраслевой специфики | <p><b>Знание:</b> Основ организации расчетов и прогнозов кадровой работы и пороговых значений кадровых рисков</p> <p><b>Умение:</b> Прогнозировать и верифицировать методики управления рисками с учетом отраслевой специфики</p>                      | <p>Задание 1. Работа в команде как инструмент минимизации кадровых рисков</p> <p>Задание 2. Определите индикаторы и их пороговые значения для кадровых рисков. Обоснуйте выбор</p> <p>Задание 3. Поставить цель и организовать процесс кадровой работы по управлению рисками</p> <p>Вопрос 1. Установить цель и определить состав команды</p> <p>Вопрос 2. Распределение полномочий и ответственности</p> <p>Вопрос 3. Определить алгоритм достижения цели командой</p>  |

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| <p>пороговые значения состояния экономической безопасности на макро- и микроуровнях (ПКП-3)</p> | <p>2. Моделирует хозяйственные ситуации и определяет пороговые значения негативных показателей деятельности.</p> | <p><b>Знание:</b> Основных методов и моделей разработки прогнозов ситуаций<br/> <b>Умение:</b> Определять пороговые значения негативных показателей деятельности.</p> | <p>Задание 1. Назовите виды стратегий управления кадровыми рисками<br/> Задание 2. Методы принятия и разработки решений при помощи разработки прогнозов основных социально-экономических и финансовых показателей деятельности организаций в сфере анализа кадровых рисков<br/> Задание 3. Разработайте алгоритм проведения прогноза основных социально-экономических и финансовых показателей деятельности организации в сфере анализа кадровых рисков и обеспечения экономической безопасности хозяйствующих субъектов<br/> Вопрос 1. Установите цель и определите перечень задач решаемых задач<br/> Вопрос 2. Предложите инструменты и методы достижения предложенной задачи<br/> Вопрос 3. Разработайте алгоритм действий в процессе оценки<br/> Вопрос 4. Назначьте ответственных за контрольные точки и анализ отклонений по индикаторам</p> |
|---|--|---|---|

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
|  | 3. Использует необходимое программное обеспечение для моделирования, анализа и оценки управления рисками в целях обеспечения экономической безопасности по всем бизнес-процессам организации. | <b>Знание:</b> Программного обеспечения для моделирования, анализа и оценки управления рисками<br><b>Умение:</b> Применять программное обеспечение для моделирования, анализа и оценки управления рисками в целях обеспечения экономической безопасности по всем бизнес-процессам организации. | Задание 1. Программное обеспечение моделирования и оценки кадровых рисков<br>Задание 2. Роль управления кадровыми рисками в целях обеспечения экономической безопасности. Обоснуйте выбор<br>Задание 3. Поставить цель и организовать процесс программного обеспечения работы по управлению кадровыми рисками<br>Вопрос 1. Установить цель и определить состав программного обеспечения<br>Вопрос 2. Распределение полномочий и ответственности в модели управления кадровыми рисками<br>Вопрос 3. Определить алгоритм внедрения программного обеспечения |
|--|---|--|---|

### Примерный перечень контрольных вопросов к зачету:

1. Причины возникновения потенциальных кадровых рисков в организации.
2. Определите системы мер по предупреждению нарушений в области кадровой безопасности.
3. Упорядочение взаимодействия смежных подразделений и рабочих групп как метод предупреждения возникновения кадровых рисков.
4. Кадровые риски как объект управления.
5. Социально-экономическое содержание кадровых рисков.
6. Соблюдение принципов социальной справедливости в материальном и моральном поощрении работников как средство предотвращения нарушений в области кадровой безопасности в организации.
7. Классификация кадровых рисков.
8. Факторы кадровых рисков в системе управление персоналом
9. Качественные и количественные методы оценки кадровых рисков.
10. Методы управления кадровыми рисками в организации.
11. Система распорядительных методов профилактики конфликтов и стрессов в организации в целях профилактики кадровых рисков.
12. Классификация методов управления кадровыми рисками.
13. Соблюдение принципа социальной справедливости в материальном и моральном поощрении работников, применении административных санкций и дисциплинарных взысканий как условие профилактики возникновения кадровых рисков.

