

МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТИ МЕНЕДЖЕРА ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМИ РИСКАМИ

HR Manager Competence Formation Methods Regarding Personnel Risk Management

Natalya Solovova

Samara National Research University, Russian Federation

Olga Kalmykova

Samara State Technical University, Russian Federation

Natallia Sukhankina

Samara National Research University, Russian Federation

Abstract. *In a post-crisis society, the most valuable economic and social resources of an organization are human capital. Modern strategies of management employed by an organization need special management approaches that would base on analysis of activities' mechanisms and processes associated with personnel risks. One of the organizational, methodological and pedagogical solutions to this problem is the educational technology for raising competence level of managers in risk management. The research is aimed at methodological, managerial and organizational recommendations for competence formation of MSc in personnel risks management (major "Human Resource Management"). Research methods: expert survey, questionnaires, interview. The main finding of the research study: respondents were interviewed (Bachelors and Masters of Samara National Research University named after academician SP Korolev, of Samara State Technical University, executives, managers, HR managers, employees of industrial enterprises and of organizations providing services) to assess the relevance of competence in management of personnel-related risks for professional activities of an HR manager; learning and teaching support material has been developed to be used in training and education organized at the university and for management consulting of employers and employees of various organizations; samples of tasks for "Evaluation Tools Fund" have been developed, aimed at identifying the level of formation of the components of professional competence in management of personnel-related risks.*

Keywords: *fund of evaluation tools, methods and forms of practice-oriented training of risk management, model of competence formation, personnel risk, structural and functional characteristics.*

Введение *Introduction*

Реализация управленческой деятельности менеджера в современной организации связана с идентификацией, оценкой и профилактикой рисков системы управления персоналом и рисков поведения персонала. Кадровые риски могут проявляться в следующем:

- несоблюдение работниками культуры трудового поведения;
- наличие деструктивных конфликтов в трудовом коллективе;
- высокий уровень стрессогенности организационной среды;
- финансовые потери (мошенничество);
- угрозы информационной безопасности;
- нерациональные режимы труда и отдыха;
- риски неблагонадежности персонала;
- профессионально-квалификационные риски и др.

Система управления персоналом организации должна обязательно включать в себя стратегию управления кадровыми рисками. Противоречие состоит в том, что, с одной стороны, существует необходимость использования стратегии управления кадровыми рисками в организации, а с другой стороны – в управленческой и педагогической практике недостаточно проработаны организационные формы и методы формирования компетентности менеджера по управлению персоналом в области управления кадровыми рисками. В условиях трансформации требований работодателей к уровню профессиональной подготовки специалистов перед системой высшего образования встает задача совершенствования образовательных технологий и моделей подготовки специалистов, способных к профессиональному развитию, мобильности и адаптивности в условиях реальной полифункциональной профессиональной деятельности. Данные факторы обуславливают актуальность создания образовательной среды, направленной на формирование у будущих управленцев компетентности в области управления кадровыми рисками.

Целью исследования является теоретическое обоснование, разработка методических и практических рекомендаций по формированию компетентности в области управления кадровыми рисками у магистров, обучающихся по направлению подготовки «Управление персоналом».

Задачей теоретического этапа исследования является обоснование и разработка методических рекомендаций, направленных на повышение уровня компетентности в области управления кадровыми рисками у магистров по направлению подготовки «Управление персоналом».

Задачей практического этапа исследования является изучение мнения магистров, обучающихся по направлению подготовки «Управление персоналом» и работников различных организаций по проблеме исследования.

В исследовании были проведены экспертные опросы с целью оценки актуальности формирования компетентности в области управления кадровыми рисками для профессиональной деятельности специалистов по управлению персоналом. Для сбора данных использованы методы: системный подход, анкетирование, сравнительный анализ, метод экспертных оценок, метод статистической обработки информации.

Подходы к формированию компетентности менеджера в рамках стратегии управления кадровыми рисками
Approaches to the formation of the competency of the manager within framework of the of human risk management strategy

Исследовательский диапазон изучения проблемы управления кадровыми рисками в современной организации достаточно многогранен и встраивается в проблемные поля различных областей научного знания (социологии, психологии управления, управления персоналом, конфликт-менеджмента, этики деловых отношений и других наук).

Различные аспекты проблематики изучения риска первоначально были отражены в управленческих и экономических концепциях многих ученых (Баззел, Кокс, & Браун, 2003; Bratton & Gold, 2001; Brown, 1999; Oertig, 2003; Cruz, 2002; Embrechts, 2000; Donabedian, 1978).

