
ВЛИЯНИЕ ЛИЧНОСТНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК ЧЛЕНОВ КОЛЛЕКТИВА НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ГРУППОВЫМИ ПРОЦЕССАМИ И СОЦИАЛЬНУЮ СТАБИЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

А.Б. Черных, М.А. Заиграева

Кафедра менеджмента

Иркутский государственный университет путей сообщения
ул. Чернышевского, 15, Иркутск, Россия, 664074

Авторы рассматривают проблемы управления организацией с точки зрения повышения ее экономической эффективности, а кадровые риски — как потенциальные потери или угрозы экономической деятельности предприятия. В отдельную группу выделяются риски, связанные с индивидуальными особенностями человека и межличностным взаимодействием — социальной активностью членов коллектива внутри группы. Методы социально-психологической диагностики в первую очередь используются при первичном отборе кандидатов на вакантные места предприятия и при формировании структуры коллектива, с учетом профессионально-личностных и компетентностных характеристик кандидатов, а так же предрасположенности личности к определенному типу. Речь идет о проблеме принятия или непринятия кандидатом определенного типа корпоративной культуры, сложившейся на предприятии, и принятии или отторжении коллективом человека с определенными культурологическими предпочтениями. Второе направление использования методик социально-психологического исследования, важное в практике современного управления, — поддержание трудового коллектива в рабочем состоянии и повышение эффективности его деятельности посредством реализации человеческого потенциала. В статье представлены результаты исследования коллективов и некоторых индивидуальных характеристик их членов с низким социальным статусом. Согласно выявленным тенденциям предложены методы работы с отдельными членами и в целом с группой. Рассматриваемые явления интересны с точки зрения стабилизации социальных систем и разработки методов по управлению кадровыми рисками.

Ключевые слова: трудовой коллектив; социальная стабильность; групповая динамика; управление групповыми процессами; социально-психологическая диагностика, персонал организации; изгои коллектива; кадровый риск.

Эффективность управления рисками в рамках построения общей модели кадровой безопасности предприятия зависит от степени разработанности методов прогнозирования, контроля и минимизации кадровых рисков, связанных как раз с личностными особенностями членов коллектива и их взаимодействием в рамках социальной системы организации.

Социально-психологические методы исследования коллектива применяются в управлении персоналом достаточно давно. Существует целая «батарея» психологических и социографических методик, часто рекомендуемых менеджерам по управлению персоналом различными специализированными периодическими изданиями. Объяснить необходимость применения таких методик достаточно просто — она вырастает из реалий современной практики управления. В первую очередь — это зарождение нового взгляда на роль или степень человеческого капитала компании и его роли в формировании общей конкурентоспособности организаций на современном рынке, характеризующимся глубоким проникновением информатизации во все процессы, а так же нарастающим влиянием глобаль-

ной конкуренции. Рынки отдельных стран уже не закрыты, а проникают один в другой. В данном контексте приобретает совершенно иную роль процессы, происходящие на рынке труда, например трудовая миграция.

Кроме того, совершенно иные требования предъявляет современный рынок и к общей и специальной квалификации персонала. Современному специалисту для полноценного и качественного труда требуется совершенно особый пакет компетентностных характеристик, чем, например, двадцать лет назад. Квалифицированный специалист сегодня имеет совершенно особую мотивационную личностную структуру, отличается развитой способностью к волевому усилию, способностью работать в условиях конкурентного давления (зачастую и недобросовестного), но, тем не менее, и в таких условиях сохраняющий способность к эмоционально-психологической устойчивости. Требования к грамотному специалисту на современном рынке, в новой, постиндустриальной социально-экономической формации концентрируются не в умении воспроизводить давно известные, проверенные и отработанные производственные операции, а в необходимости умения действовать в неструктурированной ситуации и творческие способности приобретают совсем иную ценность, чем в условиях индустриального производства.

Людей такого типа необходимо найти. Требования к компетентностным блокам разрабатываются предприятием исходя из производственных и рыночных условий, в которых существует предприятие. Естественно, в них входят и физиолого-психологические характеристики.

