

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Воронежский государственный технический университет»

Кафедра экономической безопасности

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к проведению практических занятий
и выполнению самостоятельной работы по дисциплине
«Кадровая безопасность» для студентов специальности
38.05.01 «Экономическая безопасность»
(специализация «Экономика и организация производства
на режимных объектах») всех форм обучения



Воронеж 2020

УДК 657 (075.8)
ББК 65.052.9(2)2я7

Составитель канд. экон. наук, доц. И. В. Логунова

Обеспечение кадровой безопасности предприятия: методические указания к проведению практических занятий и выполнению самостоятельной работы по дисциплине «Кадровая безопасность» для студентов специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность» (специализация «Экономика и организация производства на режимных объектах») всех форм обучения / ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»; сост.: И. В. Логунова. Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2020. 33 с.

Основной целью указаний является изучение ключевых понятий дисциплины, приобретение умений и навыков анализа конкретных ситуаций и решения задач в целях обеспечения кадровой безопасности предприятия.

Предназначены для изучения дисциплины «Кадровая безопасность» и выполнению самостоятельной работы для студентов 3 курса.

Методические указания подготовлены в электронном виде и содержатся в файле МУ КБ 2020. pdf.

Табл. 2. Библиогр.: 9 назв.

УДК 657 (075.8)
ББК 65.052.9(2)2я7

Рецензент - К. С. Кривякин, канд. экон. наук, доц.
кафедры экономической безопасности ВГТУ

*Издается по решению редакционно-издательского совета
Воронежского государственного технического университета*

ВВЕДЕНИЕ

Цель изучения дисциплины «Кадровая безопасность» состоит в формировании у обучающихся комплекса знаний в области кадровой безопасности на режимных объектах, выработке умений и навыков самостоятельного решения практических проблем кадровой безопасности предприятия с учетом современных концепций, теорий, методов и моделей управления персоналом для обеспечения экономической безопасности предприятия.

Задачами дисциплины «Кадровая безопасность» являются:

- изучение основ обеспечения кадровой безопасности предприятия;
- изучение отечественного и зарубежного опыта обеспечения кадровой безопасности на режимных объектах;
- развитие практических навыков применения современных методов управления кадрами для обеспечения экономической безопасности предприятий;
 - развитие у студентов способностей к самостоятельному и творческому решению задач, связанных с совершенствованием методов кадровой безопасности на режимных объектах .

Результатом освоения дисциплины является освоение компетенции ПК-42: способность планировать и организовывать служебную деятельность подчиненных, осуществлять контроль и учет ее результатов.

Методические указания включают содержание тем изучаемой дисциплины в соответствии с рабочей программой, рекомендации по выполнению самостоятельной работы, а также перечень рекомендуемой литературы и вопросы к зачету с оценкой.

1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Практическое занятие № 1

Информационное обеспечение дисциплины «Кадровая безопасность»

Цель – приобретение навыков поиска информации по проблемам управления человеческими ресурсами и формирование представлений о содержании, особенностях и основных направлениях управления человеческими ресурсами.

Задание:

1) индивидуальная работа

Пользуясь различными поисковыми системами (например, Google, Yandex, Поиск@mail.ru и другими) необходимо найти 10 сайтов, материалы которых раскрывают особенности кадровой безопасности и HR-менеджмента, основные понятия темы. Следует исследовать сайты компаний или специфические информационные ресурсы по управлению персоналом, а не сайты, содержащие реферативные работы и курсовые. В отчете по практическому занятию следует не только привести перечень сайтов, но также дать их краткое описание. В отчете должны быть отражены подходы к определению HR-менеджмента, основные отличия данного направления в современных условиях, проблемы, связанные с управлением человеческими ресурсами.

В процессе выполнения задания следует руководствоваться табл.1.1, может структурировать материал и систематизировать знания в области HR-менеджмента.

Таблица 1.1

Наименование информационного ресурса и краткая характеристика	Понятие HR-менеджмента и особенности кадровой безопасности

2) работа в группе: каждый студент готовит презентацию по результатам индивидуальной работы с целью формирования общего списка источников, которые помогут в изучении дисциплины «Кадровая безопасность».

3) для защиты отчета студент должен оформить задания в рабочей тетради или отдельным файлом, который должен содержать:

- название и цель работы;
- результаты индивидуальной работы;
- результаты группового обсуждения;
- выводы;
- студент должен владеть основными терминами и понятиями из области кадровой безопасности:

1. Что представляет собой кадровая безопасность?
2. Что представляют собой кадровые риски и кадровые угрозы?
3. Какие виды кадровых рисков и угроз можно выделить на этапах процесса управления человеческими ресурсами?

Практическое занятие № 2 **Оценка рынка труда и поиск работы**

Цель – приобретение навыков анализа рынка труда и навыков по поиску, выбору и обоснованию места работы.

Задание: с помощью сети Интернет или, используя специальные газеты, изучить рынок труда (какие специалисты требуются, оплата труда, условия работы, возможность обучения), найти 5 вариантов работы и обосновать выбор одного из них; оформить процесс и результаты работы в тетради.

Отчет о выполнении работы должен содержать:

- название лабораторной работы;
- цель, задание;
- характеристику 5 вариантов мест будущей работы (необходимо заполнить таблицу, которая будет содержать критерии оценки вакантных должностей (какие требования предъявляются, оплата, условия работы, карьера) и их характеристику);
- обоснование выбора одного из вариантов; вывод.

Практическое занятие № 3 **Формирование имиджа работодателя**

Цель – приобретение знаний и навыков в области формирования и оценки имиджа работодателя; формирование умений презентации результатов работы.

Теоретические положения

За последние десять лет картина рынка труда претерпела значительные изменения. Если еще в 2001 году право выбора почти всегда было за работодателем, то в 2008 году каждый интересный кандидат имеет на руках от трех до восьми финальных предложений (это официальная статистика). В подобных условиях для компаний, которые стремятся занимать сколь-нибудь серьезное положение на рынке труда, становится крайне важным их имидж как работодателя.

Индикатором важности имиджа компаний-работодателей можно считать стремительное появление в HR-менеджменте понятия «HR-бренд» и связанного с ним процесса HR-брендинга.

Основные факторы, по которым оценивается имидж компании как работодателя: гигиенические факторы (расположение и оснащение рабочего места, состояние мест общего пользования, кондиционирование воздуха, оформле-

ние/стиль офиса); размер и форма оплаты труда (белая/серая заработная плата, прозрачность системы, реальность целей); система льгот, социальных гарантий, нематериального поощрения; корпоративная культура компании, возможность принадлежности к группе; репутация компании среди клиентов и партнеров; продукт компании, его социальная значимость; возможность роста и самореализации внутри компании; возможность обучения, узнавания чего-то нового; эмоциональная окраска информации о компании на рынке.

Чем выше уровень кандидата, тем больше он будет обращать на факторы более высокого уровня – возможность самореализации и познания станет самым значимым фактором. Однако – при прочих удовлетворенных потребностях. Например, если топ-менеджеру предложить полный карт-бланш в развитии нового бизнес-направления, но при этом забыть об обустроенном кабинете и личном секретаре, это предложение не станет для кандидата привлекательным. И наоборот, сталевару не следует в первую очередь рассказывать о его причастности к удваиванию ВВП. Ему нужно предельно четко объяснить структуру заработной платы и социальных льгот, рассказать о предоставляемой компанией рабочей одежде и горячем питании etc. Удваивание ВВП стоит оставить на случай задержки зарплаты – в этом случае пламенные речи, действительно, могут принести пользу.

