

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

2020, №6, Том 12 / 2020, No 6, Vol 12 <https://esj.today/issue-6-2020.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/74ECVN620.pdf>

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П., Чечина О.С. Кадровый риск-менеджмент: инновации и практика // Вестник Евразийской науки, 2020 №6, <https://esj.today/PDF/74ECVN620.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**For citation:**

Kalmykova O.Yu., Gagarinskaya G.P., Chechina O.S. (2020). HR risk management: innovation and practice. *The Eurasian Scientific Journal*, [online] 6(12). Available at: <https://esj.today/PDF/74ECVN620.pdf> (in Russian)

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

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

**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

**Чечина Оксана Сергеевна**

ФГБОУ ВО «Самарский государственный технический университет», Самара, Россия  
Профессор, заведующая кафедры «Экономика промышленности и производственного менеджмента»  
Доктор экономических наук  
E-mail: laizza@yandex.ru

**Кадровый риск-менеджмент: инновации и практика**

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются методические и практические рекомендации по профилактике кадровых рисков организаций сферы услуг, предполагающих повышение уровня конфликтологической компетентности всех категорий персонала. Повышение уровня конфликтологической компетентности работников организации сферы услуг позволит своевременно осуществить профилактику кадровых рисков, связанных с нарушениями культуры трудового поведения и профессиональной этики. Проблема своевременной профилактики внутренних кадровых рисков, возникающих в системе управления персоналом, отражает актуализацию качества кадрового потенциала и эффективности системы управления персоналом в достижении стратегических задач организаций сферы услуг. Задачами диагностического этапа исследования явились: выявление стресс-факторов организационной среды организаций сферы услуг (методика стресс-мониторинга К.Э. Оксинайда); идентификация и оценка кадровых рисков, возникающих в организациях сферы услуг (методика А.Е. Митрофановой). В исследовании (2019–2020) применялись эмпирические методы: анкетирование, тестирование. Представлены результаты

различных социологических исследований, проведенных среди работников и линейных руководителей организаций сферы услуг.

Для оценки кадровых рисков использовался метод экспертных оценок, который основывается на мнении опытных специалистов организаций сферы услуг. Для данного анализа экспертами выступили: начальника отдела развития персонала (эксперт 1), специалист отдела развития персонала (эксперт 2) и специалист отдела кадров (эксперт 3). Бальная оценка кадрового риска была расставлена экспертами в соответствии с вероятностью его наступления. Суммарное значение кадровых рисков, в организации превышает 40 баллов. Построен профиль кадровых рисков исследуемой организации. Построение профиля кадровых рисков проводится на основании результатов анкетирования работников организации. Перечень кадровых рисков в анкете основывается на использовании базового набора кадровых рисков исследуемой организации. Наибольшее значение в процессе оценки кадровых рисков имеют следующие факторы: отток квалифицированного персонала; плохое качество обучения; отсутствие программы мотивации персонала; не приносящие ожидаемой отдачи вложения; отсутствие возможности карьерного роста. По итогам ранжирования факторов кадровых рисков, можно выстроить организации по степени важности: риски обучения и развития персонала; риски мотивации персонала; риски, связанные с трудовыми отношениями; риски условий и охраны труда; образовательные риски.

Представлена программа тренинга «Формирование конфликтологической компетентности работника организации сферы услуг». Авторами статьи разработан банк учебно-методических материалов, включающий в себя комплекс учебных вариативных конфликтологических задач для бакалавров по направлению подготовки «Управление персоналом», используемых как в образовательном процессе, так и в процессе проведения различных обучающих тренингов в различных организациях.

**Ключевые слова:** кадровая политика; организация сферы услуг; эксперт; кадровый риск; профиль кадровых рисков; стресс-факторы; конфликтологическая компетентность; обучающий тренинг; конфликтологическая задача

## Введение

Тенденции современной практики управления персоналом усиливают необходимость разработки и внедрения эффективных инструментов воздействия на трудовое поведение и трудовую культуру всех категорий персонала, мотивирующих их профессионально развиваться, повышать уровень профессиональных компетенций, расширять инструментарий активной кадровой политики организации. Одной из самых важных и сложных проблем в управлении персоналом является обеспечение устойчивости в условиях экономического кризиса и снижение негативных факторов внешней среды.

