

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

УДК 331.1

*О.Ю. Калмыкова, Н.В. Соловова, О.В. Новоселова, Н.В. Суханкина**

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМИ РИСКАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

Современные стратегии управления организацией нуждаются в формировании особых управленческих подходов, основанных на анализе механизмов и процессов организации деятельности, связанных с возможными кадровыми рисками в деятельности работников. Кадровые риски возникают в системе управления персоналом и отражают увеличение значимости человеческого фактора в организационном развитии. В статье рассмотрена актуальность изучения кадровых рисков.

Ключевые слова: управленческая компетентность, кадровый риск, управление рисками, структурно-функциональные характеристики, профессиональный стресс, стресс-мониторинг.

Основной целью кадровой политики организаций нефтегазовой отрасли является реализация их конкурентоспособности за счет высокого уровня кадрового потенциала. Стратегическим вектором реализации активной кадровой политики современных промышленных организаций является формирование стратегий оптимального использования трудового и кадрового потенциала, формирования высококвалифицированного, сплоченного трудового коллектива, способного мобильно реагировать на вызовы внутренней и внешней среды.

Для большинства промышленных организаций в условиях рыночной экономики и сложной геополитической ситуации стратегическое значение приобретают кадровые стратегии эффективного использования человеческих ресурсов, что во многом актуализируется следующими проблемами в области кадровой политики [2–5]:

- повышение коэффициента текучести высококвалифицированных, мобильных (инноваторов) работников;
- недостаточным уровнем сформированности профессиональной компетентности и профессиональной мобильности менеджеров по управлению персоналом и различных категорий персонала;
- наличием пассивного или реактивного типа кадровой политики в организациях;
- недостаточным уровнем сформированности управленческой компетентности отдельных руководителей промышленных предприятий и организаций сферы услуг;
- повышением трудоемкости обработки информации;
- невысоким уровнем сформированности конфликтологической компетентности менеджеров по управлению персоналом и работников организации;
- отсутствием системы учета ожиданий и интересов работников при разработке и внедрении системы мотивации и стимулирования (системы оценки деятельности индивида и др.);
- ростом количества конфликтов по производственным вопросам по структурным подразделениям;
- увеличением числа рисков системы управления персоналом;
- повышением числа рисков персонала;

* © Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В., Новоселова О.В., Суханкина Н.В., 2018

Калмыкова Ольга Юрьевна (oukalmiykova@mail.ru), кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры управления человеческими ресурсами, Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева, 443086, Российская Федерация, г. Самара, Московское шоссе, 34; доцент кафедры экономики и управления организацией, Самарский государственный технический университет, 443100, Российская Федерация, г. Самара, ул. Молодогвардейская, 244.

Соловова Наталья Валентиновна (solovova.nata@mail.ru), доктор педагогических наук, заведующий кафедрой управления человеческими ресурсами, Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева, 443086, Российская Федерация, г. Самара, Московское шоссе, 34.

Новоселова Ольга Владимировна (novoselova.ov@ssau.ru), кандидат химических наук, доцент кафедры управления человеческими ресурсами, Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева, 443086, Российская Федерация, г. Самара, Московское шоссе, 34.

Суханкина Наталья Владимировна (sukhankina@inbox.ru), кандидат педагогических наук, доцент, Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева, 443086, Российская Федерация, г. Самара, Московское шоссе, 34.

- высоким уровнем социальной напряженности в трудовых коллективах большинства предприятий;
- невысоким уровнем инновационной восприимчивости у большей части персонала;
- наличием коррупционных проявлений в трудовом поведении работников организации и др.

Кадровые риски, а именно риски поведения работников организации могут актуализироваться в результате нарушения культуры трудового поведения и несоответствия уровня профессиональных компетенций работников, а также по причине проявления качеств индивидов:

- психофизиологические;
- индивидуально-личностные;
- коммуникативные;
- нравственные;
- ценностные;
- невысокий уровень профессиональной компетентности;
- профессионально-квалификационные;
- риски инновационной невосприимчивости персонала;
- риски низкого уровня лояльности персонала.