Как развивается в России HR-брендинг? Какие инструменты используются для создания образа привлекательного работодателя?

В крупных компаниях появились отделы компенсаций и льгот. Они входят в структуру Дирекций по управлению персоналом и занимаются исключительно анализом и улучшением системы оплаты труда в компании, расчетом заработной платы и опросно-разъяснительной работой с персоналом по этим вопросам. В небольших компаниях появляются и развиваются системы бонусов. Вспомните: еще десять лет назад редко где можно было услышать о ежемесячных, квартальных и годовых бонусах (хотя, последние присутствуют в усеченном виде еще со времен плановой экономики – так называемая «тринадцатая зарплата»). Сейчас же это явление стало повсеместным. Даже административные работники (секретари, бухгалтеры, аналитики) уже участвуют в бонусных программах. Их основные KPI (ключевые показатели деятельности) – результаты работы отдела. Развиваются системы льгот. Компании все чаще предоставляют своим сотрудникам расширенные медицинские страховки, помогают при счастливых и несчастных случаях в жизни, оплачивают дорогостоящее обучение и помогают покупать жилье в рассрочку (или компенсируют его съем для иногородних сотрудников). Мы даже коллекционируем специфические, нестандартные льготы, с которыми встречаемся при работе с нашими клиентами. Например, одна строительная компания берет на себя управление всем домашним хозяйством топ-менеджеров, включая поиск нянь и детских садов для детей и специализированных спа-центров для жен. Делается это исходя из лозунга «Мы хотим, чтобы на работе вы думали только о работе».

Очень важной и емкой частью работы департамента управления персоналом является создание и развитие корпоративной культуры компании. Здесь как в песне – «Наша служба и опасна, и трудна, и на первый взгляд как будто не видна...». Крайне сложно оценить влияние корпоративной культуры на результаты деятельности компании, на рост ее капитализации. Поэтому до сих пор не слишком большое количество компаний целенаправленно работают над этой частью HR-бренда работодателя. А ведь и небольшими усилиями можно достичь многого. И здесь управление персоналом позаимствовало много методов у PR – как внешнего, так и внутреннего.

Небезызвестно, что любая компания является во многом трансляцией личности своего руководителя. Другой известный факт – что корпоративную культуру «делают» все люди, работающие в компании. Обе точки зрения жизнеспособны, и потому существует два метода построения корпоративной культуры компании: сверху вниз и, как несложно догадаться, снизу вверх. В первом случае ценности руководителя транслируются в желаемые паттерны поведения в компании. Плюс такого подхода в том, что компания будет именно такой, как желает первое лицо. Минус – в заложенной повышенной текучести персонала (не все люди будут разделять ценности руководителя). Во втором же случае отправной точкой для выстраивания корпоративной культуры будут как раз принятые среди линейного и среднего персонала отношения и паттерны. Они и будут «узакониваться» в документе, фиксирующем основные особенности КК. Плюс такого подхода в легкости внедрения. Минус – в увеличении риска трансформации демократии в анархию.

И, безусловно, самой что ни на есть новинкой в HR-менеджменте является внутренний корпоративный PR. Его основная задача – доносить до каждого сотрудника (в том числе до потенциального) ценности компании, события, возможности, процедуры и так далее. На помощь корпоративным пиарщикам пришли собственные внутренние газеты компаний, Intranet (сайты для внутреннего пользования), информационные стенды и мероприятия для сотрудников. Сотрудники разных филиалов теперь знают друг о друге, о важных событиях, происходящих в их компании за тысячи километров от них, о серьезных профессиональных свершениях. Это помогает чувствовать причастность к общему делу и к большой, слаженной команде. Внутренние сайты и корпоративные издания – отличный инструмент, который приносит и будет приносить еще очень долго большую пользу компаниям, но это отдельная большая тема.

В условиях сверхактивно развивающейся экономики многие компании делают ставки на кандидатов с аналогичным опытом работы – им некогда готовить и учить неподготовленных специалистов. Это автоматически приводит их зачастую на территорию конкурентов. В разных отраслях бизнеса это может быть более или менее узкий круг компаний/профессионалов. Однако он всегда конечен. И, как говорилось в известной рекламе, «Люди говорят!». Поэтому информация на рынке распространяется очень быстро, особенно с учетом воз-

возможностей Интернета. Важно ли, чтобы о компании-работодателе говорили хорошо? Вопрос скорее риторический.

Что делать, чтобы люди, уходящие из компании, говорили о ней хорошо или хотя бы нейтрально? Существует масса возможностей. Например, анкета увольняющегося сотрудника, заполняя которую, сотрудник рассказывает, почему он уходит, что ему не нравилось в работе, а что, напротив, вполне устраивало. Еще более полезен откровенный разговор с HRом или непосредственным руководителем. Затем эта информация анализируется, и результаты анализа воплощаются в конкретных мероприятиях. Например, если уходящие сотрудники отдела продаж, где высокая текучесть персонала, часто называют одной из причин ухода излишне авторитарного руководителя, который не дает им возможности проявлять себя, то действия компании могут выразиться в обучении этого руководителя управленческим компетенциям или его замене.

Легкого рецепта «как узнать, что думает рынок труда о нашей компании», не существует, к сожалению. Есть закрытые «черные списки» работодателей, но доверять им рискованно. Всегда нужно задавать себе вопрос: а кто составлял этот список? Кто принял решение о том, что тот или иной работодатель является недобросовестным, и по каким критериям? Был ли тот человек объективен? Однако игнорировать такой источник информации, как Интернет, нельзя. Ряд форумов, посвященных обмену информацией о работодателях, есть на сайте www.rabota.ru

Единственный качественный «рецепт» - это постоянный сбор и анализ информации:

- количество и качество кандидатов, претендующих на вакантные позиции в компании (показатель нужно рассматривать обязательно в динамике, а в идеале его нужно сравнивать с аналогичными показателями компаний-конкурентов);

- количество отказов кандидатов от выхода на работу в вашу компанию;
- причины выше названных отказов – это крайне важно. Мы рекомендуем вести учет этих причин и анализировать их с некоторой периодичностью;
- процент текучести персонала;
- соотношение довольных и недовольных сотрудников, уходящих из компании.

Образ привлекательного работодателя можно сравнить с цепью, при выпадении одного звена которой она ломается. Поэтому нужно уделять равное внимание крепости всех звеньев этой цепи.

Задание:

1) с использованием ресурсов сети Интернет проанализировать имидж конкретного предприятия (организации) в качестве работодателя, при этом необходимо обратить внимание на следующие аспекты:

- миссия и цели организации;
- социальная ответственность;
- политика в области человеческих ресурсов;

- отношение к персоналу;
- условия приема на работу,
- вакансии на текущий момент;
- условия труда,
- уровень заработной платы;
- льгот,
- возможность стажировки и обучения;
- возможность отправить резюме;
- особенности отбора (анкета, собеседование)
- система наставничества.