Объективными показателями эффективного управления человеческими ресурсами могут являться не только экономические показатели (повышение эффективности и производительности труда, высокий уровень интеграции кадровой стратегии в корпоративную с учетом стратегических перспектив развития трудового коллектива, справедливое вознаграждение за индивидуальный вклад в конечный результат организации), но и социальные показатели:

- невысокий уровень деструктивной конфликтности и социальной напряженности в организации;
- высокий уровень лояльности и настроения персонала по отношению к организации;
- гармонизация системы социально-трудовых отношений в трудовом коллективе;
- своевременная профилактика кадровых рисков и др.

Риск-менеджеры должны осуществлять кадровые мероприятия по формированию активной кадровой политики и минимизировать потенциальные кадровые риски организации:

- формировать технологии мотивации и стимулирования трудовой деятельности;
- разрабатывать ключевые показатели эффективности трудовой деятельности работников и руководителей как стратегию минимизации кадровых рисков;
- внедрять в практику деятельности организации программы и мероприятия конфликтменеджмента, повышать уровень конфликтологических компетенций персонала;
- рассматривать кадровую технологию управления трудовыми конфликтами и профессиональными стрессами как инструмент гармонизации в системе социально-трудовых отношений;
- реализовывать стратегии кадрового риск-менеджмента: идентификация, анализ, количественная и качественная оценка кадровых рисков; методики управления кадровыми рисками;
- развивать инновационный потенциал работника и инновационный потенциал персонала организации;
- осуществлять мероприятия по формированию лояльности и инновационной восприимчивости персонала в период внедрения инноваций и др.

Реализацию кадровых мероприятий по повышению эффективности и производительности труда персонала следует осуществлять в рамках активной кадровой политики, одним из элементов которой является система кадрового риск-менеджмента [1].

Причиной снижения эффективности и производительности труда персонала, которое приводит к невыполнению поставленных задач, может являться отсутствие у работника достаточного уровня профессиональной квалификации, набора профессиональных и коммуникативных компетенций, навыков, знаний и умений. Данный фактор повышает возникновение кадрового риска проявления деструктивных конфликтных ситуаций и риска повышения уровня профессионального (производственного) стресса у работников организации сферы услуг.

Организовав эффективную внутриорганизационную систему профессионального развития и обучения работников, организация улучшит социально-психологический климат в трудовом коллективе, обеспечит привлечение новых квалифицированных и мобильных работников и сформирует образцы трудового поведения (набор ключевых компетенций). Объектом данного исследования являются организации сферы услуг. Проблема своевременной профилактики внутренних кадровых рисков, возникающих в системе управления персоналом, отражает актуализацию качества кадрового потенциала и эффективности системы управления персоналом в достижении стратегических задач организаций сферы услуг [2]. В настоящее время термин «кадровый риск» достаточно подробно рассмотрен многими отечественными и зарубежными учеными [3–22].

## Основная часть

### Методы и методики

Объектами данного исследования являются различные организации сферы услуг. Авторами статьи были использованы следующие методики:

- методика оценки кадровых рисков организации;
- экспертные опросы [8–11].

В качестве метода для оценки кадровых рисков первого объекта исследования (организации аптечной сети), был использован метод, разработанный И.В. Липсицом и В.В. Коссовым [4; 5]. Согласно предложенному методу, необходимо проводить оценку рисков на двух стадиях: подготовительной и функционирования. В качестве первого эксперта выступал директор департамента управления персоналом, вторым экспертом являлся директор финансового департамента, третьим экспертом являлся директор логистического комплекса.

Наибольшее влияние на организацию имеют риски таких подсистем системы управления персоналом, как: управление трудовыми отношениями; планирование и маркетинг персонала. Для большей наглядности построим профиль кадровых рисков организации. В таблице 1 кадровые риски представлены по убыванию итоговой оценки.