Риск явился предметом исследований российских ученых (Ваганова, 2010; Грачева, 2012; Кирсанов, 2012; Кузнецова, 2011; Кынтиков, 2011; Чернова, 2010 и др.).

Отдельные вопросы управления кадровыми рисками современной организации исследуются с позиций системы управления персоналом (Алавердов, 2010; Бадалова & Москвитин, 2005; Карцева, 2007; Митрофанова, 2013а; Митрофанова, 2013б; Тэпман, 2002; Цветкова, 2009).

Вопросам совершенствования кадровой политики и стратегий управления персоналом организации посвящены работы таких ученых, как В.Р. Ragins, J.L. Cotton, J.S. Miller (2000), А. Esher Ellen (Ellen, 1992), А. Furnham, J. Taylor (2004), А. Schweyer (2004).

Проблематика реализации компетентностного подхода в управлении персоналом отражена в исследованиях российских ученых (Кибанов, Митрофанова, Чуланова, & Коновалова, 2014; Эсаулова, 2013).

Вопросы формирования различных видов компетентностей, значимых для трудовой деятельности изучались в работах S. Kagan (2005),

J.D. Mayer, M. Di Paolo, P. Salovey (1990), A. Matczak (2001), P.J. Jordan, A.C. Troth (2002).

Методология исследования *Research methodology*

Менеджеры по управлению персоналом могут работать с наибольшей эффективностью, если управленческая подготовка будущих управленцев будет направлена на формирование компетентности в области кадровых рисков. Компетентность в области управления кадровыми рисками – это система научных знаний о кадровых рисках и умении их идентифицировать, классифицировать, оценивать и формировать кадровые мероприятия, направленные на минимизацию кадровых рисков, с целью обеспечения максимальной устойчивости деятельности организации.

С целью оценки актуальности формирования у менеджеров по управлению персоналом компетентности в области управления кадровыми рисками, авторами был выбран метод экспертной оценки с использованием анкетирования руководителей и работников различных организаций сферы услуг.

Задачами данного этапа исследования являлись идентификация наиболее значимых для данных организаций кадровых рисков и формирование обобщенного профиля кадровых рисков. В процессе проведения экспертных опросов использовали анкеты «Оценка кадрового риска», предложенные А.Е. Митрофановой (2013а). В методике данного автора с целью оценки значений кадровых рисков предлагается использовать шкалу Харрингтона, дополненную вербальным описанием каждого интервала шкалы (Литвак, 2004).

Обобщенный профиль кадровых рисков организаций сферы услуг показал, что к области высокой оценки уровня риска относятся следующие кадровые риски системы управления персоналом: риски, связанные с планированием и маркетингом персонала; риски, связанные с трудовыми отношениями; риски деловой оценки персонала; риски неэффективной организационной структуры. К области высокой оценки уровня риска относятся следующие кадровые риски персонала: социально-психологические риски, риски неблагонадежности. Полагаем, что материалы, полученные в ходе данных экспертных опросов, могут быть использованы для разработки учебно-методического обеспечения процесса формирования компетентности в области управления кадровыми рисками: кейсы, картографирование конфликтных ситуаций, вариативные задачи, темы эссе, сюжеты ролевых игр и др.

В исследовании были проведены экспертные опросы с целью оценки актуальности компетентности в области управления кадровыми рисками для профессиональной деятельности менеджеров по управлению персоналом (2018 г.). Данные опросы проводились по методике К.О. Старовойтовой (2005). В ходе опроса предусматривалось решение следующих методических задач:

- эмпирическое подтверждение значимости компетентности в области управления кадровыми рисками для эффективной деятельности руководителей;
- определение эффективных методов и организационных форм методики формирования компетентности в области управления кадровыми рисками в вузе;
- формирование банка вариативных задач, отражающих специфику профессиональной деятельности менеджеров по управлению персоналом организации.

Эмпирическое обоснование значимости компетентности в области управления кадровыми рисками для эффективной деятельности менеджеров предполагает анализ мнений трех групп респондентов:

- руководителей и менеджеров по управлению персоналом различных организаций («внешняя оценка»);
- выпускников по направлению подготовки «Управление персоналом» («внутренняя оценка»);
- магистров, обучающихся по направлению подготовки «Управление персоналом» («внутренняя оценка»).

