

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2021, №5, Том 13 / 2021, No 5, Vol 13 <https://esj.today/issue-5-2021.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/35ECVN521.pdf>

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Калмыкова, О. Ю. Вовлеченность персонала как управленческий инструмент гармонизации социально-трудовых отношений / О. Ю. Калмыкова, Г. П. Гагаринская, Е. А. Камаева // Вестник евразийской науки. — 2021. — Т. 13. — № 5. — URL: <https://esj.today/PDF/35ECVN521.pdf>

**For citation:**

Kalmykova O.Yu., Gagarinskaya G.P., Kamaeva E.A. Personnel involvement as a management tool for harmonizing social and labor relations. *The Eurasian Scientific Journal*, 13(5): 35ECVN521. Available at: <https://esj.today/PDF/35ECVN521.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

*Авторы данной статьи выражают большую признательность представителям научной школы управления персоналом доктора экономических наук, профессора А.Я. Кибанова (Государственный университет управления, г. Москва, Россия) доктору экономических наук, профессору А.Е. Митрофановой, кандидату экономических наук, доценту Е.А. Митрофановой, кандидату экономических наук, доценту В.Г. Коноваловой*

УДК 331.1

ГРНТИ 82.13.31

**Калмыкова Ольга Юрьевна**

ФГБОУ ВО «Самарский государственный технический университет», Самара, Россия  
Доцент кафедры «Экономика и управление организацией»  
Кандидат педагогических наук, доцент  
E-mail: [oukalmiykova@mail.ru](mailto:oukalmiykova@mail.ru)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0933-0332>  
РИНЦ: [https://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=335992](https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=335992)

**Гагаринская Галина Павловна**

ФГБОУ ВО «Самарский государственный технический университет», Самара, Россия  
Профессор, заведующая кафедры «Экономика и управление организацией»  
Доктор экономических наук  
E-mail: [eyo080505@mail.ru](mailto:eyo080505@mail.ru)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5174-0824>  
РИНЦ: [https://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=292996](https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=292996)

**Камаева Елена Анатольевна**

ФГБОУ ВО «Самарский государственный технический университет», Самара, Россия  
Институт нефтегазовых технологий  
Старший преподаватель кафедры «Бурение нефтяных и газовых скважин»,  
заместитель директора по учебной работе очной и заочной форм обучения  
E-mail: [nme\\_samgtu@mail.ru](mailto:nme_samgtu@mail.ru)

**Вовлеченность персонала  
как управленческий инструмент гармонизации  
социально-трудовых отношений**

**Аннотация.** В статье анализируются методические и практические задачи, решение которых, направлено на повышение уровня вовлеченности персонала на примере промышленных предприятий нефтегазовой отрасли. Целью данного исследования является формирование практических рекомендаций по повышению уровня лояльности персонала промышленных предприятий. Предметом исследования выступают методы по повышению

уровня вовлеченности персонала промышленного предприятия, а объектом — социально-трудовые отношения.

В исследовании (2017–2020) применялись эмпирические методы: наблюдение, анкетирование, тестирование, метод МАИ, методы математической статистики, стресс-мониторинг организационной среды (методика К.Э. Оксинайда); идентификация и оценка рисков системы управления персоналом и рисков поведения персонала (анкеты А.Е. Митрофановой). Оценка кадровых рисков проводилась на основе метода экспертных оценок (респонденты — линейные и функциональные) руководители промышленных предприятий нефтегазовой отрасли. В статье показаны результаты различных социологических исследований, проведенных среди работников и линейных, функциональных руководителей предприятий нефтегазовой отрасли. Построен профиль рисков промышленного предприятия. Сформирован план проведения обучающего тренинга для линейных и функциональных руководителей по теме «Управление кадровыми рисками промышленного предприятия». Сформирована модель системы повышения уровня вовлеченности персонала промышленного предприятия.