Современные кадровые агентства, существующие на рынке труда, отвечая требованиям работодателя, стремятся включать в состав своих работников дипломированных психологов, обладающих необходимыми профессиональными умениями, а также и эффективным измерительным инструментарием для обследования кандидатов. Востребованными являются тестовые методики, оценивающие личность со стороны способности к длительной сосредоточенной работе; способности работать в ситуации отвлекающих факторов; способности к концентрации и быстрому переключению внимания и т.д. К наиболее известным психометрическим методикам можно отнести следующие: «Теппинг-тест», Корректирующая проба Бурдона, Корректирующая проба с кольцами Ландольта, Сложение чисел с переключением (изучение переключения и устойчивости внимания), Тест Торндайка, Счет по Крепелину, Устойчивость внимания по Риссу, Таблицы Шульце для исследования психического темпа, скорости ориентировочно-поисковых движений взора, для исследования объема внимания к зрительным раздражителям и др.

Также весьма востребованным среди современных работодателей является исследование коммуникативных умений и врожденных способностей кандидата к специализированной профессиональной деятельности, например необходимость постоянного общения с большим контингентом совершенно разных личностей. Исследование данных качеств актуально для таких профессий, как руководитель, менеджер, продавец, страховой агент и т.д. Для этого часто используются тесты: Методика Т. Лири на диагностику межличностных отношений, Психологический тест социального интеллекта Гилфорда, Тест Кеттелла (полный, методика многофакторного исследования личности), Опросник EPQ (PEN, методика Айзенка) как экспресс-диагностика характерологических особенностей личности, его еще

называют — опросник Айзенка. Характерологический опросник Леонгарда, тест А. Ассингера на оценку агрессивности в отношениях; Методика «Агрессивное поведение» (Е.П. Ильин, П.А. Ковалев), Опросник И. Колера для изучения степени удовлетворенности своим функционированием в различных сферах, Шкала депрессии Э. Бека, методика «Склонность к эйфории» В.В. Бойко и др.; методики измерения интеллектуальных способностей кандидата — это тесты на IQ, объем кратковременной и долговременной памяти. Сюда можно отнести Тест Айзенка на определение уровня интеллекта, Оценка умственной работоспособности по Э. Крепелину, Тест Амтхауэра Д., тесты Векслера, Дж. Равена и другие.

Мотивационную структуру будущего работника изучают с помощью таких тестов, как «Якоря карьеры», методика диагностики ценностных ориентаций в карьере (Э. Шейн, перевод и адаптация В.А. Чикер, В.Э. Винокурова), Тесты MAPР, разработанные International Assessment Network, методика М. Рокича, направленная на выявление ценностных ориентаций, степень готовности к риску, а также мотивацию к успеху или избеганию неудач по методикам А. Шуберта и Т. Элерса и т.д.

Очень часто работодатель требует, чтобы агентство предоставило гарантии, что кандидат, которого рекомендуют на работу, не имел определенных зависимостей: игровой, наркотической, алкогольной или никотиновой. В таком случае агентства используют следующие тестовые методики: Тест Фагерстрема на определение никотиновой зависимости, Скрининг-тест на диагностику алкогольной и/или наркотической зависимости CAGE-AID; Быстрый тест на диагностику химической зависимости RAFFT; Скрининг-тест на злоупотребление наркотиками DAST (Drug Abuse Screening Test); Тест на выявление нарушений, связанных с употреблением алкоголя AUDIT (Alcohol Use Disorders Identification Test); Тест на алкоголизм университета штата Мичиган (MAST) и другие, но чаще всего об отсутствии какой-либо из зависимостей делают вывод на основании специального собеседования, направленного на выявление характерных для наличия зависимостей черт характера (понятно, что это с достаточной долей достоверности может сделать только специально подготовленный специалист). В ином случае кандидата просят обратиться за справкой в соответствующее медицинское учреждение, причем предоставление такой справки с законодательной точки зрения не является обязательным, но, тем не менее, если кандидат охотно предоставляет такие сведения, это считается подтверждением его лояльности по отношению к будущему работодателю.