Репрезентативность экспертной выборки первой группы респондентов (12 руководителей и 19 менеджеров по управлению персоналом) обеспечивалась значительным стажем работы большинства руководителей. Вторую группу респондентов составили выпускники Самарского национального исследовательского университета имени академика С.П. Королева (направление подготовки – «Управление персоналом»). Всего было опрошено 35 выпускников 2016-2018 гг.

В третью группу респондентов вошли магистры университета. Число респондентов – 56 магистров дневной и заочной форм обучения. Репрезентативность данной выборки обеспечивалась охватом студентов различных курсов. Всего по трем группам в рамках данной части эксперимента было опрошено 123 респондента. Исследование проводилось в форме анкетного опроса, предполагающего оценку необходимости компетенций в области управления кадровыми рисками для профессиональной деятельности менеджеров по управлению персоналом.

В список предлагаемых для оценки компетенций, помимо указанных компетенций в таблице 1, вошли и другие, выбранные произвольно.

Таблица 1. Выявление значимости компетентности в области управления кадровыми рисками (Калмыкова, Соловова, & Латушкина, 2018)
Table 1 Identification of managers and employees competence of human risk management (Kalmykova, Solovova, & Latushkina, 2018)

Типы компетенций	Магистры		Выпускники университета		Руководители организаций	
	Средний балл	Поставили выше 3 баллов, %	Средний балл	Поставили выше 3 баллов, %	Средний балл	Поставили выше 3 баллов, %
Основные характеристики кадровых рисков	4,3	76,1	4,3	76,6	4,4	84,5
Виды и факторы кадровых рисков	4,8	78	4,5	76	4,7	85,3
Методы оценки кадровых рисков	4,9	85,2	4,7	82,5	4,8	87
Построение профиля кадровых рисков	4,3	76,1	4,3	76,6	4,5	84,6
Разработка бюджета управления кадровыми рисками	4,5	80,3	4,8	83	4,8	87
Управление кадровыми рисками в организации	4,5	80,3	4,8	86	4,9	88,1
Методы профилактики коррупционного поведения работников	4,6	81,4	4,5	87	4,8	85,4
Организация обучающих тренингов, направленных формирование компетентности в области управления кадровыми рисками	4,2	79,1	4,2	82,5	4,5	84,6

Как видно из таблицы 1, важные с точки зрения темы исследования, практические умения были высоко оценены респондентами (средний балл равен «4» или выше, более 2/3 респондентов оценили необходимость названных умений на «4» и «5»). Анализ результатов опроса респондентов показывает, что наибольшие показатели с точки зрения значимости имеют компетенции в области знания видов и факторов кадровых рисков, методов оценки кадровых рисков, методов управления кадровыми рисками в организации.

Результаты

Results

Авторами разработано учебно-методическое обеспечение процесса формирования компетентности в области управления кадровыми рисками у магистров по направлению подготовки «Управление персоналом». Полагаем, что управленческая подготовка специалистов в рамках стратегии управления кадровыми рисками должна быть направлена на формирование следующих компетенций:

- владение методами диагностики источников и причин возникновения кадровых рисков в организации;
- владение методами диагностики источников и причин возникновения трудовых конфликтов и профессиональных стрессов в организации;
- владение методами идентификации кадровых рисков в организации;
- умение классифицировать кадровые риски в организации;
- умение классифицировать конфликты в организации;
- умение своевременно проводить стресс-мониторинг в трудовом коллективе;
- владение методами оценки кадровых рисков в организации;
- построение профиля кадровых рисков;
- владение картографическим методом анализа конфликтов в организации;
- построение паспорта кадровых рисков;
- знание принципов и методов формирования системы управления кадровыми рисками в организации;
- распределение ответственности и делегирование полномочий по управлению кадровыми рисками;
- разработка бюджета управления кадровыми рисками;
- формирование программы профилактики коррупционного поведения персонала;
- разработка и внедрение кадровых мероприятий, направленных на профилактику организационных, межличностных и социально-трудовых конфликтов в коллективе;
- оперативный контроль над кадровыми рисками организации;
- проведение обучающих тренингов, направленных на формирование компетентности персонала в области кадровых рисков и повышение конфликтологической компетентности работников организации;

- создание документационного обеспечения системы управления кадровыми рисками в организации;
- учет рискообразующих факторов и кадровых рисков в организации;
- пересмотр и обновление системы оценки кадровых рисков.

Пример предметно-практического компонента компетентности в области управления кадровыми рисками у магистров представлен в таблице 2.