**Ключевые слова:** вовлеченность персонала; управление персоналом; кадровая политика; кадровый риск; профиль кадрового риска; экспертный опрос; паспорт кадрового риска; компетентность; тренинг

### Введение

В промышленных организациях влияние на эффективность и производительность труда персонала оказывают такие факторы социально-ориентированного управления, как:

- реализация компетентностного потенциала работников;
- повышение мобильности и восприимчивости персонала к производственным и кадровым инновациям;
- формирование высокого уровня настроения и вовлеченности работников;
- совершенствование конструктивной организационной культуры;
- создание благоприятного социально-психологического климата;
- повышение удовлетворенности трудом персонала и др.

Высокий уровень вовлеченности персонала в трудовую деятельность промышленной организации можно рассматривать как важнейший фактор гармонизации социально-трудовых отношений в трудовом коллективе. Деятельность промышленной организации в условиях постоянных организационных инноваций сопровождается возникновением кадровых рисков, дифункциональные проявления которых, необходимо минимизировать [1]. Применение методов кадрового риск-менеджмента позволяет снизить уровень стрессогенности организационной среды и количество деструктивных организационных, межличностных конфликтов, что приводит к повышению уровня вовлеченности работников.

### Цель исследования

Для реализации стратегических задач промышленной организации в рамках активной кадровой политики специалистам службы управления персоналом следует формировать систему повышения уровня вовлеченности работников, на основе технологии управления

кадровыми рисками. Реализация кадровой политики, принятие управленческих решений могут повлечь возникновение различных кадровых рисков:

- снижение культуры трудового поведения;
- увеличение числа деструктивных конфликтных ситуаций;
- повышение уровня стрессогенности организационной среды промышленной организации;
- ухудшение комфортности рабочей среды;
- повышение коэффициента текучести всех категорий персонала;
- низкая удовлетворенность работников трудом;
- увольнение высококвалифицированных работников;
- риски утраты материальных активов;
- снижение профессионально-квалификационного уровня работников;
- формирование нежелательного имиджа промышленной организации;
- рост числа нарушений в области безопасности труда персонала и др.

Руководители промышленных организаций должны демонстрировать социально-ответственное поведение и работать в трудовом коллективе.

Целью исследования является формирование практических рекомендаций по повышению уровня вовлеченности персонала, на основе технологии управления кадровыми рисками промышленной организации. Предметом исследования выступают методы по повышению уровня вовлеченности персонала промышленной организации, а объектом — социально-трудовые отношения, которые формируются в процессе повышения уровня вовлеченности индивидов.

### Методы и материалы

В данной работе авторы использовали следующие методики:

- стресс-мониторинг Оксинайда К.Э.: оценка уровня стрессогенности организационной среды [2];
- методика оценки кадровых рисков промышленной организации Митрофановой А.Е. [1];
- экспертный опрос.

В качестве экспертов от промышленной организации нефтегазовой отрасли для оценки кадровых рисков, возникающих в системе социально-трудовых отношений, выступили линейные и функциональные руководители (25 респондентов).

### Результаты исследования

В исследуемой промышленной организации (2020–2021 г.) авторами статьи проведен экспертный опрос и проанализированы потенциальные кадровые риски.

Анализ результатов исследования показал, что в промышленной организации существует максимально возможная вероятность проявления таких кадровых рисков, как:

- риски мотивации персонала;
- риски, связанные с трудовыми отношениями;
- риски, связанные с поведением персонала;
- риски, связанные с кадровым планированием.

Кадровые риски в области мотивации персонала оказывают отрицательные последствия: повышение коэффициента текучести персонала, потеря высококвалифицированных специалистов, высокий уровень профессионального выгорания работников промышленной организации.

### Оценка и построение профиля кадровых рисков

Для оценки кадровых рисков в промышленной организации нефтегазовой отрасли (2020–2021 г.), использовали метод экспертного опроса, на основании результатов которого построили профиль кадровых рисков промышленной организации.