14. Разработка системы управления кадровыми рисками в организации.
15. Управление конфликтами и стрессами в системе управления персоналом.
16. Понятие, типология и оценка кадровых рисков в организации.
17. Разработка требований к системе управления персоналом
18. Организационный механизм управления кадровыми рисками в организации.
19. Предупреждение и разрешение кадровых рисков при проведении текущей деловой оценки персонала организации.
20. Кадровые риски в трудовом коллективе при назначении нового руководителя структурного подразделения.
21. Нарушения в системе кадровой безопасности организации вследствие недостатков системы коммуникаций.
22. Понятие и роль системы кадровой безопасности в организации.
23. Оценка рисков при планировании работы с персоналом и меры по минимизации рисков.
24. Оценка рисков при найме, отборе и приеме персонала и меры по минимизации рисков.
25. Оценка рисков при подборе и расстановке персонала и меры по минимизации рисков.
26. Оценка рисков в процессе организации деловой оценки персонала и меры по минимизации рисков.
27. Оценка рисков в процессе профориентации и трудовой адаптации персонала, и меры по минимизации рисков.
28. Оценка рисков в процессе организации труда персонала и меры по минимизации рисков.
29. Оценка рисков в процессе высвобождения персонала и меры по минимизации рисков.
30. Оценка рисков в процессе обучения персонала и меры по минимизации рисков.
31. Оценка рисков в процессе повышения квалификации (подготовки, переподготовки) персонала и меры по минимизации рисков.
32. Оценка рисков при организации проведения аттестации персонала и меры по минимизации рисков.
33. Оценка рисков при управлении деловой карьерой персонала и меры по минимизации рисков.
34. Оценка рисков при управлении служебно-профессиональным продвижением персонала и меры по минимизации рисков.
35. Оценка рисков при управлении кадровым резервом и меры по минимизации рисков.
36. Оценка рисков при мотивации и стимулировании трудовой деятельности персонала и меры по минимизации рисков.
37. Оценка рисков при формировании организационной культуры организации и меры по минимизации рисков.
38. Оценка рисков при управлении организационными конфликтами и профессиональными стрессами и меры по минимизации рисков.

### **7.3. Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов**

Приказ от 23.03.2017 №0557/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете» и приказы филиалов по данному вопросу.

### **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины** **Нормативные правовые акты:**

1. ГОСТ Р ИСО 31000-2010 Менеджмент риска. Принципы и руководство - М.: Стандартинформ, 2012.

2. МСА 400 «Оценка рисков и внутренний контроль»

3. Федеральный закон от 25.12.2008 N 273-ФЗ (ред. от 26.05.2021) "О противодействии коррупции" [Электронный ресурс]: федеральн. закон от 25.12.2008 N 273-ФЗ (с изм. и доп.) // Справочно-правовая система «Консультант-Плюс».

4. Федеральный закон "О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма" [Электронный ресурс]: федеральн. закон от 07.08.2001 N 115-ФЗ (с изм. и доп.) // Справочно-правовая система «Консультант-Плюс».

5. Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "О защите конкуренции" [Электронный ресурс]: федеральн. закон от 01.03.2020 N 33-ФЗ (с изм. и доп.) // Справочно-правовая система «Консультант-Плюс».

6. Федеральный закон "О защите конкуренции" [Электронный ресурс]: федеральн. закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ (с изм. и доп.) // Справочно-правовая система «Консультант-Плюс».

#### **Основная литература:**

1. Духновский, С. В. Кадровая безопасность организации : учебник и практикум для вузов / С. В. Духновский. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 245 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09266-0. — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/517117> (дата обращения: 30.05.2023). — Текст : электронный

2. Вяткин, В. Н. Риск-менеджмент : учебник / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Ф. В. Маевский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 365 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489098> (дата обращения: 30.05.2023). — Текст : электронный.