Таблица 2. Оценка уровня сформированности компетентности в области управления кадровыми рисками (Калмыкова, Соловова, & Латушкина, 2018)
Table 2 Quality evaluation of managers' competence of human risk management (Kalmykova, Solovova, & Latushkina, 2018)

Структурный компонент Предметно-практический: управленческий	
Наименование показателей	Содержание показателей
Мониторинг стратегии управления кадровыми рисками в организации	<ul style="list-style-type: none"> – диагностика существующих в организации методов, форм системы управления кадровыми рисками; – идентификация и оценка кадровых рисков; – диагностика и классификация кадровых рисков; – выбор методики диагностики кадровых рисков и разработка кадровых мероприятий по их минимизации; – осуществление мониторинга.
Формирование стратегии, целей и принципов в области управления кадровыми рисками	<ul style="list-style-type: none"> – анализ кадровой политики организации; – формулирование принципов и стратегических направлений риск-менеджмента; – формирование кадровых мероприятий стратегии в области управления кадровыми рисками.
Определение содержания и структуры стратегии управления кадровыми рисками	<ul style="list-style-type: none"> – определение задач и программ по разработке и внедрению стратегии управления кадровыми рисками; – формирование профиля кадровых рисков; – разработка программ профилактики кадровых рисков; – осуществление мониторинга стратегии управления кадровыми рисками.
Разработка системы мотивации персонала	<ul style="list-style-type: none"> – классификация мотивов отношения персонала к мероприятиям стратегии управления кадровыми рисками; – разработка эффективной методики стимулирования персонала; – формирование образовательной среды по формированию компетентности в области управления кадровыми рисками.

Разработка нормативного и документационного обеспечения стратегии управления кадровыми рисками	<ul style="list-style-type: none"> – определение состава нормативно-регламентирующих документов стратегии управления кадровыми рисками; – разработка Положений.
Внедрение стратегии управления кадровыми рисками	<ul style="list-style-type: none"> – внедрение кадровых мероприятий стратегии; – формирование структуры взаимодействия с руководителями структурных подразделений; – разработка системы информирования персонала; – анализ результатов функционирования стратегии управления кадровыми рисками.
Мониторинг эффективности стратегии управления кадровыми рисками	<ul style="list-style-type: none"> – мониторинг стратегии управления кадровыми рисками; – оценка социально-экономической эффективности стратегии управления кадровыми рисками.

Уровень сформированности данных компонентов готовности к эффективному управлению кадровыми рисками в организации можно оценить в рамках проводимых тренингов, учебных занятий, в ходе устных опросов, решения вариативных задачи др.

Методика обучения *Teaching methods*

Методика формирования компетентности в области управления кадровыми рисками должна обеспечить качественную подготовку компетентного специалиста в области управления человеческими ресурсами. Авторами выделены организационно-педагогические условия формирования компетентности магистров в области управления кадровыми рисками:

- разработка диагностического инструментария для отслеживания динамики индивидуально-личностного развития и формирования компетентности магистра;
- разработка учебно-методического обеспечения процесса формирования компетентности в области управления кадровыми рисками;
- высокий уровень компетентности преподавателей высшей школы в обеспечении индивидуальной образовательной деятельности магистров.

Для эффективной организации учебно-познавательной аудиторной и внеаудиторной деятельности магистров преподавателю необходимо

создать определенный комплекс учебно-методических материалов, обеспечивающих процесс формирования компетентности менеджеров в области управления кадровыми рисками. Авторами разработан комплекс вариативных задач по теме «Управление кадровыми рисками», представленный следующими группами: основные характеристики кадровых рисков; виды и факторы кадровых рисков; методы оценки кадровых рисков; управление кадровыми рисками в организации. В таблице 3 представлены примеры вариативных задач, используемых как в образовательном процессе, так и в процессе проведения обучающих тренингов в различных организациях.

Таблица 3. Вариативные задачи учебного модуля «Управление кадровыми рисками» (Калмыкова, Соловова, & Латушкина, 2018)
Table 3 Variable tasks of the training module «Personnel Risk Management» (Kalmykova, Solovova, & Latushkina, 2018)