2) предприятиями для анализа могут быть ОАО «Газпром», ОАО «АвтоВаз», ОАО «ЭФКО», Сбербанк РФ, PWC, P&G, Ernst&Young и др.

3) студенты могут работать самостоятельно или в рабочих группах по 2-3 человека;

- 4) результаты поиска оформить в тетради;
- 5) обсудить полученные результаты в аудитории;
- 6) сдать отчет на проверку преподавателю.

Практическое занятие № 4

Проблемный семинар «Практика формирования кадровой стратегии и кадровой политики организации»

Для подготовки к практическому занятию необходимо проработать следующие теоретические вопросы:

- понятие стратегии организации;
- понятие стратегии управления персоналом, кадровой стратегии, стратегии управления человеческими ресурсами;
- зависимость стратегии управления персоналом от общей стратегии предприятия;
- подходы к разработке стратегии управления человеческими ресурсами;
- виды кадровой стратегии;
- факторы влияющие на формирование стратегии управления человеческими ресурсами.

Цель – приобретение знаний и навыков поиска, анализа и представления информации о работе конкретных предприятий в части разработки и реализации кадровой стратегии и политики, а также обеспечения кадровой безопасности.

Задание:

1. Используя ресурсы сети Интернет, информацию периодических изданий, личный опыт и связи, студенты составляют характеристику кадровой стратегии и политики на примере конкретной организации.

2. Сообщение может быть оформлено отдельным файлом (Word, Power Point) или в виде конспекта в рабочей тетради; ссылка на используемый источник обязательна; необходимо также представить краткую характеристику выбранной организации.

3. В отчете обязательно должны быть выделены аспекты кадровой стратегии и кадровой политики, обеспечивающие кадровую безопасность предприятия.

Процедура занятия:

- 1) проведение входного контроля;
- 2) заслушивание докладов студентов;
- 3) обсуждение проблемных вопросов;
- 4) подведение итогов.

Практическое занятие № 5

Проблемы оценки, мотивации и развития человеческих ресурсов в организации

Цель - приобретение навыков и умений анализа конкретных ситуаций, выявления и решения проблем управления человеческими ресурсами.

Задание: рассмотреть и проанализировать ситуацию, выявить проблемы кадровой безопасности, предложить варианты решения проблем.

Ситуация «Нокаут»

...все испортил раздавшийся совсем некстати телефонный звонок секретаря генерального: босс вызывает HR – директора к себе.

Едва ступив на порог кабинета начальника, HR почувствовал неладное. Генеральный был не один – в кресле перед его столом сидел, поглаживая бороду, незнакомый мужчина средних лет. HR внутренне поморщился: «Как пить дать, еще один кандидат Очень Хороших Знакомых...».

Знакомьтесь, это наш директор по персоналу, - начал представление генеральный, - а это Илья Савич Берендей, консультант по управлению, известный коуч, и, кстати, мой профессор по программе MBA.

Босс кивнул в рамку с недавно полученным дипломом и продолжил:

- Выходит к нам на работу в должности заместителя генерального директора по организационному и кадровому развитию.

Вопрос: «А кто тогда я?» - опытный HR озвучивать не стал, но выразил в недвусмысленном взгляде на босса.

- Ну, его задача помочь тебе решить вопросы, в которых он лучше разбирается. Короче, будете работать в одной команде...

Мыши и крысы – домашние паразиты, очень похожие друг на друга. Но под одной крышей они никогда не живут. И уж тем более в одной команде не работают. Закон природы. Директор по персоналу был человек опытный и иллюзий не питал: появление консультанта по управлению никогда ни-

чего хорошего кадровику не сулит. Временного «специалиста – консалтера», как правило, можно пережить. Он как внутренний голос подсказывает, подсказывает, но рано или поздно пропадает. А вот консультант в штате, фактически дублирующий функции HR – директора!. Это уже бой до полной победы, до нокаута, а вернее, до увольнения.

Борода, как, естественно, сразу окрестили в офисе нового зама, приступил к работе уже с ближайшего понедельника. Начал он по вес правилам – с «кадрового аудита». Правда, достаточно странно: запросил в службе персонала все имеющиеся пыльные папки (с личными делами, инструкциями, приказами и т.д.). Директор по персоналу счел, что становиться на дыбы и чинить препятствия будет для него слишком мелко (хотя мог бы), поэтому папки предоставил. Недели две Борода занимался «детальным изучением документов», к директору по персоналу с вопросами не обращался. При этом о чем-то периодически подолгу совещался с генеральным. HR-директора на эти совещания не звали. На третьей неделе Борода «пошел в народ». «В принципе, шаг верный, - как профессионал отметил про себя HR, - поговорить с персоналом в рамках кадрового аудита необходимо». Но вопросы, с которыми Борода полез к сотрудникам, вызывали у последних недоумение и даже смех. Судя по всему, он проводил психологическую оценку. Сотрудники периодически интересовались у директора по персоналу, «что за новый «человек» ходит у них в офисе» и какая теперь роль у самого кадровика. HR – директор отшучивался, давая понять, что ничего серьезного пока не происходит, но сам с каждым днем нервничал все больше и больше...

- Вот почитай, - сказал генеральный и положил перед HR – директором толстую папку под названием «План развития компании по результатам кадрового аудита».

Директор по персоналу взвесил на руке папку и взглянул на босса. По сияющему лицу и горящим глазам генерального было видно, что он очень доволен.

Уже с первых страниц «Плана развития» стало ясно: его писал теоретик. Чувствовалось, что автор прочел много «умных книжек». Красивые термины, хрестоматийные штампы... Директор по персоналу читал и улыбался: детский сад. Разумеется, как профессионал, он может и должен возразить. Хотя можно и не подставляться. Ну, хочет босс потратить время на совершенно бессмысленное определение и прописывание «миссии» - пусть поиграет. А также пусть спровоцирует на ровном месте кучу конфликтов, проведя, по рекомендации нового зама, аттестацию «360 градусов» с выдачей результатов. Пусть подчиненные открыто оценят своих начальников. В принципе, все абсолютно бессмысленные, а временами и вредные пункты плана «большого специалиста» лично HR-директору ничем не грозили. Кроме одного. В предложенной консультантом новой оргструктуре служба персонала напрямую подчинялась «заместителю гендиректора по организационному и кадровому развитию». При этом должности «директор по персоналу» там не было!

А вот это уже не шутка. И если генеральный принял сей план, то, значит, с ним согласен. Переубедить? Глупо. Новый «топ-менеджер» сейчас в фаворе. Генеральный от него без ума. Надо подождать. Возможно, по мере реализации плана босс охладет, персонал вззоет, да и самому генеральному эта игра надоест. «Вопрос только, когда – до моего увольнения или уже после?», – трезво размышлял HR. Все говорит за то, что «после». Чувствовалось, что коуч держал генерального очень крепко. Неудивительно, ведь по образованию управленческий консультант, бал врач-психотерапевт. Такой способен быть для пациента, т.е. клиента, другом, учителем на долгое и, главное, неопределенное время. HR решил жать – будь что будет...

Продолжение ситуации «Нокаут»

...Прошло два месяца. Реализация плана уже началась, но пока на уровне совещаний линейных руководителей. «Друг и учитель» оставался любимой игрушкой, с каждым днем набирая все большую силу в глазах босса.