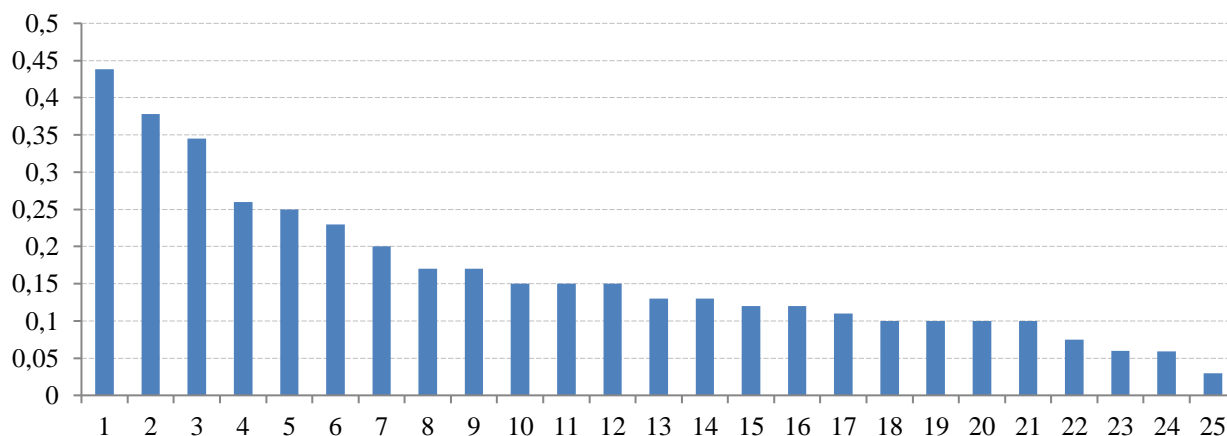
Таблица 1

### Профиль кадровых рисков организации

| № п/п | Кадровый риск   | Оценка значимости | Оценка вероятности проявления | Итого |
|-------|---|-------------------|-------------------------------|-------|
| 1     | Отсутствие мониторинга угроз важных интересов организации   | 0,73              | 0,6                           | 0,438 |
| 2     | Отсутствие оценки различных форм проявления нелояльности работников организации   | 0,6               | 0,63                          | 0,378 |
| 3     | Рынок труда   | 0,69              | 0,5                           | 0,345 |
| 4     | Коммуникативные   | 0,65              | 0,4                           | 0,26  |
| 5     | Система образования, реализуемая в стране   | 0,63              | 0,4                           | 0,25  |
| 6     | Наличие конфликтов, трудовых споров   | 0,58              | 0,4                           | 0,23  |
| 7     | Профессионально-квалификационные  | 0,8               | 0,25                          | 0,2   |
| 8     | Уход руководителей высшего звена  | 0,35              | 0,5                           | 0,17  |
| 9     | Личностные  | 0,45              | 0,38                          | 0,17  |
| 10    | Неоптимальный количественный состав   | 0,25              | 0,63                          | 0,15  |
| 11    | Отсутствие мер по выявлению, предупреждению и пресечению нежелательных действий со стороны сотрудников                                | 0,31              | 0,49                          | 0,15  |
| 12    | Риски неблагонадежности персонала   | 0,5               | 0,3                           | 0,15  |
| 13    | Действующее законодательство  | 0,55              | 0,25                          | 0,13  |
| 14    | Неэффективная организация труда персонала   | 0,3               | 0,45                          | 0,13  |
| 15    | Неблагоприятный социально-психологический климат  | 0,37              | 0,35                          | 0,12  |
| 16    | Моральные   | 0,4               | 0,3                           | 0,12  |
| 17    | Отсутствие у ценных работников устойчивой мотивации   | 0,2               | 0,55                          | 0,11  |
| 18    | Интеллектуальные  | 0,7               | 0,15                          | 0,1   |
| 19    | Несвоевременное и некачественное предоставление достоверной информации, необходимой для эффективного выполнения трудовых обязанностей | 0,63              | 0,15                          | 0,1   |
| 20    | Психофизиологические  | 0,5               | 0,2                           | 0,1   |
| 21    | Демографические сдвиги  | 0,4               | 0,25                          | 0,1   |
| 22    | Необоснованность численности персонала  | 0,3               | 0,25                          | 0,075 |
| 23    | Непредвиденные затраты  | 0,2               | 0,3                           | 0,06  |
| 24    | Валютный риск   | 0,59              | 0,1                           | 0,059 |
| 25    | Несвоевременная подготовка оборудования   | 0,3               | 0,1                           | 0,03  |

По профилю кадровых рисков можно определить опасность кадровых рисков в зависимости от степени влияния или вероятности проявления их в организации сферы услуг [4; 5].