Специфические функции управления кадровыми рисками в организации	Содержание специфических функций	Примеры вариативных задач
Основные характеристики кадровых рисков	Диагностика и характеристика существующих в организации кадровых рисков. Формирование методики диагностики кадровых рисков и разработке кадровых мероприятий по их минимизации.	<p><i>Задание 1.</i> <i>Составьте список ключевых понятий, характеризующих:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> а) кадровый риск в системе управления персоналом промышленного предприятия; б) кадровая безопасность инновационной организации; в) взаимосвязь стратегии развития организации и стратегии управления кадровыми рисками; г) слабая предсказуемость поведения работников организации в различных обстоятельствах как результат пассивной кадровой политики. <p><i>Задание 2.</i> <i>Перечислите ключевые слова при характеристике понятий:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> а) стратегия организации – управленческое решение, цель, набор правил, путь, изменения внутренней и внешней среды, ресурсы; б) противоречивость кадрового риска –; в) альтернативность кадрового риска –; г) неопределенность кадрового риска –; д) опасность кадрового риска –; е) уязвимость кадрового риска –; ж) подверженность кадрового риска –;

<p>Виды факторы кадровых рисков</p>	<p>и Диагностика классификация существующих организации кадровых рисков.</p>	<p>и <i>Задание 1.</i> <i>Составьте список ключевых понятий, характеризующих:</i> а) принципы классификации кадровых рисков; б) кадровые риски подсистемы СУП; в) целенаправленные кадровые риски; г) внешние кадровые риски. <i>Задание 2.</i> <i>Постройте схемы классификации кадровых рисков по следующим критериям:</i> - по сфере локализации; - по объекту риска; - по источникам риска; - по сферам деятельности организации; - по систематичности проявления; - по видам деятельности организации; - по результатам деятельности; - по возможным размерам ущерба; - по степени регулярности потенциального проявления; - по степени чувствительности к кадровым рискам различных групп заинтересованных лиц; - по степени правомерности; - по причинам возникновения.</p>
-------------------------------------	--	---

Выводы и предложения *Conclusions and recommendations*

Управление кадровыми рисками включает в себя их поиск, идентификацию и оценку, классификацию кадровых рисков, так как это позволит менеджеру по управлению персоналом выбрать эффективные методы управления рисками и направления совершенствования кадровой политики и стратегического развития организации. Проблема кадровых рисков, возникающих в системе управления персоналом, отражает увеличение значимости человеческого фактора и эффективности системы управления персоналом в реализации стратегических задач организации.

Необходимость формирования системы управления кадровыми рисками, повышения уровня компетентности в этой области у будущих менеджеров, обосновано в работе исследованием мнений руководителей и специалистов кадровых служб различных организаций, магистров, обучающихся по направлению подготовки «Управление персоналом».

В ходе проводимого исследования авторами:

- разработаны организационно-методические и психолого-

педагогические рекомендации по формированию компетентности в области управления кадровыми рисками у магистров, обучающихся по направлению подготовки «Управление персоналом»;

- сформировано учебно-методическое обеспечение учебного курса «Управление кадровыми рисками»;
- разработан комплекс обучающих тренингов для руководителей организаций;
- разработан комплекс вариативных задач для учебного курса «Управление кадровыми рисками».

Summary

Modern strategies of management employed by an organization need special management approaches that would base on analysis of activities' mechanisms and processes associated with personnel risks. One of the organizational, methodological and pedagogical solutions to this problem is the educational technology for raising competence level of managers in risk management. The methodology for personnel risk management formation should ensure the fulfillment of the social order of the state, training of a competent HR manager, reduction of the gap between science, practice and education.

The research is aimed at methodological, managerial and organizational recommendations for competence formation of MSc in personnel risks management (major "Human Resource Management").

Research methods: expert survey, questionnaires, interview.

The main finding of the research study:

- respondents were interviewed (Bachelors and Masters of Samara National Research University named after academician SP Korolev, FSBEI HE, of Samara State Technical University, FSBEI HE, executives, managers, HR managers, employees of industrial enterprises and of organizations providing services) to assess the relevance of competence in management of personnel-related risks for professional activities of an HR manager;
- learning and teaching support material has been developed to be used in training and education organized at the university and for management consulting of employers and employees of various organizations;
- samples of tasks for “Evaluation Tools Fund” have been developed, aimed at identifying the level of formation of the components of professional competence in management of personnel-related risks.