- Смотри, что за приглашение мне прислали, - генеральный передал директору по персоналу солидную, со вкусом оформленную открытку-адрес, - я собираюсь пойти, да и тебе. Я думаю, будет полезно. Поэтому пойдем вместе.

HR заглянул в открытку. Клуб профессионалов приглашал лично генерального директора на ежегодное заседание, посвященное вопросам организационного развития компаний. В первой части повестки дня были заявлены доклады членов клуба (руководителей служб персонала весьма известных и уважаемых компаний), а во второй – традиционное выступление приглашенного спикера. В данном случае эти докладчиком значился профессор, коуч и т.д. и т.п. Илья Савич Берендей!

Приглашение клуба было подписано президентом клуба Михаилом Кураевым.

Доклад Илья Савичи прочитал с блеском профессионального лектора. Чувствовался опыт преподавательской работы. Собственно, в качестве «авторской методики реинжиниринга бизнес-процессов и технологии развития» он и выдал то, что обычно рассказывал на лекциях слушателям программы MBA. Закончив, профессор самодовольно обвел взглядом аудиторию и приготовился выслушать вопросы. И вот тут его ждал сюрприз. Перед ним сидели не мальчишки-девочки из служб персонала, которые еще верят в существование идеальных технологий и суперменеджеров. И даже не взрослые студенты бизнес-школ, которым обычно рассказывают то, что они хотят услышать. Вопросы задавали практики, набившие шишки на ежедневной рутине корпоративного управления и давно избавившиеся от всякого рода иллюзий. Илья Савич пробовал дуть губы, давить авторитетом, отбиваться фразами из собственной книжки, ссылаться на «мировой опыт»... Среди слушателей начались смешки, ехидные замечания с недвусмысленными намеками на элементарную безграмотность. Слова типа «Деточка, где Вы это видели?» не произносились, но явно подразумевались.

HR-директор, пытаюсь скрыть невольную улыбку, время от времени поглядывал на заметно нервничающего босса.

Прошло два дня... Нет, никаких специальных громких заявлений сделано не было. Как бы невзначай, генеральный сообщил директору по персоналу, что он принял решение воздержаться от «Плана развития», а, соответственно, с замом по оргразвитию они расстались.

- Здравствуйте, соедините меня, пожалуйста, с Михаилом Кураевым, - директор по персоналу набрал номер HR-департамента известной нефтяной компании, а услышав знакомый голос, сказал: - Ну, Мишка, спасибо. С меня магарыч...

Вопросы для подготовки отчета по ситуации

1. Какие термины из области менеджмента и управления персоналом встречаются в предложенной для анализа ситуации? Укажите эти термины и охарактеризуйте их содержание.

2. Какие проблемы, конфликты можно выделить в предложенной для анализа ситуации?

3. Какая проблема, на Ваш взгляд, является основной для рассматриваемой ситуации? Попытайтесь сформулировать проблему и предложить варианты ее решения.

4. Как Вы считаете, правильно ли поступил генеральный директор, воодушевившись новым «Планом развития»?

5. Если бы Вы были на месте HR-директора, что бы Вы предприняли в сложившейся ситуации? Как вы думаете, каким образом могла дальше развиваться ситуация?

6. Сравните предложенные Вами варианты с реальным решением проблемы. Какие выводы Вы можете сделать?

Практическое занятие № 6

Тематическая дискуссия. Хедхантинг и аутстаффинг: проблемы, решения и перспективы

Для подготовки к практическому занятию необходимо проработать следующие вопросы

1. Составить алгоритм процесса работы “executive search”.

2. Определить содержание, отличительные характеристики, преимущества и недостатки хедхантинга и рекрутмента (рекрутинга).

3. Каким образом должно работать кадровое агентство, чтобы суметь подготовить кандидата к интервью в компании-клиенте?

4. Охарактеризуйте образ современного топ-менеджера.

5. Выделите функции, отличающие хедхантера от специалиста рекрутинговой фирмы.

6. Оцените в целом текущее состояние и перспективы рынка услуг executive search в России.

7. Понятие и характеристики аутстаффинга.

8. Цели и преимущества аутстаффинга.

9. Особенности использования аутстаффинга в России.

Для ответов на вопросы необходимо воспользоваться предложенным материалом, специальной литературой и периодическими изданиями по управлению персоналом, а также ресурсами сети Интернет.

Теоретические положения

Хедхантинг - профессиональный подбор управленческих кадров высшего звена. Данный вид услуг всегда будет оставаться эксклюзивным. Такова природа бизнеса “executive search” (англ. «поиск управленцев»), называемого также “headhunting” («англ. «охота за головами»).

Генеральные и финансовые директора, аналитики, брокеры, высококвалифицированные инженеры – все они составляют фактуру “executive search”. В организационном плане хедхантинг вырастает из рекрутмента: компании занимающиеся предоставлением кадровых услуг, по мере развития бизнеса выделяют специальные подразделения для поиска управленческих кадров. Чаще всего эти подразделения со временем отделяются и занимаются исключительно хедхантингом. В этой сфере практически не работает обычная практика газетных объявлений о вакансиях и приема на работу после ознакомления с резюме и краткого собеседования.

Как правило, корпоративные клиенты обращаются в агентства “executive search” за кандидатами на заполнение какой-то вакантной должности. Клиент, как правило, не составляет длинного описания желаемого кандидата. Но задача агентства – получить максимально подробное описание желаемого сотрудника. Все солидные агентства имеют базы данных о потенциальных кандидатах. Чаще всего эти люди не заявляют о себе сами, поскольку они уже трудоустроены. Лучший признак настоящего дорогостоящего профессионала – его востребованность. Вот почему для формирования базы данных фирма посещает конференции, выставки, напрямую общается с менеджерами, внимательно изучает деловую прессу, беседует со специалистами, трудоустроенными фирмой ранее.

После того как определен круг потенциальных кандидатов, агентство само приступает к первичному отбору. В его задачи входит не засыпать компанию-клиента лавиной резюме или приводить к нему на собеседование десятков претендентов, его цель - подобрать одного-двух кандидатов, освободив от необходимости выбора.

На каждого из кандидатов агентство собирает огромное количество рекомендаций, выходя на самых разных людей – бывших подчиненных и начальников, клиентов и конкурентов. Не затрагивается только нынешнее место работы кандидата. Отобрав таким образом лучших из лучших, хедхантеры организуют встречу с желаемыми кандидатами, предлагая им подумать о новом назна-

чении. Таким образом, происходит двоякая презентация: прежде чем представить кандидатов клиенту. Охотник должен представить кандидату компанию и будущую позицию. Это требует отличного знания бизнеса, в котором работают клиент и кандидат. На этой стадии отсеиваются менеджеры, по какой-либо причине не меняющие место работы. Те же, кто согласен рассмотреть заманчивое предложение, проходит ряд интервью в агентстве, а затем - в нанимающей компании.

Каждый заказ представляет собой отдельный проект. Агентство должно увидеть кандидата, определить, насколько он адекватен и соответствует духу компании, поскольку в каждой фирме – свой стиль и атмосфера. Иногда агентство советует кандидату, как ему нужно одеться, иначе его не примет фирма, каким бы талантливым он ни был. Одному из кандидатов на директорскую позицию устроили 12 интервью. Человек работал в Лондоне, в одном из инвестиционных банков первой пятерки. 12 раз он прилетал в Москву на собеседования за счет клиента. Сейчас он работает в инвестиционной компании в Москве.