Данный вид рисков может являться причиной возникновения деструктивных межличностных конфликтов среди индивидов на всех уровнях управления. Проанализировав подсистемы системы управления персоналом, можно выделить следующие риски системы управления персоналом организации [1; 2]:

- кадровое планирование (низкое качество кадрового и интеллектуального потенциала организации и др.);
- управление трудовыми отношениями (отсутствие в организации нормативно-документационного обеспечения технологии управления конфликтами и профессиональными стрессами и др.);
- организация труда персонала (отсутствие кадровых мероприятий по сохранению всех видов безопасности персонала и др.);
- управление профессиональным развитием персонала (невысокий уровень компетентности руководителей (менеджеров по управлению персоналом) в вопросах реализации и эффективности учебных программ, обучающих и корпоративных тренингов и др.);
- управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности (пассивный тип кадровой политики в области кадровых мероприятий, направленных на формирование высокого уровня лояльности работников организации и др.);
- организация оценки деятельности и трудового поведения персонала (реактивный уровень в организации системы анализа и оценки различных форм проявления неблагонадежности индивидов и др.);
- управление социальным развитием (низкая эффективность кадровых мероприятий, направленных на повышение уровня лояльности работников и др.);
- развитие организационной структуры (ошибки в технологии кадрового планирования и др.);
- правовое обеспечение (отсутствие своевременного контроля над соблюдением работником действующего трудового законодательства и др.);
- информационное обеспечение (несвоевременное обеспечение информацией, необходимой для качественного выполнения функциональных обязанностей и др.).

Менеджеру по управлению персоналом необходимо владеть методами идентификации, классификации и оценки, существующих в организации рисков системы управления персоналом и рисков поведения персонала. Это позволит сформировать профиль кадровых рисков и поможет сформировать методику управления рисками и внести коррективы в кадровую работу.

В исследовании авторы статьи провели анкетирование и осуществили анализ и оценку кадровых рисков организаций нефтяной промышленности. На первом этапе исследования проводилось анкетирование среди работников предприятия нефтяной промышленности (методика А.Е. Митрофановой) [1; 2]. Как показывают результаты анкетирования (163 респондента), по мнению респондентов, наиболее вероятностные риски – это риск мотивации персонала и риск социального развития в организации (рис. 1).

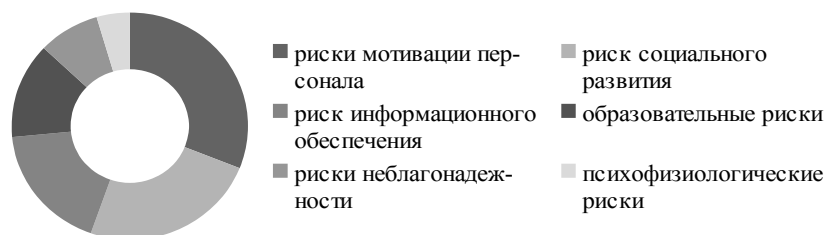


Рис. 1. Наиболее вероятностные воздействия

В меньшей степени вероятны моральные риски (рис. 2).

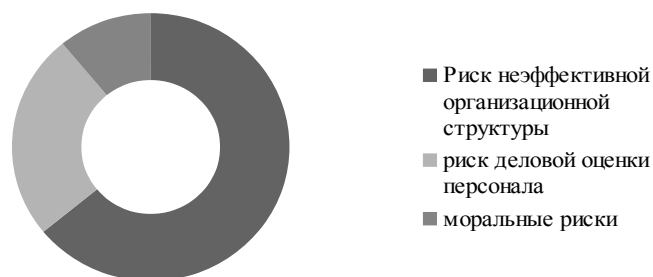


Рис. 2. Наименее вероятные воздействия

Работники, менеджеры по управлению персоналом и руководители прошли анкетирование, позволяющее осуществить оценку факторов кадрового риска, оказывающих наибольшее воздействие на эффективность и производительность труда персонала. Как наиболее распространенные по факторам внешних рисков респонденты выделили рынок труда региона и систему образования (рис. 3).