Интересным представляется требование работодателей исследовать способы реагирования личности на различные раздражители, в том числе и в состоянии измененного сознания, например в ситуации явной угрозы, страха, различного рода химических воздействий. Здесь может использоваться Симптоматический опросник Александровича, Экспресс-диагностика склонности к воспроизводству неотреагированных переживаний В.В. Бойко, Экспресс-диагностика склонности к дезорганизирующим эмоциональным реакциям В.В. Бойко. Однако описанные процедуры трудно провести вне условий специализированного медицинского учреж-

дения. Чаще всего агентство по подбору персонала на каждую определенную должность или группу профессий, по специфике предстоящей профессиональной деятельности, подготавливает так называемую «батарею тестов» с продуманной последовательностью исследования психологических характеристик личности.

На настоящий момент достаточно острым является вопрос не только профессионализма исследователя, поскольку не все кадровые агентства имеют в своем штате действительно подготовленных и лицензированных специалистов, но и вопрос адекватности выбора методик для психологического тестирования. Степень валидности, точности и надежности методики для исследования личностной структуры, психологических характеристик кандидата может значительно отразиться на судьбе человека, на его благосостоянии, вере в собственные силы и мотивации к труду.

Сейчас в средствах массовой информации есть множество различных популярных методик, к науке относящихся весьма опосредовано. Такие тесты также используются для диагностики членов коллектива неграмотными управленцами. Естественно, результаты такого «тестирования» мало того, что недостоверны, но и противозаконны при использовании в практике управления трудовым коллективом — например, при планировании повышения квалификации или при ротации персонала. Проблемой так же являются достаточно распространенные случаи использования достоверных психологических методик неспециалистами в данной сфере и как следствие — искажение результатов, причем зачастую неверные данные принимаются как должное и не подвергаются сомнению со стороны работодателя.

Методы социально-психологической диагностики в первую очередь используются при первичном отборе кандидатов на вакантные места предприятия и при формировании структуры коллектива, с учетом профессионально-личностных и компетентностных характеристик кандидатов, а также предрасположенности личности к определенному психологическому/культурологическому типу. Здесь речь идет о проблеме принятия или непринятия кандидатом определенного типа корпоративной культуры, сложившейся на предприятии, и принятии или отторжении коллективом человека с определенными культурологическими предпочтениями. Исследования подобного рода имеют научную актуальность и весомую практическую значимость. В настоящий момент, можно сказать, что это «последнее слово» на стыке наук — психологии, социологии и менеджмента.

Целью второго направления использования методик социально-психологического исследования, достаточно важного в практике современного управления является поддержание трудового коллектива в рабочем состоянии и повышение эффективности его деятельности посредством реализации человеческого потенциала.

В практике управления достаточно интересным представляется вопрос реагирования группы (с позиций мотивации, сплоченности-разобщенности, лояльности к работодателю) на управленческое воздействие. Таковым может оказаться изменение параметров начисления заработка, изменение особенностей в подсчете КТУ (коэффициента трудового участия), изменения мотивационных принципов

в кадровой политике, различного рода изменения в режиме труда, эргономике рабочего места и др.

Исследование трудового коллектива с позиций его удовлетворенности условиями труда может дать достаточно интересные результаты, имеющие несомненную ценность для модернизации применяемых на предприятии подходов в управлении коллективом с точки зрения повышения эффективности менеджмента.

Надо отметить, что единомоментное исследование состояния трудового коллектива не дает достаточно полной информации. Для практики управления необходимо отметить важность проведения мониторинга как постоянного комплексной, периодически возобновляемой серии исследований состояния социально-трудовой сферы на предприятиях, причем мониторинга не только проблемного характера (для решения проблем уже осознаваемых на уровне управления), но и фонового — для предупреждения нежелательных изменений. Подобные измерения часто проводятся с помощью методов социального исследования, то есть различного рода опросов членов коллектива.