Результаты представлены в таблице 1.

**Таблица 1**

#### Профиль кадровых рисков промышленной организации

Кадровые риски	Оценка значимости риска	Оценка частоты проявления	Итоговая оценка риска
Риски мотивации персонала	0,65	0,64	0,4094
Риски, связанные с планированием персонала	0,84	0,38	0,3197
Риски информационного обеспечения	0,73	0,39	0,2910
Риски, связанные с трудовыми отношениями	0,65	0,42	0,272
Риски, связанные с персоналом	0,72	0,41	0,2697
Риски обучения и развития персонала	0,75	0,35	0,2624
Риски, связанные с наймом персонала	0,64	0,39	0,2497
Коммуникативные риски	0,72	0,35	0,2375
Риски социального развития персонала	0,56	0,33	0,1816
Риски условий и охраны труда	0,53	0,34	0,1767
Психофизиологические риски	0,45	0,32	0,1495
Личностные риски	0,51	0,29	0,1457
Риски неэффективной организационной структуры	0,71	0,19	0,143
Риски неблагонадежности	0,71	0,2	0,142
Профессионально-квалификационные риски	0,51	0,29	0,141
Образовательные риски	0,5	0,27	0,13
Моральные риски	0,42	0,31	0,12
Риски правового обеспечения	0,75	0,14	0,0975
Риски деловой оценки персонала	0,29	0,31	0,0868