Если по прошествии времени новый менеджер не справляется с работой или уходит из компании, большинство агентств осуществляет его замену бесплатно. Хедхантеры поддерживают контакты на протяжении всего испытательного срока, а часто и по его окончании.

Хороший специалист “executive search” понимает, что его задача не переманить специалиста на другую работу и получить свой бонус, а надежно устроить и человека, и компанию.

Практика работы агентств изобилует сюжетами шпионского блокбастера. Нередко сам клиент во имя точного подбора кандидата задает исключительно узкие параметры, например, найти человека, которого в семилетнем возрасте ввезли в США, где он получил образование, а затем работал 2 года на Уолл-стрит; конкретнее – аналитиком, а еще конкретнее – аналитиком в “J.P. Morgan”. В таких случаях сотрудники агентств отправляются туда, где есть ценные специалисты.

В условиях устойчивого развития формируется агрессивная деловая среда, в которой свободно конкурирующие компании борются за лучшие кадры. Упор делается на интеллект, энергичность, прогрессивные технологии и агрессивный деловой стиль. Одновременно в определенной степени снижается роль такого сильного соперника хедхантера, как практика растить и управленческие кадры в собственном коллективе. Параллельно с требованиями растет и уровень заработной платы. В настоящий период зарплаты российских топ-менеджеров растут, и в некоторых секторах превышают западные аналоги. Улучшение условий труда вызвало к жизни такой любопытный феномен, как реэмиграция. Российские профессионалы, уехавшие в свое время на Запад, возвращаются обратно. В их багаже – многолетний опыт работы в западных корпорациях, знание тамошних реалий, западный стиль работы и свободное владение иностранным языком. Любопытно, что далеко не все компании спешат

нанимать реэмигрантов с блестящим послужным списком. Многие владельцы компаний считают западный опыт работы неполноценным в отсутствие опыта работы в отечественных условиях.

Практическое занятие № 7

Просмотр и обсуждение учебного фильма «Адаптация нового сотрудника»

Цель – приобретение навыков рассмотрения конкретных ситуаций, выявления и обсуждения проблем адаптации человеческих ресурсов и ошибок руководства, а также поиска наиболее оптимального варианта их решения.

Для подготовки к практическому занятию необходимо: проработать теоретический материал для написания входного контроля: адаптация, виды адаптации (активная, пассивная, психофизиологическая, профессиональная, социально-психологическая), управление адаптацией, профориентация, социализация; программа адаптации и ее основные элементы.

Процедура проведения занятия

- 1) входной контроль;
- 2) просмотр фильма;
- 3) обсуждение фильма:
 - с какими проблемами столкнулся главный герой;
 - как помогли главному герою линейный руководитель и HR-менеджер;
 - какие ошибки допустили герои фильма;
 - какие проблемы в области управления человеческими ресурсами существуют в организации;
 - какой подход (концепцию) к персоналу используется в организации;
 - какие потенциальные конфликты, прослеживаются; каким, образом их можно избежать;
 - какие проблемы управления организацией в целом можно выделить по результатам просмотра фильма;
- 4) подведение итогов занятия.

Практическое занятие № 8

Оценка персонала по методике «360 градусов»

Цель работы: формирование навыков оценки персонала организации с использованием методики «360 градусов».

Основные положения

Метод «360 градусов» называется так именно потому, что позволяет оценить сотрудника со всех сторон, «по кругу». В идеале список оценивающих выглядит так:

- сам сотрудник, который ставит себе оценки по заданным критериям;

- непосредственный начальник;
- коллеги или другие руководители;
- подчиненные (если есть);
- в некоторых случаях — клиенты, которые общаются с оцениваемым.

Количество вопросов и время заполнения анкет — существенные факторы успешности применения метода. Если вопросов слишком много (более 50) или они сложны для восприятия, возникает риск появления формального отношения к процедуре, люди устанут отвечать, что приведет к снижению достоверности результатов.

Остановимся подробнее на составлении опросника.

Вопросы-утверждения. Большое значение имеет правильная формулировка вопросов-утверждений (анкета может состоять и из закрытых вопросов, хотя именно утверждения довольно часто представляют собой более универсальную и удобную форму). Они должны охватывать основные компетенции, которые планируется оценить. Чем нужнее для компании качество, тем больше вопросов о нем следует включить в анкету. Очень важно, чтобы они были понятны и в них не употреблялись сложные или неоднозначные термины. Пример неудачного вопроса-утверждения: «Толерантен к особенностям других людей», — не все отвечающие могут знать этот термин. Другой пример: «В конфликте склонен к компромиссным решениям». Ответ зависит от того, как человек понимает стратегию компромисса. Возможно, он воспринимает ее на бытовом уровне как стремление идти навстречу другим или считает ее не самой удачной, потому что предпочитает сотрудничество (особенно, если он успешно прошел тренинг управления конфликтами). В результате, оценка будет не вполне достоверной. При составлении вопросов-утверждений в большинстве случаев не следует использовать формулировки, предполагающие крайности в ответах («проявляется всегда», «не проявляется никогда»), поскольку тогда они не смогут быть одновременно честными, объективными и однозначными. Например:

- «Никогда и ни в какой форме не критикует решения руководства и стратегии компании»;
- «Всегда готов пожертвовать своими интересами ради общих»;
- «Всегда проявляет инициативу, вносит рационализаторские предложения»;
- «Никогда не раздражается, не проявляет отрицательных эмоций».

Таким образом, при формулировании вопросов-утверждений рекомендуется придерживаться следующих правил:

- избегать сложных терминов и двусмысленности;
- использовать всем понятные слова;
- избегать крайностей (исключение — проверка искренности и объективности отвечающих).

Шкала оценки. Однозначно стоит избегать 5-балльной шкалы, т. к. это приводит к проявлению школьно-студенческих стереотипов: 3 — это плохо, а 5 — хорошо. Невозможно за короткое время искренне поверить, что 3 — норма (не идеально, но соответствует требованиям), а 5 — отлично (эта оценка встречается крайне редко). Поэтому рекомендуется вообще отойти от баллов к описательным характеристикам. Кроме того, стоит использовать шкалу, в которой не более 6 баллов, т. к. при их большем количестве отвечающий может запутаться. Вместе со шкалой оценок должна быть и графа «Не имею информации», т. к. не у всех сотрудников есть возможность видеть проявление у коллеги абсолютно всех компетенций. Соответственно, при определении среднего балла количество реально принимаемых в расчет оценок уменьшается. Шкала, включающая крайние варианты («всегда» и «никогда»), позволяет увеличить валидность (достоверность) ответов.

Обеспечение достоверности ответов.

Шкала искренности. В анкету рекомендуется включить несколько вопросов-утверждений, не предполагающих «крайних» формулировок ответов. Они помогают выяснить искренность участников исследования. Например, невозможно дать однозначные полярные оценки в случае с такими утверждениями:

- «Не допускает ошибок даже в мелких деталях»;
- «Никогда не бывает пристрастным к людям, всегда избегает личных симпатий и антипатий»;
- «Однозначно позитивно воспринимает любые решения руководства и т. п.».