Литература References

- Bratton, J., & Gold, J. (2001). *Human resource management: theory and practice*. London: MacMillan.
- Brown, G. (1999). *Corporate Risk: Strategies and Management*. London: Risk Books.
- Cruz, M.G. (2002). *Modeling, Measuring and Hedging Operational Risk*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Donabedian, A. (1978). The quality of medical care. *Science*, 200(4344), 856–864. DOI: <https://doi.org/10.1126/science.417400>.
- Ellen, A.E. (1992). Mentoring – Who Needs It? A Comparison of Proteges and Nonproteges Needs for Power, Achievement, Affiliation, and Autonomy. *Journal of Vocational Behavior*, 41, 1.
- Embrechts, P. (2000). *Extremes and Integrated Risk Management*. London: Risk Publication.
- Furnham, A., & Taylor, J. (2004). *The dark side of behavior at work. Understanding and avoiding employees leaving, thieving and deceiving*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Jordan, P.J., & Troth, A.C. (2002). Emotional Intelligence and Conflict Resolution: implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 4, 1.
- Kagan, S., & Kagan (2005). *Structures for Emotional Intelligence*. Retrieved from: <http://www.kaganonline.com/> .
- Mayer, J.D., Di Paolo, M., & Salovey, P. (1990). Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: a component of emotional intelligence. *Journal of Personality Assessment*, 54, 3, 4.
- Matczak, A. (2001). *Questionnaire of social competence*. Textbook. Warsaw.
- Oertig, M. (2003). Dynamisches Personalmanagement. *Dissertations-manuscript*. St. Gallen.
- Ragins, B.R., Cotton, J.L., & Miller, J.S. (2000). Marginal Mentoring: The Effects of Type of Mentor, Quality of Relationship, and Program Design on Work and Career Attitudes. *Academy of Management Journal*, 43, 6.
- Schweyer, A. (2004). *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. N.Y.: John Wiley & Sons.
- Алавердов, А.Р. (2010). *Управление кадровой безопасностью организации*. М.: Маркет.
- Бадалова, А.Г., & Москвитин, К.П. (2005). Управление кадровыми рисками предприятия. *Российское предпринимательство*, 7.
- Баззел, Р.Д., Кокс, Д.Ф., & Браун, Р.В. (2003). *Информация и риск в маркетинге*. М.: Финстатинформ.
- Буланова, Е.Н. (2008). *Социально-экономическое содержание и измерение кадрового риска в хозяйственной организации*. Санкт-Петербург.
- Ваганова, А.С. (2010). *Научно-методические аспекты риск-контроллинга на промышленных предприятиях*. Нижний Новгород.
- Гранатуров, В.М. (2002). *Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения*. М.: Дело и сервис.
- Грачева, М.В., & Ляпина, С.Ю. (2012). *Управление рисками в инновационной деятельности*. М.: Юнити-Дана.
- Калмыкова, О.Ю., Соловова, Н.В., & Латушкина, Т.С. (2018). *Управление кадровыми рисками*. Самара: СамГТУ.
- Капустина, Н.В. (2008). Риски управления персоналом. *Экономика образования*, 4, 140.
- Карцева, Н.В. (2007). *Воздействие кадровых рисков на стратегию управления персоналом*. Москва.

Solovova et al., 2019. Методика формирования компетентности менеджера по управлению персоналом в области управления кадровыми рисками

- Кибанов, А.Я., Митрофанова, Е.А., Чуланова, О.Л., & Коновалова, В.Г. (2014). *Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом*. М.: ИНФРА-М.
- Кирсанов, К.А. (2012). Экономическая безопасность в категориях теории кризисов. *Экономические науки*, 1(86).
- Кузнецова, Н.В. (2011). Безопасность персонала: терминологический аспект. *Известия Иркутской государственной экономической академии*, 5. Retrieved from <http://sgal.bgu.ru/pub.aspx?id=18968>
- Кынтыков, М.В. (2011). *Управление рисками в работе с персоналом в системе обеспечения кадровой безопасности организации*. Москва.
- Литвак, Б.Г. (2004). *Экспертные технологии в управлении*. М.: Дело.
- Митрофанова, А.Е. (2013). *Управление кадровыми рисками в работе с персоналом организации*. Москва.
- Митрофанова, А.Е. (2013). Концепция управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации. *Компетентность*, 3.
- Староверова, К.О. (2005). *Управление конфликтами в учреждениях культуры: методика обучения*. М.: ЛИБЕРЕЯ-БИБИНФОРМ.
- Тэпман, Л.Н. (2002). *Риски в экономике*. М.: Юнити-Дана.
- Чернова, Г.В. (2010). *Практика управления рисками на уровне предприятия*. Спб.: Питер.
- Цветкова, И.И. (2009). Классификация кадровых рисков. *Экономика и управление*, 6.
- Эсаулова, И.А. (2013). Развитие персонала организации: новая концепция и практика. В кн.: *Управление персоналом в России: история и современность*. М.: ИНФРА-М.