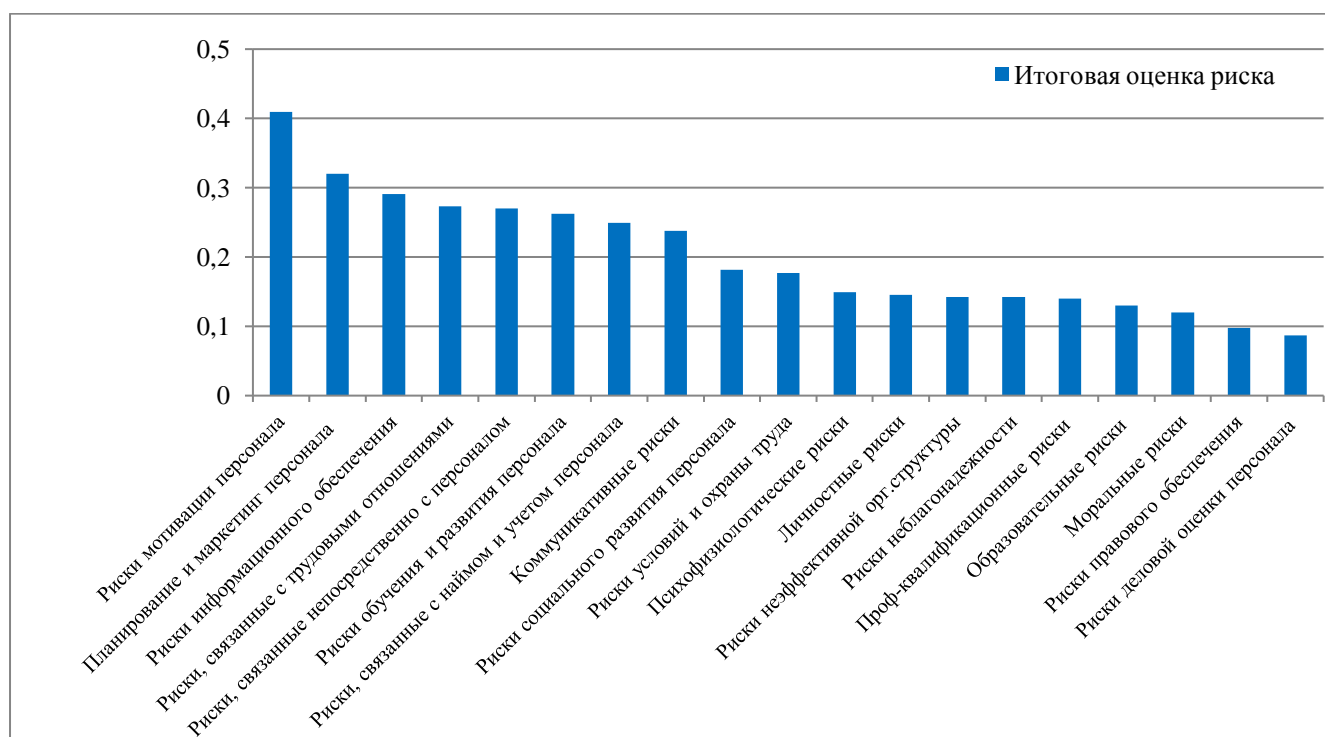
*Составлено авторами*

Построена графическая модель кадровых рисков (рис. 1), на которой наглядно представлены основные кадровые риски, оказывающие негативное влияние на эффективность деятельности работников промышленной организации.

В качестве мер по минимизации выявленных кадровых рисков могут быть предложены следующие практические рекомендации:

- совершенствование кадровой политики в области кадровой безопасности промышленной организации;

- проведение командообразующих мероприятий, с целью повышения вовлеченности персонала трудового коллектива;
- формирование кадрового резерва промышленной организации;
- разработка и реализация кадровых мероприятий, направленных на повышение уровня вовлеченности персонала промышленной организации;
- повышение мотивационной составляющей руководителей для освоения эффективных технологий профилактики деструктивных конфликтных ситуаций в промышленной организации;
- привлечение для передачи профессионального опыта в качестве наставников опытных работников;
- организация эффективных коммуникационных каналов;
- построение профиля и паспорта кадровых рисков промышленной организации;
- своевременная профилактика кадровых рисков организации;
- внедрение комплекса мероприятий по снижению текучести персонала;
- разработка и внедрение конкурса «Лучший руководитель структурного подразделения в области управления человеческими ресурсами»;
- разработка методики объективной оценки удовлетворенности трудом персонала;
- проведение социологического исследования: «Оценка социально-психологического климата в трудовом коллективе»;
- проведение стрессмониторинга: оценка уровня стрессогенности организационной среды [2].



**Рисунок 1.** Графическое отображения профиля кадровых рисков промышленной организации (составлено авторами)

Реализация предложенных практических рекомендаций позволит повысить производительность и эффективность труда, за счет повышения уровня вовлеченности работников промышленного предприятия.

Эффективным методом повышения компетентности в области кадрового риск-менеджмента, а, следовательно, профилактики кадровых рисков и минимизации воздействия стресс-факторов на эффективность и производительность труда работников является обучающие тренинги и программы повышения квалификации, направленные на повышение управленческой и конфликтологической компетентностей линейных функциональных руководителей, а, следовательно, на гармонизацию социально-трудовых отношений в промышленной организации [3].

В таблице 3 представлен план программы повышения квалификации «Профилактика кадровых рисков: повышение вовлеченности персонала промышленной организации».

**Таблица 3**

**Учебно-тематический план программы повышения квалификации «Профилактика кадровых рисков: повышение вовлеченности персонала промышленной организации»**