Если на эти вопросы-утверждения оценивающий дает «крайний» ответ, это говорит или о его неискренности (как правило, о завышении оценок из лучших побуждений, например из симпатии к коллеге), или о формальном подходе к анкетированию. Когда такой ответ встречается 1–2 раза, стоит снизить расчетный балл на 1 единицу, если же таких вариантов много, то надо исключить данную анкету из общего анализа, т. к. достоверность результатов оказывается под вопросом.

Вопросы-перевертыши. Некоторые склонны выбирать для оценки коллеги преимущественно одинаковые ответы. Чаще всего это не средний вариант оценки («проявляется примерно в половине случаев»), а стабильный выбор ответов типа «проявляется всегда» или «проявляется в большинстве случаев». Выбрав такой подход, сотрудник не особенно вдумывается в вопросы и отвечает формально. Избежать этого поможет включение в анкету вопросов, лучший вариант ответа на которые — «Не проявляет никогда». Стоит предупредить сотрудников о наличии таких «перевертышей», и это повысит вероятность корректных ответов.

Вопросы-дубли. Эти вопросы позволяют проанализировать оценки на предмет объективности и достоверности и исключить те, которые не отвечают этим критериям. Суть в том, что два или три вопроса имеют разные формули-

ровки, но по содержанию абсолютно идентичны (важно, чтобы они располагались не рядом). Пример такого дубля:

«Умеет управлять конфликтами с позиции сотрудничества, т. е. таким образом, чтобы все стороны оказались в максимальном выигрыше»;

«В конфликте обычно не стремится перетянуть ситуацию в сторону своих интересов».

Есть еще одна разновидность вопросов такого типа — близкие вопросы. Не являясь полными дублями, они предполагают разрыв в ответах не более чем на 1 балл, в противном случае результат оценивается как низко достоверный.

Решения на основе результатов опроса. Стоит учитывать, что оценка по методу «360 градусов» в любом случае субъективна, поэтому не следует рассматривать ее как инструмент принятия административных решений — поощрений, наказаний, продвижений и пр. Кроме того, если сотрудники узнают о таких последствиях оценки, то ответы будут либо завышенными из-за нежелания «подставлять» коллег, либо заниженными с тем, чтобы свести счеты. В большинстве иностранных компаний, откуда и пришла данная практика, опросник «360 градусов» служит инструментом саморазвития работника или (реже) предметом совместного с его руководителем анализа.

По итогам оценки необходимо выявить зоны: А — завышенной самооценки по сравнению с оценкой окружающих; Б — заниженной самооценки по сравнению с оценкой окружающих; В — высокой и низкой оценки; Г — различий в оценке одних и тех же компетенций у оценивающих разных уровней.

В случаях А и Б следует выяснить у коллег и руководителей причину расхождений. Вероятный вывод — человек не может увидеть себя со стороны. Ему определенно стоит чаще инициировать получение обратной связи от окружающих, сравнивать поведение — свое и тех людей, которые рассматриваются как эталон, т. е. обладают значимыми для данной компании компетенциями. Ситуация В дает наиболее полное представление о сильных и слабых сторонах работника. Большой плюс в данном случае — то, что человек может увидеть себя со стороны, понять, как на него реагируют окружающие. Раздел Г очень важен для анализа как самим оцениваемым, так и его руководителем. Стоит четко определить причину расхождений и скорректировать свое поведение в ходе общения на тех уровнях, к которым относятся сотрудники, давшие низкие оценки. Руководителю, если его мнение существенно отличается от оценок, выставленных равными по должности или подчиненными, нужно внимательнее относиться к поведению сотрудника: сосредоточиться на достоинствах (если оценка начальника была ниже, чем у остальных) или научиться выявлять социально желательное поведение (если оценка выше).

Задание: используя ресурсы сети Интернет, найдите тест "Методика оценки персонала 360 градусов", ответьте на вопросы теста, передайте тест 2-3 студентам вашей группы с целью проведения оценки, сделайте выводы.

Практическое занятие № 9

Тематическая дискуссия. Проблемы обеспечения кадровой безопасности: теория и практика

Цель – приобретение знаний в области обеспечения кадровой безопасности и навыков поиска, выбора, анализа, обработки и презентации информации в аудитории.

Задание:

1) выбрать одно актуальное направление кадровой безопасности с учетом этапа управления человеческими ресурсами: набор, отбор, мотивация, деловая оценка, адаптация, обучение, карьера, организация работы HR-менеджера, стратегия управления человеческими ресурсами, формирование организационной приверженности и др.

2) подготовить презентацию с использованием Power Point, при этом презентация должна содержать теоретическое обоснование выбранного направления (определения и классификацию, методы, проблемы, направления их решения, примеры конкретных предприятий);

Студенты могут работать индивидуально или могут быть организованы рабочие группы по 2-3 человека.

3) презентация и обсуждение проблем в аудитории;

4) оформить отчет и сдать на проверку преподавателю.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

2.1. Общие положения по выполнению самостоятельной работы

Рабочей программой дисциплины «Кадровая безопасность» предусмотрена самостоятельная работа студентов.

Виды самостоятельной работы:

- 1) подготовка к лекциям и самостоятельная проработка материала;
- 2) подготовка к практическим занятиям;
- 3) самоподготовка к итоговой проверке знаний;
- 4) выполнения домашних заданий.

2.1.1. Подготовка к лекциям и самостоятельная проработка материала является обязательным видом самостоятельной работы и предполагает предварительное ознакомление студента с вопросами предстоящей лекции с целью наиболее эффективного усвоения материала. Особое внимание следует уделить вопросам, выносимым на самостоятельное изучение.

2.1.2. Подготовка к практическим и лабораторным занятиям заключается в выполнении определенных заданий к каждому практическому занятию. Выполнение заданий в качестве подготовки к практическим занятиям является обязательным и оценивается преподавателем как элемент общей успеваемости студента.

2.1.3. Самоподготовка к итоговой проверке знаний предполагает самостоятельную проработку материала, опираясь на содержание лекций и практических занятий, вопросы, выносимые на самостоятельное изучение.

Студент допускается к итоговой аттестации (экзамену) на основании посещения лекций и практических занятий, а также выполнения лабораторных работ согласно балльно-рейтинговой системе.

На экзамен выносятся основные вопросы, изучаемые в течение семестра. Экзамен предполагает проведение итогового тестирования, решение задач и выполнение творческого задания, которое предполагает анализ конкретной ситуации, связанной с одной из проблем управления человеческими ресурсами.

2.1.4. Выполнение домашних заданий является обязательным элементом процесса обучения; Рабочей программой дисциплины предусматривается выполнение двух домашних заданий:

Домашние задания оформляются как индивидуальный отчет студента, на листах формата А4 в соответствии с требованиями нормоконтроля ВГТУ. Наличие титульного листа обязательно.

Методические указания по выполнению домашних заданий приведены в следующем разделе практикума.

2.2. Выполнение индивидуальных домашних заданий

Домашние задания сдаются на проверку преподавателю ранее установленного срока защиты. Идентичные работы не принимаются и подлежат переработке.

Домашние задания оформляются на листах формата А4 в соответствии с требованиями нормоконтроля ВГТУ.

Предусматривается выполнение двух индивидуальных домашних заданий:

- 1) составление резюме;
- 2) разработка личного плана карьеры.