Особенно важным и часто применяемым в практике менеджмента современных российских компаний является такой метод изучения трудовых коллективов, как социометрия, исследование структуры трудовых групп. Результаты социометрии могут быть использованы при ротации и распределения рабочих заданий внутри коллектива, кроме того, такой прием менеджмента, как делегирование полномочий, вообще невозможен без знания внутренней структуры коллектива.

Чаще всего выбранное менеджером полномочие или обязанность делегируются именно неформальному лидеру соответствующего типа. Например, организацию корпоративного праздника лучше поручить «эмоциональному лидеру» коллектива, а за повышение квалификации назначить ответственным лидера в профессиональной сфере — человека, пользующегося уважением как грамотного специалиста.

Интересен факт достаточно распространенной ошибки в менеджменте — назначение на руководящие позиции изгоев коллектива. Как в дальнейшем выяснялось, главным критерием назначения в таких случаях являлся высокопродуктивный труд указанного работника. Изгой, в силу низкого уважения среди коллег, имел мало контактов, а следовательно, и потерь рабочего времени, таким образом, механически повышалась продуктивность труда. Естественно, что в случае назначения низкоконтактной и малоуважаемой сотрудниками личности на руководящий пост его распоряжения игнорируются, лояльность коллектива падает, в некоторых случаях также имели место агрессивные проявления со стороны некоторых работников, спровоцированные «уязвленными» неформальными лидерами. Производительность труда в коллективе в таких случаях резко падает, возрастает степень конфликтности и разобщенности. Методика социометрии требует поддерживающих, иллюстрирующих и дополняющих исследований, но с помощью нее можно выявить те личности, на которых следует сосредоточить внимание для более глубоких, в том числе и психологических исследований.

Уже несколько десятилетий проблема взаимодействия людей в рамках небольших объединений, возникающих формальным или неформальным образом, находится в центре внимания исследователей различных наук и школ. Внутригрупповые процессы и эффективность групповой деятельности рассматривались Э. Берном, У. Дайером, Д. Карнеги, Р. Мертоном, Д. Морено и сейчас активно изучаются современными психологами и социологами. Поведение человека в группе зависит от личного восприятия своего социального статуса, а отношение членов группы к нему определены действительным социальным статусом данной личности. На основе этого выстраивается межличностное взаимодействие людей внутри группы. Изучению такого группового феномена, как лидерство, посвящено множество научных исследований, тогда как материала, касающегося особенностей личностей с низким социальным статусом, значительно меньше.

Место изгоя с точки зрения микросоциологии — это такая точка в социальном пространстве малой группы, которая концентрирует негативные эмоции. Если в эту точку попадает тот или иной индивидуум, то место преобразуется в социальную роль изгоя. С этого момента запускается механизм моббинга [9. С. 5].

Моббинг является одной из самых тяжелых форм девиантного поведения в коллективе. Это целенаправленные психологические и моральные притеснения одного или нескольких членов организации со стороны делового окружения (руководителя, коллег). Среди современных ученых, занимающихся проблемой моббинга, притеснения и насилия в трудовых коллективах, можно назвать Т.Ю. Базарова, С.А. Дружилова, А.В. Соловьева, А.Б. Черных и др.

Явление моббинга достаточно распространены — он может присутствовать и в формальных и в неформальных коллективах. В детских и подростковых группах он имеет более выраженный характер, однако в группах, членами которых являются взрослые, психологически более зрелые личности, он может быть не заметен со стороны, однако по форме выражения будет более изощренным и разрушительным для личности и морального климата группы. Моббинг с позиции кадровой безопасности — угроза социальной стабильности и эффективности деятельности любого предприятия. В компании, в которой появился и продолжает развиваться моббинг, снижается эффективность труда в силу таких причин, как нарушение трудовой дисциплины; неэффективное использование рабочего времени; искажение информационных потоков; отказ совместного выполнения трудовых обязанностей (работа в команде); саботирование приказов и распоряжений; увольнение работников, ставших изгоями в коллективе по «собственному желанию», как следствие — потеря трудового потенциала организации; деморализация коллектива и др.