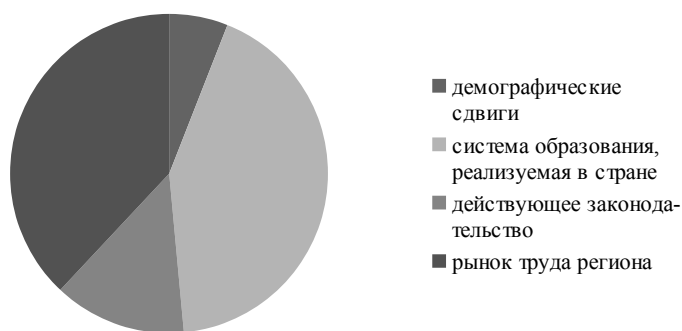


Рис. 3. Внешние риски

Проанализируем внутренние риски. Самым распространенным фактором в промышленной организации является отток квалификационного персонала, выбытие ключевых работников организации, а также отсутствие кадровых мероприятий, направленных на формирование высокого уровня лояльности работников организации. Анализ опроса работников промышленных организаций нефтегазовой отрасли представлен в таблице 1.

Таблица 1

Риски персонала в промышленной организации

Вид риска	Характеристика кадрового риска	Шкала вероятности проявления	Последствия кадровых рисков	Мероприятия по управлению кадровыми рисками
Квалификационный	Риск утраты работниками знаний, умений, навыков в процессе их повышения квалификации.	3 (раз в год)	Переход квалифицированных работников в другие организации	– формирование кадрового резерва; – профессиональная переподготовка, повышение квалификации
Информационный	Риск, связанный с утечкой коммерческой информации.	5 (раз в месяц)	Распространение коммерческой тайны конкурентам	– дисциплинарная, административная, материальная, уголовная ответственность
Утрата кадрового потенциала	Риск потери ключевых сотрудников в результате увольнений, потери трудоспособности, достижения пенсионного возраста	4 (раз в 4 месяца)	Нехватка квалифицированных кадров	– подбор нового квалифицированного и мобильного персонала

По данным таблицы 1 видно, что риски персонала существуют в исследуемой промышленной организации с довольно высокой частотой проявления. На втором этапе исследования осуществлен анализ возможных кадровых рисков системы управления персоналом по функциональным подсистемам (табл. 2). На данном этапе исследования в анкетировании в качестве респондентов выступили работники и менеджеры среднего звена (185 респондентов).

Таблица 2

Возможные кадровые риски системы управления персоналом по функциональным подсистемам [1; 2]

Подсистема СУП	Возможные риски
Планирование и маркетинг персонала	неэффективное кадровое планирование; низкие квалификационный уровень и качество интеллектуальных определенных категорий персонала; необоснованность численности персонала с учетом стратегии развития организации и стратегии управления персоналом; и др.
Управление трудовыми отношениями	наличие различных трудовых конфликтов, вызванных дисбалансом интересов работников и работодателя; неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе; высокий уровень социальной напряженности в организации; невысокая эффективность кадровых мероприятий по профилактике деструктивных действий со стороны персонала; несоблюдение правил обеспечения безопасности работников и работодателя; и др.
Обеспечение нормальных условий труда	недостаточное количество кадровых и социальных мероприятий по сохранению психологической и физической безопасности персонала; неблагоприятные и санитарно-гигиенические условия труда; нерациональные режимы труда и отдыха.
Управление развитием персонала	отсутствие связи обучения и оценки результатов; увольнение сотрудника после прохождения программы обучения; и др.
Управление мотивацией	отсутствие системной программы внутренней мотивации персонала; уход «узких» специалистов; и др.
Оценка персонала	оценка работника только по личностным качествам, а не в рамках компетентностного подхода; сравнение работников друг с другом, а не со стандартами деятельности; и др.
Управление социальным развитием	не сформированы благоприятные организационные условия, направленные на повышение лояльности работников; отсутствие дополнительных социальных гарантий сокращаемым работникам; и др.
Развитие организационной структуры	нечеткое разделение функциональных обязанностей среди подразделений и должностных лиц; и др.
Правовое обеспечение	отсутствие локальных нормативных актов, касающихся обеспечения системы управления кадровыми рисками и кадровой безопасностью; и др.
Информационное обеспечение	отсутствие информационно-разъяснительной работы со всеми категориями персонала о правилах обеспечения информационной безопасности в организации; и др.