На рисунке 2 представлена графическая модель отражения профиля кадровых рисков данной организации.



*Рисунок 2. Графическое отражение профиля оценки кадровых рисков*

Анализ результатов исследования показал, что наибольшее значение имеют следующие риски:

- отсутствие мониторинга угроз интересов организации;
- отсутствие оценки проявления нелояльности работников организации;
- наличие конфликта интересов между работником и работодателем.

Данные кадровые риски связаны с формированием подразделений и эффективностью их взаимодействия. В организации необходимо осуществить кадровые мероприятия по упорядочению взаимодействия смежных подразделений с целью минимизации потенциальных кадровых рисков.

В качестве воздействия на кадровые риски, рекомендуется сформировать регламент процедуры взаимодействия между отделом подбора и отделами аптечного склада и определить схемы взаимодействия отделов, с целью уменьшения вероятности возникновения деструктивных конфликтных ситуаций.

Для оценки кадровых рисков второго объекта исследования (организация сферы торговли) использовался метод экспертных оценок, который основывается на мнении опытных работников организации сферы услуг. Результаты оценки кадровых рисков организации сферы услуг представлены в таблице 2 [5].

Для данного анализа экспертами выступили: начальника отдела развития персонала (эксперт 1), специалист отдела развития персонала (эксперт 2) и специалист отдела кадров (эксперт 3) [4; 5].

Суммарное значение кадровых рисков больше 40 баллов. Для сокращения кадровых рисков целесообразно приступить к внедрению кадровых мероприятий по их минимизации. Мониторинг профиля кадровых рисков позволит своевременно осуществлять мероприятия кадрового риск-менеджмента.

Таблица 2

Оценка кадровых рисков организации

| Риски   | Эксперты |    |     | Средний балл оценки рисков | Степень влияния | Вес   | Оценка |
|---|----------|----|-----|----------------------------|-----------------|-------|--------|
|   | 1        | 2  | 3   |                            |                 |       |        |
| 1   | 2        | 3  | 4   | 5                          | 6               | 7     | 8      |
| Низкое качество интеллектуального потенциала организации  | 75       | 50 | 50  | 58,3                       | 2               | 0,075 | 4,4    |
| Несоответствие целей обучения   | 75       | 50 | 75  | 66,6                       | 3               | 0,05  | 3,3    |
| Субъективность методов деловой оценки   | 50       | 25 | 25  | 50                         | 3               | 0,05  | 0,4    |
| Психофизиологические риски  | 25       | 50 | 25  | 50                         | 4               | 0,01  | 0,5    |
| Частично или полностью некупаемые вложения в обучение   | 75       | 75 | 50  | 67,5                       | 3               | 0,075 | 4,9    |
| Неэффективное обучение (низкоквалифицированные преподаватели, низкое или недостаточное качество обучающих программ) | 50       | 75 | 75  | 66,6                       | 2               | 0,075 | 4,9    |
| Отсутствие программы мотивации персонала;   | 50       | 75 | 25  | 50                         | 3               | 0,05  | 2,5    |
| Отсутствие возможности карьерного роста   | 25       | 75 | 75  | 58,3                       | 2               | 0,075 | 4,3    |
| Отток квалифицированного персонала  | 75       | 75 | 75  | 75                         | 1               | 0,1   | 7,5    |
| Неэффективная система стимулирования  | 50       | 25 | 25  | 33,3                       | 1               | 0,1   | 3,3    |
| Моральные риски   | 25       | 25 | 25  | 25                         | 4               | 0,01  | 0,6    |
| Профессионально-квалификационные риски  | 50       | 25 | 25  | 33,3                       | 3               | 0,05  | 1,7    |
| Оценка работника не по результатам  | 50       | 25 | 725 | 33,3                       | 2               | 0,075 | 2,5    |
| Итого:  |          |    |     |                            |                 |       | 40,8   |

Перечень кадровых рисков в анкете основывается на использовании базового набора кадровых рисков исследуемой организации. Форма профиля кадровых рисков представлена в таблице 3 [4; 5].