п/п	Наименование модулей, разделов и тем	Всего, час.	В том числе:		
			лекции	практические занятия (семинары), лабораторные работы	выездные занятия
	<b>Модуль 1.</b> «Кадровая политика промышленной организации: теория и практика»	10	4	6	-
	<b>Раздел 1.</b> Методы разработки активной кадровой политики промышленной организации нефтегазовой отрасли.	-	2	2	-
	<b>Тема 1.</b> Организационно-управленческий механизм реализации кадровой политики промышленной организации.	-	2	-	-
	<b>Тема 2.</b> Инструменты разработки активной кадровой политики промышленной организации. Повышение вовлеченности персонала.	-	-	2	-
	<b>Раздел 2.</b> Методы повышения эффективности кадровой политики промышленной организации.	-	2	4	-
	<b>Тема 1.</b> Критерии оценки эффективности кадровой политики промышленной организации.	-	2	2	-
	<b>Тема 2.</b> Критерии оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами.	-	-	2	-
	<b>Модуль 2.</b> Компенсационная политика. Повышение уровня вовлеченности персонала промышленной организации.	20	10	10	-
	<b>Раздел 1.</b> Методы мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников. Методы повышения уровня вовлеченности персонала.	-	6	6	-
	<b>Тема 1.</b> Принципы и методы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.	-	4	2	-
	<b>Тема 2.</b> Принципы и методы повышения уровня вовлеченности персонала промышленной организации. <b>Практикум</b> «Диагностика комфортности поведенческого пространства организации».	-	4	2	-

п/п	Наименование модулей, разделов и тем	Всего, час.	В том числе:		
			лекции	практические занятия (семинары), лабораторные работы	выездные занятия
	<b>Раздел 2.</b> Формирование эмоциональной компетентности руководителей и работников промышленной организации как метод минимизации кадровых рисков.	-	4	4	-
	<b>Тема 1.</b> Принципы и методы формирования эмоциональной компетентности руководителей и работников промышленной организации.	-	2	2	-
	<b>Тема 2.</b> Тренинг: эмоциональная компетентность руководителей и работников промышленной организации.	-	2	2	-
	<b>Модуль 3.</b> «Управление кадровыми рисками промышленной организации».	10	4	6	-
	<b>Раздел 1.</b> Управление кадровыми рисками в работе с персоналом промышленной организации.	-	-	2	-
	<b>Тема 1.</b> Содержание и структура кадровых рисков промышленной организации.	-	2	-	-
	<b>Тема 2.</b> Виды и факторы кадровых рисков в промышленной организации. <b>Практикум</b> Построение профиля кадровых рисков.	-	2	2	-
	<b>Раздел 2.</b> Методика управления кадровыми рисками в работе с персоналом промышленной организации	-	2	4	-
	<b>Тема 1.</b> Оценка кадровых рисков в работе с персоналом организации.	-	2	2	-
	<b>Тема 2.</b> Практические рекомендации по управлению кадровыми рисками в работе с персоналом промышленной организации.	-	-	2	-
	<b>Модуль 4.</b> Управление конфликтами и профессиональными стрессами в промышленной организации.	10	4	6	-
	<b>Раздел 1.</b> Конфликтологическая компетентность руководителя работников промышленной организации.	-	2	2	-
	<b>Тема 1.</b> Концепция управления человеческими ресурсами в промышленной организации. <b>Практикум</b> «Диагностика уровня конфликтности».	-	2	-	-
	<b>Тема 2.</b> Причины возникновения деструктивных конфликтов в промышленной организации. Взаимосвязь эмоционального интеллекта и стратегий совладания со стрессовыми ситуациями. <b>Практикум</b> «Картографический метод анализа конфликтных ситуаций, характерных для организации».	-	2	2	-
	<b>Раздел 2.</b> Технология управления конфликтами и профессиональными стрессами в промышленной организации <b>Практикум</b> Решение конфликтных ситуаций.	-	2	4	-
	<b>Тема 1.</b> Источники и функциональные последствия профессионального стресса руководителей и работников промышленной организации. Ресурсные способы преодоления стресса. Методы саморегуляции стрессового состояния. <b>Практикум</b> Стрессмониторинг.	-	2	2	-