Таким образом, моббинг может являться одной из основных причин снижения уровня экономической безопасности и дестабилизирующим фактором для устойчивости социальной системы организации. Необходимо отметить, что эмоциональное насилие и притеснение как проявления моббинга также отрицательно влияют на психологическое и физиологическое здоровье персонала и эффективность его производственной деятельности. Меры по предотвращению и профилак-

тике моббинга должны носить не только общий, но и индивидуальный характер, для этого необходимо знать личностные особенности членов коллектива.

Целью проведенного нами исследования явилось изучение психологических характеристик изгоев коллектива как потенциальных «жертв» моббинга. Задачи исследования заключались в следующем: 1) выявить потенциальных «жертв» моббинга, т.е. изгоев в обследуемых коллективах; 2) исследовать у выявленных изгоев уровень самооценки и тревожности.

В ходе исследования была выдвинута гипотеза о том, что механизм возникновения моббинга зависит от некоторых личностных характеристик изгоев — «жертв» моббинга, в отношении которых проявляется тенденция притеснения, при этом мы условно разделили «жертв» на 2 типа: «классические жертвы» — это изгои группы, у которых притеснение со стороны коллектива провоцирует снижение самооценки и повышение уровня тревожности; «провокаторы моббинга» — изгои, провоцирующие агрессивные тенденции в группе по отношению к себе посредством неадекватно завышенной оценки своих психологических и деловых качеств, профессиональных достижений и прочего, а также внешне агрессивного поведения по отношению к враждебно ими воспринимаемым коллегам.

В ходе исследования было опрошено 97 студентов Иркутского государственного университета путей сообщения, обучающихся в 6 учебных группах по специальностям «Менеджмент» и «Управление персоналом» на 1—4 курсах. Для выявления изгоев коллектива, т.е. предполагаемых «жертв» моббинга 1 и 2 типов, была использована социометрия Дж.Я. Морено. С целью типизации студентов с низким социальным статусом на предполагаемые два вида использовалась модифицированная методика Будасси, направленная на выявление уровня самооценки и тест ММРІ, модифицированный Т.А. Немчиным и В.Г. Норакидзе, предназначенный для выявления уровня тревожности.

Результаты выявления уровня самооценки и тревожности у «жертв» моббинга подтвердили гипотезу: завышенный уровень самооценки, характерный для такого типа изгоев, как «провокаторы моббинга», выявился у 75% респондентов, а неадекватно заниженный, характерный для «классических жертв», у 25% (рис. 1).

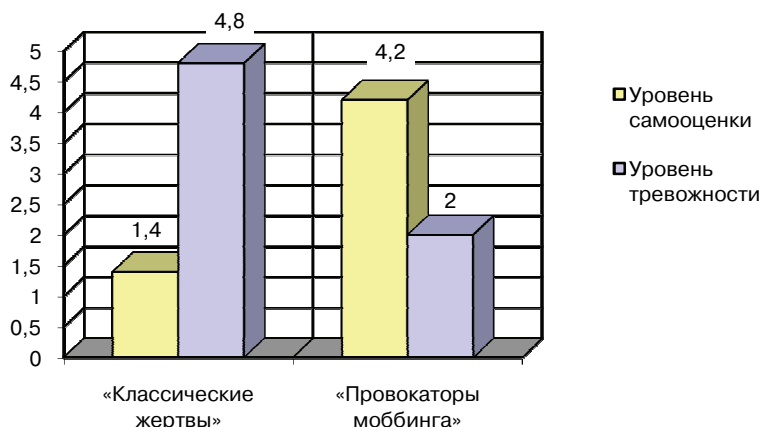


Рис. 1. Уровень тревожности и самооценки изгоев коллектива

В ходе исследования мы предположили, что столь значительный перевес изгоев-provokаторов объясняется тем, что респондентами являлись студенты управленческих специальностей, готовящие себя к работе с людьми и сознательно развивающие в себе агрессивные лидерские качества. Исследование уровня тревожности дало следующие результаты: у «классических жертв», изгоев с заниженной самооценкой, как и предполагалось, выявился высокий уровень тревожности, т.е. они не провоцируют агрессию, а в силу сложившихся обстоятельств являются классическими «потерпевшими» в ситуации групповых нападков.