Таблица 3

Профиль внутренних кадровых рисков организации

| Кадровый риск                                | Оценка значимости фактора – величины последствий | Оценка частоты проявления | Итоговая оценка риска |
|--|--|---------------------------|-----------------------|
| Кадровые риски системы управления персоналом |  |                           |                       |
| планирование и маркетинг персонала           | 3  | 5                         | 8                     |
| найм и учет персонала                        | 4  | 5                         | 9                     |
| трудовые отношения                           | 7  | 8                         | 15                    |
| условия и охрана труда                       | 5  | 5                         | 10                    |
| мотивация персонала                          | 5  | 10                        | 15                    |
| деловая оценка персонала                     | 4  | 4                         | 8                     |
| обучение и развитие персонала                | 7  | 8                         | 15                    |
| социальное развития персонала                | 4  | 5                         | 9                     |
| неэффективная организационная структура      | 3  | 3                         | 6                     |
| правовое обеспечение                         | 5  | 4                         | 9                     |
| информационное обеспечение                   | 7  | 3                         | 10                    |
| Кадровые риски персонала                     |  |                           |                       |
| психофизиологические риски                   | 6  | 5                         | 11                    |
| моральные риски                              | 7  | 5                         | 13                    |
| профессионально квалификационные риски       | 7  | 5                         | 12                    |

В ходе оценки кадровых рисков в исследуемой организации сферы услуг были выявлены наиболее важные, в их числе: отток квалифицированного персонала; плохое качество обучения;

отсутствие программы мотивации персонала отсутствие перспектив профессионального развития и планирования карьеры и др.

По итогам ранжирования факторов кадровых рисков, можно выстроить организации по степени важности:

- риски профессионального развития работников;
- риски мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников;
- риски, связанные с системой социально-трудовых отношений;
- риски безопасности труда персонала;
- образовательные риски.

Исходя из этих данных, следует, что руководство организации должно уделить наибольшее внимание проблеме повышения уровня лояльности работников организации и вопросам совершенствования стратегии профессионального развития персонала.

Главной целью исследования является разработка практических рекомендаций по процессу реализации стратегии развития персонала на основе управления кадровыми рисками, учитывающих специфику деятельности организации сферы услуг.

Существуют угрозы, которые связаны с обучением персонала организации и вызывают впоследствии риски:

- неэффективное обучение, связанное с выбором низкоквалифицированных преподавателей (тренеров), неправильным выбором программы обучения;
- сопротивление обучению со стороны персонала;
- отсутствие желания использовать полученные знания в работе;
- отсутствие понимания у персонала целей и методов обучения;

Проведение комплекса вариативных обучающих тренингов по повышению уровня конфликтологических и коммуникативных компетенций всех категорий персонала организации сферы услуг позволит снизить уровень стрессогенности организационной среды, повысит лояльность работников к организации; повлияет на культуру трудового поведения и профессиональную этику; рост производительности и эффективности труда персонала.

### ***Вопросы исследования***

В организации сферы услуг целесообразно проводить обучающие тренинги по теме «Повышение уровня конфликтологической компетентности работника». Важность этого тренинга обусловлена тем, что работники торгового зала часто испытывают на себе психологические нагрузки. Данные факторы приводят к снижению производительности труда и нарушениям в области культуры трудового поведения, негативно сказываются на имидже организации сферы услуг.

В таблице 4 представлено содержание программы тренинга по теме «Повышение уровня конфликтологической компетентности работника организации сферы услуг».