п/п	Наименование модулей, разделов и тем	Всего, час.	В том числе:		
			лекции	практические занятия (семинары), лабораторные работы	выездные занятия
	<b>Тема 2.</b> Методы управления организационными конфликтами и стрессами в организации. Мероприятия, направленные на формирование стресс-компетентности работников и руководителя организации. <b>Практикум</b> «Диагностика актуального уровня и симптомов профессионального стресса», «Методика исследования уровня тревожности работника».	-	-	2	-
	<b>Модуль 5.</b> Стратегии формирования команды. Психология управления персоналом в условиях организационных изменений.	16	8	8	-
	<b>Раздел 1.</b> Стратегии формирования команды.	-	4	4	-
	<b>Тема 1.</b> Определение понятий «команда» и «командообразование».	-	2	2	-
	<b>Тема 2.</b> Распределение ролей в команде.	-	2	2	-
	<b>Раздел 2.</b> Психология управления персоналом в условиях организационных изменений. Применение эмоционально-интеллектуальных ресурсов для повышения эффективности организации.	-	4	4	-
	<b>Тема 1.</b> Составляющие эффективной коммуникации. Построение эффективной коммуникации в коллективе. <b>Практикум</b> «Определение групповой сплоченности и ценностно-ориентационного единства»; «Определение межличностных отношений и взаимодействия в группе».	-	2	2	-
	<b>Тема 2.</b> Тренинг как эффективная форма повышения уровня вовлеченности работников промышленной организации.	-	2	2	-
	<b>Итоговая аттестация:</b>	6	Круглый стол		
	<b>Итого:</b>		<b>72 часа</b>		

Составлено авторами

Проведение данной программы повышения квалификации позволит сформировать у работников конфликтологическую компетентность для предупреждения деструктивных конфликтов и кадровых рисков, а, следовательно, повышения уровня вовлеченности персонала промышленной организации.

Авторами разработан комплекс вариативных заданий по дисциплине «Управление кадровыми рисками», представленный следующими группами: основные характеристики кадровых рисков; виды и факторы кадровых рисков; методы оценки кадровых рисков; управление кадровыми рисками в промышленной организации. В таблице 4 представлены примеры вариативных задач, используемых как в образовательном процессе СамГТУ, так и в процессе проведения обучающих тренингов и программ повышения квалификации для персонала промышленных организаций в рамках Института дополнительного образования СамГТУ.

Проблема, связанная с недостаточно высоким уровнем компетентности в области управления кадровыми рисками, у руководителей промышленных организаций может быть решена на основе прохождения линейными и функциональными руководителями курсов по повышению квалификации в области кадрового риск-менеджмента и конфликтменеджмента. Данные программы повышения квалификации и переподготовки реализуются на базе Института дополнительного образования ФГБОУ ВО СамГТУ (г. Самара).



Таблица 4

**Вариативные задачи учебного модуля  
«Управление кадровыми рисками в промышленной организации»**

Специфические функции управления кадровыми рисками в промышленной организации	Содержание специфических функций	Примеры вариативных задач
Основные характеристики кадровых рисков	Диагностика и характеристика существующих в промышленной организации кадровых рисков. Формирование методики диагностики кадровых рисков и разработке кадровых мероприятий по их минимизации.	<p><i>Задание 1.</i> <i>Составьте список ключевых понятий, характеризующих:</i> а) кадровый риск в системе управления персоналом промышленного предприятия; б) кадровая безопасность инновационной организации; в) взаимосвязь стратегии развития организации и стратегии управления кадровыми рисками; г) слабая предсказуемость поведения работников организации в различных обстоятельствах как результат пассивной кадровой политики.</p> <p><i>Задание 2.</i> <i>Перечислите ключевые слова при характеристике понятий:</i> а) стратегия организации — управленческое решение, цель, набор правил, путь, изменения внутренней и внешней среды, ресурсы; б) противоречивость кадрового риска — ; в) альтернативность кадрового риска — ; г) неопределенность кадрового риска — ; д) опасность кадрового риска — ; е) уязвимость кадрового риска — ; ж) подверженность кадрового риска — ;</p>
Виды и факторы кадровых рисков	Диагностика и классификация существующих в организации кадровых рисков.	<p><i>Задание 1.</i> <i>Составьте список ключевых понятий, характеризующих:</i> а) принципы классификации кадровых рисков; б) кадровые риски подсистемы СУП; в) целенаправленные кадровые риски; г) внешние кадровые риски.</p> <p><i>Задание 2.</i> <i>Постройте схемы классификации кадровых рисков по следующим критериям:</i> - по сфере локализации; - по объекту риска; - по источникам риска; - по сферам деятельности организации; - по систематичности проявления; - по видам деятельности организации; - по результатам деятельности; - по возможным размерам ущерба; - по степени регулярности потенциального проявления; - по степени чувствительности к кадровым рискам различных групп заинтересованных лиц; - по степени правомерности; - по причинам возникновения.</p>