Следовательно, по результатам проведенного анализа можно утверждать, что система управления кадровыми рисками в промышленной организации характеризуется средней эффективностью ввиду отсутствия необходимых управленческих компонентов.

Из всех существующих методов оценки кадровых рисков для промышленной организации на третьем этапе был выбран метод экспертных оценок, который проводится посредством обработки данных о мнениях трех опытных специалистов [7]. Экспертами для проведения данного анализа выступили: менеджер – 1 эксперт; начальник отдела кадров – 2 эксперт; линейный руководитель – 3 эксперт. В таблице 3 представлена оценка кадровых рисков в промышленной организации. Балльная оценка кадрового риска расставлялась указанными экспертами в соответствии с вероятностью его наступления: 0 – риск не является существенным для организации; 25 – существует небольшая вероятность возникновения риска; 50 – вероятность наступления или ненаступления риска равна; 75 – существует большая вероятность наступления риска; 100 – риск точно наступит.

Таблица 3

Оценка кадровых рисков в промышленной организации

Риски	Эксперты			Средний балл оценки рисков	Степень влияния	Вес	Оценка
	1	2	3				
1. Несбалансированность возрастных групп персонала	25	50	25	33,3	3	0,05	1,7
2. Отсутствие достаточного количества программ, направленных на обучение и развитие персонала	75	75	50	66,7	3	0,05	3,3
3. Слабая разработанность системы мероприятий по сохранению и поддержанию физического и психологического здоровья персонала	75	75	50	66,7	2	0,075	5
4. Недостаточное количество мероприятий, направленных на формирование высокого уровня лояльности работников организации	75	75	75	75	2	0,075	5,6
5. Отсутствие организационных условий, направленных на формирование благоприятного социально-психологического климата.	75	50	75	66,7	2	0,075	5
Итого							20,6

Как видно из таблицы 2, суммарное значение кадровых рисков, присущих промышленной организации, составляет 20,6 балла. Следовательно, в анализируемой организации выявлен средний уровень опасности. В этой связи уменьшить кадровые риски можно с помощью внедрения ряда соответствующих кадровых мероприятий.

Управление кадровыми рисками включает в себя их поиск, идентификацию и оценку, классификацию кадровых рисков, так как это позволит выбрать эффективные методы управления рисками и направления совершенствования кадровой политики и стратегического развития организации [1; 2].

Анализ проблем и разработка рекомендаций позволили авторам сформировать модель системы управления рисками персонала в промышленной организации. С функциональной точки зрения данная модель представляет собой систему управления, основной целью которой является профилактика рисков системы управления персоналом и рисков поведения персонала. На начальном этапе менеджеру по управлению персоналом необходимо определить экономические и социальные цели и сформировать технологию управления кадровыми рисками. На втором этапе менеджер выполняет следующие задачи:

- диагностирует потребность организации в управлении кадровых рисков;
- формулирует принципы и стратегические направления системы управления кадровыми рисками организации;
- определяет цели, задачи и программы по разработке и внедрению технологии управления кадровыми рисками.

Третий этап – это этап внедрения технологии управления кадровыми рисками.

На четвертом этапе менеджеру необходимо:

- проанализировать внутренние и внешние ресурсы данной технологии;
- провести диагностику, идентификацию, оценку и анализ кадровых рисков и т. д.;
- сформировать профиль и паспорт кадровых рисков промышленной организации;
- разработать программы профилактики источников и факторов возникновения кадровых рисков;
- осуществить мониторинг эффективности технологии управления кадровыми рисками и скорректировать программы.

На пятом этапе менеджеру необходимо осуществить классификацию мотивов отношения персонала к кадровым мероприятиям стратегии управления кадровыми рисками. На шестом этапе менеджер осуществляет мониторинг стратегии управления кадровыми рисками; диагностирует кадровые риски; проектирует инновационные кадровые стратегии. На седьмом этапе осуществляется: комплексный анализ и диагностика существующих проблем; мониторинг стратегии управления кадровыми рисками; оценка социально-экономической эффективности стратегии управления кадровыми рисками; организация обучающих тренингов, направленных на формирование компетентности менеджеров в области управления кадровыми рисками.