Таблица 4

**Программа тренинга «Повышение уровня  
конфликтологической компетентности работника организации сферы услуг»**

| Тема                     | «Формирование конфликтологической компетентности работников организации сферы услуг»  |
|--------------------------|---|
| 1                        | 2   |
| Аудитория                | Продавцы-консультанты, кассиры-контролеры, заведующие секциями и их заместители   |
| Диагностика потребностей | Анализ и оценка потребностей организации сферы услуг в проведении обучающих тренингов: анализ кадровой политики; определение группы обучающихся, определение методики обучения, подбор эффективных форм обучения, определение продолжительности и периодичности обучения.   |
| Формирование концепции   | - формирование целей и задач комплекса вариативных обучающих тренингов;<br>- систематизация знаний об основных конфликтологических компетенциях работников организации сферы услуг.   |
| Задачи                   | - формирование у слушателей конфликтологической компетентности;<br>- формирование у слушателей представлений о методах минимизации деструктивных конфликтных ситуаций;<br>- предоставление слушателям научной, методической и практической информации по видам конфликтов, способам и приемам конструктивного регулирования конфликтного взаимодействия.  |
| Содержание               | <p><b>Первый модуль</b><br/> <b>Тема 1.</b> Основные виды конфликтов между продавцом и покупателем (теоретический материал):<br/>           а) виды конфликтов в организации сферы услуг;<br/>           б) причины возникновения конфликтных ситуаций между продавцом и покупателем;<br/>           в) возмозжные факторы возникновения деструктивных конфликтов в организации сферы услуг;<br/>           г) потенциальные кадровые риски организации сферы услуг;<br/>           д) ошибки работника организации, ведущие к обострению конфликта.<br/> <b>Практикум 1.</b> Групповая работа под руководством тренера «Факторы, влияющие на развитие конфликта в организации сферы услуг».<br/> <b>Тема 2.</b> Основные группы факторов, влияющие на развитие конфликтной ситуации:<br/>           а) факторы, связанные с поведением покупателя;<br/>           б) действия продавца в предконфликтной стадии развития конфликтного взаимодействия;<br/>           в) ресурсы конфликтной ситуации;<br/>           г) стратегии поведения в конфликте.<br/> <b>Практикум 2.</b> Групповая работа под руководством тренера «Действия продавца в предконфликтный период».<br/> <b>Второй модуль</b><br/> <b>Тема 3.</b> Стратегии разрешения конфликтных ситуаций между продавцом и покупателем:<br/>           а) эффективные коммуникации в конфликтном взаимодействии;<br/>           б) стратегии разрешения конфликта;<br/>           в) методика разрешения конфликта.<br/> <b>Практикум 3.</b> Групповая работа под руководством тренера «Правила взаимодействия с разными типами «конфликтных клиентов»».<br/> <b>Тема 4.</b> Основные правила поведения торгового работника при возникновении деструктивной конфликтной ситуации с потенциальным покупателем.<br/> <b>Практикум 4.</b> Тестирование: определение доминирующей стратегии поведения слушателя в конфликтной ситуации.<br/> <b>Третий модуль</b><br/> <b>Тема 5.</b> Деловая игра «Выход из деструктивных конфликтных ситуаций с потенциальным покупателем».<br/>           а) формирование практических приёмов выхода из конфликтных ситуаций;<br/>           б) решение конкретных конфликтных ситуаций, характерных для организации сферы услуг.<br/> <b>Практикум 5.</b> Формирование приемов психологической защиты от потенциальной агрессии.</p> |
| Анализ результатов       | Дискуссия-анализ результатов обучающего тренинга.   |



| Тема                             | «Формирование конфликтологической компетентности работников организации сферы услуг»  |
|----------------------------------|---|
| 1                                | 2   |
| Результат                        | Полученные в ходе тренинга результаты:<br>- знания слушателей о принципах и методах конфликтменеджмента;<br>- практические навыки по решению (профилактике) деструктивной конфликтной ситуации, возникшей между клиентом и продавцом;<br>- усвоение техники психологической защиты от агрессивных клиентов. |
| Организационные средства и формы | Занятия проходят в небольших группах. Формы обучения ориентируются на присутствующую аудиторию, возможны различные методы и средства контакта тренера и обучающихся: мини-лекции, дискуссии, деловые игры, мозговой штурм и др.   |

В таблице 5 представлены пример заданий, которые используются авторами статьи как в образовательном процессе университета, так и в процессе проведения различных обучающих тренингов (на базе института дополнительного образования ФГБОУ ВО СамГТУ) в различных организациях [22].