#### **Дополнительная литература:**

1. Проектирование систем управления рисками хозяйствующих субъектов: учебное пособие / В. И. Авдийский [и др.]; Финуниверситет. - Москва:

Инфра-М, 2017. - 203 с. - (Высшее образование: Магистратура). – Текст : непосредственный. - То же. - 2019. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1024505> (дата обращения: 30.05.2023). - Текст : электронный.

2. Авдийский, В. И. Риски хозяйствующих субъектов: теоретические основы, методология анализа, прогнозирования и управления : учебное пособие / В. И. Авдийский, В. М. Безденежных. - Москва : Альфа-М : ИНФРА-М, 2018. - 368 с. - (Магистратура). – ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/967710> (дата обращения: 30.05.2023). - Текст : электронный.

3. Антонов, Г. Д. Управление рисками организации : учебник / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 153 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1897324> (дата обращения: 30.05.2023). — Текст : электронный.

4. Касьяненко, Т. Г. Анализ и оценка рисков в бизнесе : учебник и практикум для вузов / Т. Г. Касьяненко, Г. А. Маховикова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 381 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510969> (дата обращения: 30.05.2023). — Текст : электронный.

5. Воробьев, С. Н. Управление рисками в предпринимательстве: Практическое пособие / С. Н. Воробьев, К. В. Балдин - Москва: "Дашков и К", 2010. - 482 с. - 4-е изд. испр. - То же. - 2013. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/430664> (дата обращения: 30.05.2023). - Текст : электронный.

## **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. [www.minfin.ru](http://www.minfin.ru) (сайт Министерства Финансов РФ)
2. [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru) (сайт Банка России)
3. [www.interfax.ru](http://www.interfax.ru) (сайт Интерфакс)
4. [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru) (сайт Коммерсантъ)
5. [www.rbc.ru](http://www.rbc.ru) (сайт РосБизнесКонсалтинг)
6. [www.vedomosti.ru](http://www.vedomosti.ru) (сайт Ведомости)
7. [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (сайт КонсультантПлюс)
8. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
9. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
10. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>

## **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Студентам при подготовке следует использовать нормативные документы Финансового университета, Методические рекомендации по планированию и организации внеаудиторной самостоятельной работы студентов по образовательным программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете, утвержденные приказом Финуниверситета от 11.05.2021 г. № 1040 (см. сайт Финансового Университета: на главной странице раздел «Наш университет»; далее «Единая правовая база Финуниверситета»), использовать методические рекомендации департамента.

## **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.**

### **11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:**

1. Компьютерные программы общего назначения Windows, Microsoft Office
2. Антивирус Kaspersky

### **11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:**

| №п/п | Название рекомендуемых технических и компьютерных средств обучения | Наименование разделов и тем |
|------|--|-----------------------------|
| 1    | Правовая база данных «КонсультантПлюс»                             | Темы 1-4                    |
| 2    | Справочно-правовая система «Гарант»                                | Темы 1-4                    |

### **11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации: не предусмотрены.**

#### **Специализированные сайты и сервера**

Сайт Министерства экономического развития РФ  
<http://economy.gov.ru/minec/main>

Сайт Центрального банка Российской Федерации <https://cbr.ru>

Сайт Министерства финансов РФ Минфин.ру

Федеральная налоговая служба <https://www.nalog.ru>

Пробирная палата России // Федеральное казенное учреждение Российская государственная пробирная палата при Министерстве финансов Российской Федерации. URL: <http://www.probpalata.ru>

Центральный банк Российской Федерации: URL: <http://www.cbr.ru/today>  
Агентство федеральных расследований (FreeLanceBureau)– <http://www.flb.ru>  
Ассоциация Российских банков [Электронный ресурс]- URL: <https://arb.ru/>  
Бизнес портал [Электронный ресурс]- URL: <http://businessportal.pro/>

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

1. Компьютерные классы с набором лицензионного базового программного обеспечения для проведения практических занятий и выходом в глобальную сеть Internet;

2. Лекции с применением мультимедийных материалов, мультимедийная аудитория.

### **Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья. При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).



При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.