В таблице 4 в качестве примера показаны возможные кадровые мероприятия по минимизации кадровых рисков в промышленной организации в процессе реализации стратегии управления конфликтами и профессиональными стрессами [8].

Таблица 4

Кадровые мероприятия по профилактике кадровых рисков, связанных с внедрением стратегии управления профессиональными конфликтами и профессиональными стрессами

Возможные кадровые риски		Пути предупреждения кадровых рисков
1	Риск низкого уровня управленческой и конфликтологической компетентности менеджера по управлению персоналом	формирование модели конфликтологической компетентности и стресс-компетентности менеджера по управлению персоналом промышленной организации; систематическое повышение уровня конфликтологической компетентности менеджера по УП, менеджера, руководителей и работников организации (корпоративные тренинги, обучение, повышение квалификации и др.).
2	Риск непродуктивности стратегии управления конфликтами и профессиональными стрессами	четко проработать принципы, методы и кадровые мероприятия стратегии управления конфликтами и профессиональными стрессами; провести анализ уровня конфликтности, стресс-мониторинг организационной среды и т.д.; сформировать структуру взаимодействия с руководителями структурных подразделений на период внедрения стратегии;
3	Риск отторжения стратегии управления конфликтами и профессиональными стрессами работниками промышленной организации	предварительно подготовить персонал; выявить потребность организации в формировании стратегии управления конфликтами и профессиональными стрессами; формирование банка информационных карт профессионального стресса работников.
4	Риск отрицательной экономической эффективности стратегии управления конфликтами и профессиональными стрессами	предварительно провести расчет экономического и социального эффекта от внедрения кадровой стратегии управления конфликтами и профессиональными стрессами; комплексный анализ и диагностика существующих конфликтных потенциалов;
5	Риск отрицательной социальной эффективности стратегии управления конфликтами и профессиональными стрессами	разработать методы стимулирования персонала к использованию инструментов стратегии управления конфликтами и профессиональными стрессами; создание благоприятной образовательной среды по формированию конфликтологической компетентности и стресс-компетентности всех категорий работников промышленной организации.
6	Риск недостаточного финансирования стратегии управления конфликтами и стрессами	провести четкий анализ необходимых всех видов ресурсов; определить состав нормативно-регламентирующих документов данной кадровой стратегии

Непосредственным управлением кадровыми рисками должно заниматься специализированное подразделение риск-менеджмента, выполняющее следующие задачи:

- систематический мониторинг рисков персонала и рисков системы управления персоналом;
- разработку методики эффективного управления кадровыми рисками организации.

Данная технология позволяет реализовать непосредственное участие в процедурах управления кадровыми рисками руководителей и работников основных подразделений промышленной организации.

Библиографический список

1. Митрофанова А.Е. Управление кадровыми рисками в работе с персоналом организации: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2013.
2. Митрофанова А.Е. Управление кадровыми рисками в работе с персоналом организации: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 М., 2013.
3. Митрофанова А.Е. Концепция управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации // Компетентность. 2013. № 3. С. 40–45.
4. Чуланова О.Л., Борисенко Н.С. Минимизация кадровых рисков при внедрении компетентного подхода в управление персоналом организаций // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2015. № 8–1. С. 229–234.
5. Чуланова О.Л. Основные риски при внедрении модели компетенций в управление персоналом организации // Современные проблемы и перспективы экономического развития и управления: сб. науч. тр. Сургут: ИЦ СурГУ, 2014. С. 174–181.
6. Васильцова Л.И., Александрова Н.А. Кадровые риски в системе оценки персонала организации // Вестник Уральского государственного университета путей сообщения. 2015. № 4 (28). С. 72–80.
7. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Экономика управления персоналом: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2013.