Таблица 5

**Примеры вариативных конфликтологических задач**

| Задача   | Содержание   | Практическое значение для организации   |
|--|--|---|
| <i>Пример конфликтологических задач учебного модуля «Общие функции управления конфликтами и стрессами»</i>         |  |   |
| Управление стрессами на уровне подразделения и на уровне личности работника  | <i>Задание</i><br>Охарактеризуйте перечень и содержание кадровых мероприятий, направленных:<br>а) на профилактику деструктивных конфликтов в трудовом коллективе;<br>б) на профилактику профессионального стресса работников.  | Внедрение программ технологии управления трудовыми конфликтами и профессиональными стрессами  |
| <i>Пример конфликтологических задач учебного модуля «Специфические функции управления конфликтами и стрессами»</i> |  |   |
| Диагностика уровня конфликтности и стрессогенности организационной среды   | <i>Задание</i><br>Приведите примеры различных конфликтных ситуаций, в которых выигрывает функциональное проявление организационного конфликта:<br>а) интеграция персонала;<br>в) содействие инновациям в организации;<br>г) сигнализация об очагах социального или психологического напряжения в трудовом коллективе;<br>д) получение информации о персонале организации;<br>в) профилактика деструктивных столкновений.   | Формирование методов диагностики потребностей работников в конфликтологическом консультировании и разработка кадровых программ профилактики трудовых конфликтов и профессиональных стрессов |
| <i>Пример конфликтологических задач учебного модуля «Специфические функции управления кадровыми рисками»</i>       |  |   |
| Методы оценки кадровых рисков  | <i>Задание</i><br>Прочитайте кейс и ответьте на вопросы:<br>а) охарактеризуйте кадровые мероприятия, направленные на профилактику:<br>- деструктивных организационных и межличностных конфликтов;<br>- профессионального (рабочего, психологического) стресса работников;<br>б) определите и проклассифицируйте факторы и причины, которые приводят к возникновению рисков поведения персонала и рисков системы управления персоналом;<br>в) определите кадровые риски по сфере их локализации и источникам. | Идентификация и оценка существующих в организации кадровых рисков   |

### Заключение

Авторами статьи разработаны организационные и учебно-методические материалы процесса повышения уровня конфликтологической компетентности студентов по направлениям подготовки «Управление персоналом», «Государственное и муниципальное управление», «Связи с общественностью» и «Экономическая безопасность» и для работников организаций сферы услуг; сформирован и апробирован комплекс вариативных обучающих тренингов.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., И.А. Эсаулова Экономика управления персоналом: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова – М.: ИНФРА-М, 2013.
2. Колесникова, Ю.В. Пути построения эффективной системы стратегического управления персоналом [Текст] / Ю.В. Колесникова // Экономика и социум – 2017. – № 4 (35). – С. 738–741.
3. Захаров, Д.К. Управляй текучестью персонала – или проиграешь [Текст] / Д.К. Захаров, А.Е. Митрофанова // Кадровик. Кадровый менеджмент. М., 2011. – №4. – С. 15–26.
4. Митрофанова А.Е. Социально-экономическое содержание и структура кадровых рисков в организации // Электронный журнал «Вестник Московского государственного областного университета» – М.: МГОУ, 2013 – № 2. – [Электронный ресурс] URL: [http://vestnikmgu.ru/vipuski/2013\\_2/stati/ekonomika/mitrofanova.html](http://vestnikmgu.ru/vipuski/2013_2/stati/ekonomika/mitrofanova.html).
5. Митрофанова А.Е. Разработка методики управления кадровыми рисками в системе управления персоналом организации // Интернет-журнал «Наукovedение». 2013 №1 (14) [Электронный ресурс]. – М. 2013. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/85evn113.pdf>, (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус.
6. Кузнецова Н.В. Управление кадровыми рисками современной организации [Текст] / Н.В. Кузнецова // Вестник ЗабГУ. – 2013. – № 07 (98). – С. 93–96.
7. Кузнецова Н.В. Теоретические подходы к классификации кадровых рисков [Электронный ресурс] / Н.В. Кузнецова // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). – 2011. – №3. URL: <http://eizvestia.isea.ru/pdf.aspx?id=8003> (дата обращения 10.06.2020).
8. Кузнецова М.Е. Управление кадровыми рисками в зарубежных компаниях // «Россия и Европа: связь культуры и экономики»: мат. междунар. науч.-практ. конф. Прага, 2014. С. 320–324.
9. Конева Е.В., Ивано-Кузнецова М.Е. Управление кадровыми рисками в зарубежных компаниях // «Россия и Европа: связь культуры и экономики»: мат. междунар. науч.-практ. конф. Прага, 2014. С. 320–324.
10. Костюкова Т.П., Лысенко И.А. Модель управления рисками образовательного учреждения // Информационно-управляющие системы. – 2011. – № 2–51. – С. 73–76.