У «provokаторов моббинга», изгоев с завышенной самооценкой, уровень тревожности выявился не высокий, а средний, с тенденцией к низкому, что также является нормой для людей с подобной личностной структурой. Тревожность сознательно либо бессознательно вытесняется для того, чтобы человек мог проявлять активность и лидерские качества. В поведении это частично выливается в агрессию по отношению к окружающим, что, в свою очередь, дает дополнительный толчок к развитию тенденций ответного моббинга.

По отношению к первому типу изгоев задача менеджера по персоналу будет состоять в поддержке таких сотрудников на предприятии и защите их от группового давления с помощью управленческих методов, однако в отношении «provokаторов», такие же действия менеджеров будут нецелесообразными. «Provokаторы» сами вызывают негативное восприятие и отношение коллег к себе, их поведение является конфликтогенным. В этом случае управленческие воздействия будут состоять в защите группы от провокаций, нападков и неадекватного поведения этого типа «жертвы». Дальнейший поиск причин и решений проблемы притеснения и эмоционального насилия в коллективах видится в выявлении и исследовании индивидуальных и групповых особенностей персонала организаций, столкнувшихся с моббингом.

Тема социально-психологической диагностики коллектива является достаточно обширной и интересной в науке, особо актуальной в практике управления. Однако социально-психологическая диагностика не может проводиться ради самой диагностики — это всегда лишь инструмент для улучшения качества управленческого воздействия, оптимизации кадровой политики с целью повышения лояльности персонала, предотвращения потерь и рисков, исходящих от персонала, повышения внутренней мотивации работников к высокопроизводительному труду и профессиональному саморазвитию, а как следствие — повышение общей конкурентоспособности предприятия. Подобные исследования представляют собой основу разработки методов и технологий управления поведением персонала с точки зрения стабилизации социальной системы и кадровой безопасности предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] *Базаров Т.Ю.* Управление конфликтами. Моббинг // Бизнес-образование: электронный журнал. 2006. URL: www.ubo.ru/articles/?cat=132&pub=1167.
- [2] *Дружников С.А.* Психологический террор (моббинг) на кафедре вуза как форма профессиональных деструкций // Психологические исследования: электронный научный журнал. 2011. № 3. URL: <http://psystudy.ru/0421100116/0035>.

- [3] *Забирова Л.М.* Управление рисками, связанными с человеческими ресурсами // Вестник Казанского государственного финансово-экономического института. 2009. № 2.
- [4] *Костицын Н.А.* Риски человеческого фактора в системе рисков организации // Управление развитием персонала. 2006. № 2.
- [5] *Нечаева Е.С.* Анализ и прогнозирование кадровых рисков в организациях // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2013. № 1-1.
- [6] *Смагулов А.М.* Воздействие кадровых рисков на стратегию управления персоналом железнодорожного транспорта Казахстана. URL: www.erudition.ru/Экономика.
- [7] *Соколова М.Ю.* Риски прогнозирования научно и научно-педагогических кадров вуза // Кадровик. Трудовое право для кадровика. 2007. № 12.
- [8] *Соловьев А.В.* Моббинг: психологический террор на рабочем месте // Kadrovik.ru: электронный журнал. URL: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=1049>.
- [9] *Сперанский А.В.* Система социальных ролей ученического класса. Изгой // На путях к новой школе: на стороне подростка. 2002. № 2.
- [10] *Цветкова И.И.* Классификация кадровых рисков // Экономика и управление. 2009. № 6.