References

1. Mitrofanova A.E. *Upravlenie kadrovymi riskami v rabote s personalom organizatsii: avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk* [Human resource management in the work with the personnel of an organization: author's abstract of Candidate's of Economic sciences thesis]. M., 2013 [in Russian].
2. Mitrofanova A.E. *Upravlenie kadrovymi riskami v rabote s personalom organizatsii: dis. ... kand. ekon. nauk: 08.00.05* [Human resource management in the work with the personnel of an organization: author's abstract of Candidate's of Economic sciences thesis]. M., 2013 [in Russian].
3. Mitrofanova A.E. *Kontseptsiya upravleniya kadrovymi riskami v rabote s personalom organizatsii* [Concept of personnel risk management in working with the personnel of an organization]. *Kompetentnost'* [The competence], 2013, no. 3, pp. 40–45 [in Russian].
4. Chulanova O.L., Borisenko N.S. *Minimizatsiya kadrovyykh riskov pri vnedrenii kompetentnostnogo podkhoda v upravlenie personalom organizatsii* [Minimization of personnel risks in the implementation of the competence approach to the management of the personnel of organizations]. *Aktual'nye problemy gumanitarnykh i estestvennykh nauk* [Actual problems of the humanities and natural sciences], 2015, no. 8-1, pp. 229–234 [in Russian].
5. Chulanova O.L. *Osnovnye riski pri vnedrenii modeli kompetentsii v upravlenie personalom organizatsii* [Main risks in the introduction of the competence model in the management of an organization's personnel]. In: *Sovremennye problemy i perspektivy ekonomicheskogo razvitiya i upravleniya: sbornik nauchnykh trudov* [Modern problems and prospects for economic development and management: collection of scientific papers]. Surgut: ITs SurGU, 2014, pp. 174–181 [in Russian].
6. Vasil'tsova L.I., Alexandrova N.A. *Kadrovye riski v sisteme otsenki personala organizatsii* [Personnel risks in the system of personnel assessment of an organization]. *Vestnik Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta putei soobshcheniya* [Herald of the Ural State University of Railway Transport], 2015, no. 4 (28), pp. 72–80 [in Russian].
7. Kibanov A.Ya., Mitrofanova E.A., Esaulova I.A. *Ekonomika upravleniya personalom: uchebnik. Pod red. A.Ya. Kibanova* [Economics of Personnel Management: Textbook. A.Ya. Kibanov (Ed.)]. M.: INFRA-M, 2013 [in Russian].

*O.Yu. Kalmykova, N.V. Solovova, O.V. Novoselova, N.V. Sukhankina**

FORMATION OF THE STRATEGY OF MANAGING PERSONNEL RISKS OF AN ORGANIZATION

Modern strategies of management of an organization require the formation of special management approaches based on the analysis of the mechanisms and processes of organization of activities related to possible personnel risks in activity of personnel. Personnel risks arise in the personnel management system and reflect the increase in the importance of the human factor in organizational development. The article reviews the relevance of human resource risk study.

Key words: managerial competence, risk management, competence approach formation, structure functional characteristics, professional stress, stress monitoring.

Статья поступила в редакцию 15/V/2018.
The article received 15/V/2018.

* *Kalmykova Olga Yurievna* (oukalmiykova@mail.ru), Candidate of Pedagogical Sciences, associate professor, assistant professor of the Department of Human Resource Management, Samara National Research University, 34, Moskovskoye shosse, Samara, 443086, Russian Federation; assistant professor of the Department of Economics and Management of an Organization, 244, Molodogvardeyskaya street, Samara, 443100, Russian Federation.

Solovova Natalya Valentinovna (solovova.nata@mail.ru), Doctor of Pedagogical Sciences, head of the Department of Human Resource Management, Samara National Research University, 34, Moskovskoye shosse, Samara, 443086, Russian Federation.

Novoselova Olga Vladimirovna (novoselova.ov@ssau.ru), Candidate of Chemical Sciences, assistant professor of the Department of Human Resource Management, Samara National Research University, 34, Moskovskoye shosse, Samara, 443086, Russian Federation.

Sukhankina Natalya Vladimirovna (sukhankina@inbox.ru), Candidate of Pedagogical Sciences, associate professor, Samara National Research University, 34, Moskovskoye shosse, Samara, 443086, Russian Federation.