Методические указания по выполнению домашнего задания 1

Составление резюме

Резюме – информация о себе, представляемая работодателем работодателю. Удачное резюме может стать поводом для интервью, т.е. личной встречи с работодателем или его представителем.

Резюме должно соответствовать определенным требованиям: резюме должно быть кратким, но при этом максимально информативным, в нем не должно быть длинных предложений и пассивных форм.

При составлении резюме студент может выбрать 2 направления: 1) предположить, что уже получил диплом об окончании вуза; 2) предположить, что в настоящий момент ищет работу или стремиться устроиться на работу в ближайшее время.

Примерная форма резюме приведена в табл. 2.1.

Критерии оценки домашнего задания № 1

- 1) оформление (соответствие требованиям нормоконтроля);
- 2) знание студентом основ использования анкетирования при приеме на работу и наличие грамотно составленного резюме;
- 3) представление домашнего задания в срок, установленный преподавателем;
- 4) грамотное изложение материала в процессе защиты домашнего задания и ответы на вопросы преподавателя.

Примечание: в случае несоответствия работы одному из приведенных критериев итоговая оценка уменьшается на 1 балл.

Форма резюме

Ф.И.О., адрес, телефон	
Личные сведения	Возраст Семейное положение
Цель	Опишите, на какую должность вы претендуете, ваши пожелания по поводу будущей работы
Образование в обратном хронологическом порядке	2000 – 2010 гг. (укажите год выпуска) Факультет, основные дисциплины Укажите также любое дополнительное образование
Опыт работы в обратном хронологическом порядке	2010 – 2015 гг. Название организации Должность, основные обязанности, укажите иностранные языки, которыми вы владеете, и уровень их знания
Навыки работы на компьютере	Укажите программное обеспечение, которым вы владеете
Дополнительные сведения	Наличие водительских прав Общественная деятельность
Интересы	

**Методические указания по выполнению
домашнего задания 2**

Домашнее задание № 2 предполагает: составление личного плана карьеры

Составление личного плана карьеры

Для составления личного жизненного плана карьеры необходимо ответить на вопросы по таким элементам, как работа, экономическое состояние, физическое состояние, социальное состояние – человеческие отношения, психологическое состояние, семейная жизнь. Ответы на вопросы должны быть полными, развернутыми, отражать реальное или желаемое положение дел. Кроме того, учитывая ответы на вопросы, необходимо сформулировать цели карьеры, определить конкретные мероприятия по их достижению и время их реализации. При ответах на вопросы следует проявить внимательность и серьезность, поскольку это Ваша жизнь, и вопросы связаны с Вашим будущим. Ваша определенность в указанных жизненных направлениях поможет Вам сориентироваться и указать цели и мероприятия по их достижению.

1. Оценка жизненной ситуации

1.1. Работа

- Имею ли я четкую картину о своей работе и ее целях?
- Помогает ли (поможет ли) моя работа в достижении других жизненных целей?
- Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе?
- Какую работу я бы хотел выполнять через пять лет?
- Есть ли у меня воодушевление и мотивация?
- Что является для меня мотивацией сейчас? Через пять лет?
- Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации (какие стимулы для меня более важны)?
- Какие действия следует предпринять, чтобы моя работа в ближайшие годы отвечала моим личным потребностям?

1.2. Экономическое состояние

- Каково мое экономическое положение?
- Есть ли у меня личный бюджет – каков он, придерживаюсь ли я его рамок?
- Какие меры в случае необходимости я могу применить для улучшения экономического положения?

1.3. Физическое состояние

- Каково мое физическое состояние?
- На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты и т.д.)?
- Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача?

1.4. Социальное состояние – человеческие отношения

- Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других?
- Как я их учитываю?
- Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы?
- Интересует ли меня другое мнение?
- Навязываю ли я другим свои мысли и мнения?
- Умею ли я слушать?
- Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь?
- Как это проявляется на практике?
- Способствую ли я развитию людей, с которыми общаюсь?
- Как я поддерживаю дружеские отношения?
- Могу ли я развивать свои отношения обратной связи?

1.5. Психологическое состояние

- Каково мое психологическое состояние?
- На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты, результаты медицинского обследования)?
- Какие негативные моменты (стрессоры) беспокоят меня в настоящее время?

- Не следует ли мне в настоящее время поменять работу (сферу деятельности)?
- Какие стрессоры могут ожидать меня в ближайшем будущем?
- Не следует ли мне поменять образ жизни, круг общения, хобби?
- Нуждаюсь ли я в помощи психиатров?

1.6. Семейная жизнь

- Имеются ли у меня условия для создания семьи?
- Следует ли завести ребенка (еще одного ребенка)?
- Уделяю ли я достаточно времени родителям, жене, детям?
- Как лучше проводить досуг в кругу семьи?
- Куда поехать на отдых?
- Куда пойти учиться детям?
- Как помочь детям (родственникам), имеющим свою семью?

2. Постановка личных целей карьеры

2.1. Целями моей карьеры являются:

1. _____
2. _____
3. _____

2.2. Моя карьера должна осуществиться до 20__ г., самое позднее

2.3. Какие факторы способствуют осуществлению моей карьеры?

2.3.1. А какие препятствуют?

2.4. Каковы наиболее критические пункты в осуществлении моей карьеры? Что я могу сделать в этом плане?

2.5. Что мне нужно использовать для осуществления карьеры: время, деньги, здоровье и т.д.?

2.5.1. Готов ли я взять на вооружение эти факты или мне нужно изменить свои цели?

3. Частные цели и планы деятельности, способствующие осуществлению моей карьеры

Необходимо заполнить табл. 2.2.

Мероприятия по достижению целей

Для достижения поставленных жизненных целей мне нужно решить следующие частные задачи	Мероприятия	Время
3.1. В области развития служебной деятельности		
3.2. В области экономического состояния		
3.3. В области здоровья и физического состояния		
3.4. В области социального взаимодействия, дружеских отношений, увлечений		
3.5. В области моральной мотивации и психологического состояния		
3.6. В области семейной жизни		

Критерии оценки домашнего задания 2:

1. соблюдение требований нормоконтроля
2. соответствие аннотации общим рекомендациям и предложенной модели аннотации
3. год опубликования статьи (текущий или предыдущий год обучения студента)
4. ответы на вопросы личного плана карьеры не должны быть односложными «да/нет», должны включать пояснения
5. ответы на вопросы в личном плане карьеры должны быть максимально конкретны и соответствовать требованиям SMART.
6. представление домашнего задания в срок, установленный преподавателем; в процессе защиты – грамотная речь, ответы на вопросы, знание материала.

Примечание: в случае несоответствия аннотации и личного плана карьеры одному из приведенных критериев итоговая оценка уменьшается на 1 балл.

В качестве альтернативы приведенным домашним заданиям или для отработки пропусков или задолженностей может быть использовано домашнее задание № 3.

3. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

3.1. Тесты

1. Состояние защищенности жизненно важных интересов личности, организации, общества и государства от внутренних и внешних угроз:

- а) риск;
- б) безопасность;
- в) устойчивость;
- г) конкурентоспособность.

2. Процесс предотвращения негативных воздействий на экономическую безопасность предприятия за счет ликвидации или снижения рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом – это ... безопасность:

- а) финансовая;
- б) кадровая;
- в) правовая;
- г) информационная.