THE INFLUENCE OF TEAM MEMBERS' PERSONAL CHARACTERISTICS ON THE EFFECTIVENESS OF GROUP MANAGEMENT AND SOCIAL STABILITY OF ORGANIZATION

A.B. Chernykh, M.A. Zaigraeva

Chair of Management

Irkutsk State University of Railway Engineering
Chernyshevskogo str., 15, Irkutsk, Russia, 664074

The authors consider issues of organizational management in terms of improving its economic efficiency and interpret personnel risks as potential losses or threats to the economic activities of enterprise. The article focuses on a special group of risks associated with individual characteristics and interpersonal interaction, i. e. social activities of team members within the group. As a rule, organizations use methods of socio-psychological diagnostics at the first step of candidates' selection to create such an organizational structure that takes into account professional and personal characteristics and competencies of candidates as well as their predisposition to a certain type of activities. The authors consider the problem of candidates' acceptance or rejection of a certain type of corporate culture prevailing in the enterprise, and at the same time team's acceptance or rejection of candidates with certain cultural preferences. The second application for social-psychological research techniques, important for management practices, is keeping up the team active state and increasing its effectiveness through its human potential realization. The article presents the results of the study of groups with low social status focusing on their members' individual characteristics. The authors propose methods to work with team members and groups as a whole that can stabilize social systems and develop techniques for managing personnel risks.

Key words: work team; social stability; group dynamics; group processes management; socio-psychological diagnostics; personnel of the organization; group outlaws; personnel risks.

REFERENCES

- [1] *Bazarov T.Ju.* Upravlenie konfliktami. Mobbing [Conflict management. Mobbing] // *Biznes-obrazovanie: elektronnyj zhurnal*. 2006. URL: www.ubo.ru/articles/?cat=132&pub=1167.
- [2] *Druzhilov S.A.* Psihologicheskij terror (mobbing) na kafedre vuza kak forma professionalnyh destruktivnyh [Psychological terror (mobbing) at the university department as a form of professional destruction] // *Psihologicheskie issledovanija: jelektronnyj nauchnyj zhurnal*. 2011. № 3. URL: <http://psystudy.ru/0421100116/0035>.
- [3] *Zabirova L.M.* Upravlenie riskami, svjazannymi s chelovecheskimi resursami [Management of personnel risks] // *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo finansovo-ekonomicheskogo instituta*. 2009. № 2.
- [4] *Kostitsyn N.A.* Riski chelovecheskogo faktora v sisteme riskov organizatsii [Personnel risks in the system of organizational risks] // *Upravlenie razvitiem personala*. 2006. № 2.
- [5] *Nechaeva E.S.* Analiz i prognozirovanie kadrovych riskov v organizatsijah [Analysis and prediction of personnel risks in organizations] // *Izvestija TulGU. Ekonomicheskie i juridicheskie nauki*. 2013. № 1-1.
- [6] *Smagulov A.M.* Vozdejstvie kadrovych riskov na strategiju upravlenija personalom zhelezno-dorozhnogo transporta Kazahstana [The influence of personnel risks on the strategy of the human resources management at the Kazakhstan railways]. URL: www.erudition.ru/Ekonomika.
- [7] *Sokolova M.Ju.* Riski prognozirovanija nauchno i nauchno-pedagogicheskich kadrov vuza [The risks of predicting scientific and teaching staff of the university] // *Kadrovik. Trudovoe pravo dlja kadrovika*. 2007. № 12.
- [8] *Solov'ev A.V.* Mobbing: psihologicheskij terror na rabochem meste [Mobbing: psychological terror at the workplace] // *Kadrovik. ru: elektronnyj zhurnal*. URL: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=1049>.
- [9] *Speranskiy A.V.* Sistema socialnyh rolej uchenicheskogo klassa. Izgoi [System of social roles in the class. Outlaws] // *Na putjah k novej shkole: na storone podrostka*. 2002. № 2.
- [10] *Tsvetkova I.I.* Klassifikatsija kadrovych riskov [Classification of personnel risks] // *Ekonomika i upravlenie*. 2009. № 6.