Проведение предлагаемых программ повышения квалификации и переподготовки позволит усовершенствовать знания руководителей и работников по различным аспектам технологии управления кадровыми рисками, что позволит своевременно предупреждать возникновение кадровых рисков, а, следовательно, повысить уровень вовлеченности всех категорий персонала.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Митрофанова А.Е., Захаров Д.К., Ашурбеков Р.А. Кадровые риски и их оценка: Учеб. пособие. — Государственный университет управления, Институт управления персоналом, социальных и бизнес-коммуникаций ГУУ. — М.: Издательский дом ГУУ, 2016. — 135 с.
2. Оксина К.Э. Стресс-мониторинг для чего и как проводим методика оценки уровня стрессогенности организационной среды "Кадровик. Кадровый менеджмент". — № 5. — М., 2009. — С. 51.
3. Калмыкова, О.Ю. Проведение обучающих тренингов в рамках конфликтологического консультирования в организации / О.Ю. Калмыкова, Г.П. Гагаринская. // Экономика и предпринимательство. — 2016. — № 11–1(76). — С. 789–796.

**Kalmykova Olga Yuryevna**

Samara State Technical University, Samara, Russia

E-mail: [oukalmiykova@mail.ru](mailto:oukalmiykova@mail.ru)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0933-0332>

RSCI: [https://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=335992](https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=335992)

**Gagarinskaya Galina Pavlovna**

Samara State Technical University, Samara, Russia

E-mail: [eyo080505@mail.ru](mailto:eyo080505@mail.ru)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5174-0824>

RSCI: [https://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=292996](https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=292996)

**Kamaeva Elena Anatolyevna**

Samara State Technical University, Samara, Russia

E-mail: [nme\\_samgtu@mail.ru](mailto:nme_samgtu@mail.ru)

## **Personnel involvement as a management tool for harmonizing social and labor relations**

**Abstract.** The article analyzes the methodological and practical tasks, the solution of which is aimed at increasing the level of personnel involvement on the example of industrial enterprises of the oil and gas industry. The purpose of this study is to formulate practical recommendations for increasing the level of loyalty of the personnel of industrial enterprises. The subject of the research is methods to increase the level of involvement of the personnel of an industrial enterprise, and the object is social and labor relations. In the study (2017–2020), empirical methods were used: observation, questioning, testing, the MAI method, methods of mathematical statistics, stress monitoring of the organizational environment (K.E. Oksinoid's method); identification and assessment of risks of the personnel management system and risks of personnel behavior (questionnaires of A.E. Mitrofanova). The assessment of personnel risks was carried out on the basis of the method of expert assessments (respondents were linear and functional), heads of industrial enterprises of the oil and gas industry. The article shows the results of various sociological studies carried out among workers and line, functional managers of oil and gas enterprises. The risk profile of an industrial enterprise has been built. A plan has been drawn up to conduct a training course for line and functional managers on the topic “Human Resource Risk Management at an Industrial Enterprise”. A model of the system for increasing the level of involvement of the personnel of an industrial enterprise has been formed.

**Keywords:** personnel involvement; personnel management; personnel policy; personnel risk; personnel risk profile; expert survey; personnel risk passport; competence; training