3. К внутренним опасностям кадровой безопасности относятся:

- а) давление на сотрудников извне;
- б) отсутствие или —слабая|| корпоративная политика;
- в) инфляционные процессы;

4. К внешним опасностям кадровой безопасности относятся:

- а) слабая организация системы управления персоналом;
- б) неэффективная система мотивации ;
- в) некачественные проверки кандидатов при приеме на работу;

5. К угрозам безопасности компании не относятся:

- а) нарушения техники безопасности;
- б) продажа информации конкуренту;
- в) разрушение сплоченного морального климата;
- г) увольнение работника в связи с выходом на пенсию.

6. Характеристики персонала, необходимые для успешной деятельности (совокупность знаний, навыков, способностей, прилагаемых усилий и стереотипов поведения) определяют:

- а) образование персонала;
- б) компетенции персонала,;
- в) грамотность персонала.

7. Комплекс мер в области управления персоналом, направленных на минимизацию рисков нанесения ущерба организации со стороны персонала и самому персоналу:

- а) система работы с персоналом;
- б) система кадровой безопасности;
- в) система управления персоналом;

8. Осознание того, какие события, связанные с поведением персонала, могут представлять опасность появления убытков и как их можно избежать:

- а) управление персоналом;
- б) управление событиями;
- в) управление кадровыми рисками.

9. Предотвращение негативных воздействий, связанных непосредственно с угрозами исходящими от персонала компании:

- а) основная задача маркетинга персонала;
- б) основная задача кадровой безопасности;
- в) основная задача антикризисного управления.

10. Уменьшение затрат на дальнейший отбор, чтобы в дальнейшем пришлось выбирать только из «нужных» (соответствующих требованиям компании) и «безопасных» претендентов является:

- а) оптимизацией кадров;
- б) целью кадровой службы;
- в) целью службы кадровой безопасности.

3.2. Вопросы для подготовки к зачету с оценкой

1. Понятие, цели, виды и функции кадровой безопасности.
2. Место кадровой безопасности в системе экономической безопасности и управления персоналом
3. Стратегия и политика обеспечения кадровой безопасности организации
4. Система управления кадровой безопасностью организации: понятие, структура.
5. Развитие человеческих ресурсов для обеспечения кадровой безопасности.
6. Методы обеспечения кадровой безопасности
7. Набор и отбор человеческих ресурсов в организацию с учетом требований кадровой безопасности.
8. Характеристика политики предприятия в области кадровой безопасности.
9. Внешние и внутренние угрозы кадровой безопасности.
10. Формы и источники набора человеческих ресурсов. Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения человеческих ресурсов.
11. Сущность, цели и задачи кадрового планирования для обеспечения кадровой безопасности.
12. Должностные обязанности сотрудников службы кадровой безопасности.
13. Оценка эффективности обеспечения кадровой безопасности на предприятии

14. Понятие, принципы, главные задачи и основные направления персонал-маркетинга. Факторы, определяющие направления маркетинга персонала
15. Особенности и содержание бесконтактной формы работы с человеческими ресурсами для обеспечения кадровой безопасности организации.
16. Коучинг: понятие, организация и недостатки коучинга
17. Понятие и цели трудовой адаптации человеческих ресурсов для обеспечения безопасности на предприятии
18. Определение потребной численности работников службы кадровой безопасности на предприятии
19. Принципы и формы рационального использования кадров для обеспечения безопасности на предприятии

4. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андруник А. П., Руденко М. Н., Суглобов А. Е. Кадровая безопасность. Инновационные технологии управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ А. П. Андруник, М. Н. Руденко, А. Е. Суглобов — Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2019.— 508 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85372.html>
2. Кадровая политика и кадровый аудит организаций [Электронный ресурс] : учебное пособие / . — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. — 168 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/47307.html>
3. Шмелёва Н. В. Экономическая безопасность предприятия [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н. В. Шмелёва. — Электрон. текстовые данные. — М. : Издательский Дом МИСиС, 2016. — 54 с. — 978-5-906846-00-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/64212.html>
4. Лисовская Н. Б. Психология кадрового менеджмента [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / Н. Б. Лисовская, Е. А. Трощинина. — Электрон. текстовые данные. — СПб. : Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена, 2015. — 224 с. — 978-5-8064-2106-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51693.html>
5. Гунина И.А. Управление человеческими ресурсами: учеб. - метод. пособие / И. А. Гунина, И. В. Логунова, В. Ю. Пестов. – Воронеж: ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет», 2017. 218 с.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучение дисциплины «Кадровая безопасность» направлено на получение знаний и общих представлений о проблемах обеспечения кадровой безопасности предприятия и особенностях работы HR-менеджеров в условиях цифровой трансформации, о разнообразии работы, связанной с решением проблем кадровой безопасности, включая набор, отбор, оценку, адаптацию, мотивацию, продвижение и обучение.

Кроме того, дисциплина ориентирована на развитие умений и навыков студентов в части работы с литературой, публичных выступлений, ответов на вопросы, оценки личных качеств, работы в команде, принятия решений и обсуждения проблемных вопросов и ситуаций, связанных с кадровой безопасностью.

Изучение дисциплины «Кадровая безопасность» является одним из основных этапов в формировании высококвалифицированных кадров, которые необходимы предприятиям и организациям в условиях цифровой экономики.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гунина И. А. Управление производственным персоналом: учеб. пособие / И. А. Гунина, И. В. Логунова, В. Ю. Пестов Воронеж: ГОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2017. 212 с.
2. Гунина И. А. Управление человеческими ресурсами: учеб. - метод. пособие / И. А. Гунина, И. В. Логунова, В. Ю. Пестов. – Воронеж: ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет», 2017. 218 с.
3. Логунова И. В. / Управление человеческими ресурсами: практикум / И. В. Логунова, О. В. Рыбкина / Воронеж: ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2014. 147 с.
4. Портал управления человеческими ресурсами hr-portal.ru
5. Пугачев В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: учеб. для студентов вузов/ В. П. Пугачев - М. : Аспект Пресс, 2013. - 285с. (с. 212-216)
6. Семенихина Е. Имидж компании как работодателя // Бизнес-портал E-xecutive.ru <http://www.e-xecutive.ru/community/articles/1307089/>
7. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. д-ра экон. наук, проф. А. Я. Кибанова, к.э.н., проф. Л. В. Ивановской. – М.: Издательство «Экзамен», 2016. – 352 с.
8. Управление персоналом организации: практикум: учеб. пособие / Под ред. д.э.н., проф. А. Я Кибанова. – 2-е изд.. перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 365 с.
9. Урбанович А. А., Психология управления. Минск, «Харвест», 2015 г., С. 276-277, 282-285.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ	4
2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯ- ТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	21
3. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ.....	27
4. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	30
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	31
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	32

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к проведению практических занятий
и выполнению самостоятельной работы по дисциплине
«Кадровая безопасность» для студентов специальности
38.05.01 «Экономическая безопасность»
(специализация «Экономика и организация производства
на режимных объектах») всех форм обучения

Составитель
Логунова Ирина Валериевна

В авторской редакции

Подписано к изданию 14.07.2020.
Уч.-изд. л. 1,7.

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический
университет»
394026 Воронеж, Московский просп., 14