11. Москаленко Е.А. Мониторинг кадровых рисков в образовательном учреждении // Сборник научных трудов по материалам III Международного форума «Профессиональная самореализация личности в современном социуме». – 2014. – С. 99–105.
12. Цветкова И.И., Ботенко Т.А. Разработка методики оценки кадровых рисков // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. Том 1. – 2016. – № 2 (68). – С. 256–262.
13. Петрова С.А. Стратегия управления рисками профессионального развития кадрового потенциала: использовать или избежать? // Вестник Московской государственной академии делового администрирования. Сер. Экономика. – 2011. – № 4 (10). – С. 15–30.
14. Симонова И.Ф., Зубарева А.А. Возможности и риски построения системы резерва кадров // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2013. – №9. – С. 33–36.
15. Чуланова О.Л., Борисенко Н.С. Минимизация кадровых рисков при внедрении компетентностного подхода в управление персоналом организаций // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – № 8–1. – С. 229–234.
16. Чуланова О.Л. Основные риски при внедрении модели компетенций в управление персоналом организации // Современные проблемы и перспективы экономического развития и управления: сборник научных трудов. – Сургут: ИЦ СурГУ, 2014. – С. 174–181.
17. Belout A., Gauvreau C. Factors influencing project success: the impact of human resource management // Int J Project Manage. – 2004. – № 22(1). – 11 p.
18. Harvey J.F., Cohendet P., Simon L., Borzillo S. Knowing communities in the front end of innovation // Research-Technology Management. – 2015. – № 58. – P. 46–54.
19. Knippenberg D., Mell J.N. Past, present, and potential future of team diversity research: From compositional diversity to emergent diversity // Organizational Behavior and Human Decision Processes. – 2016. – № 106. – P. 135–145.
20. Mitchel R., Boyle B. Professional diversity, identity salience and team innovation: The moderating role of openmindedness norms // Journal of Organizational Behavior. – 2015. – № 38. – P. 873–894.
21. Pak A., Carden L.L., Kovach J.V. Integration of project management, human resource development, and business teams: A partnership, planning model for organizational training and development initiatives // Human Resource Development International. – 2016. – № 86. – P. 245–260.
22. Калмыкова О.Ю., Живаева В.В., Гагаринская Г.П., Соловова Н.В., Горбунова Ю.Н., Живицкая Е.Н, Парфенова С.Н. Формирование конфликтологической компетентности менеджера по управлению персоналом // Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2019. – 300 с.

**Kalmykova Olga Yur'evna**

Samara state technical university, Samara, Russia  
E-mail: oukalmiykova@mail.ru

**Gagarinskaya Galina Pavlovna**

Samara state technical university, Samara, Russia  
E-mail: eyo080505@mail.ru

**Chechina Oksana Sergeevna**

Samara state technical university, Samara, Russia  
E-mail: laizzza@yandex.ru

## HR risk management: innovation and practice

**Abstract.** This article discusses methodological and practical recommendations for the prevention of personnel risks of organizations in the service sector, implying an increase in the level of conflictological competence of all categories of personnel. Increasing the level of conflictological competence of employees of a service sector organization will allow timely prevention of personnel risks associated with violations of the culture of labor behavior and professional ethics. The problem of timely prevention of internal personnel risks arising in the personnel management system reflects the actualization of the quality of personnel potential and the effectiveness of the personnel management system in achieving the strategic objectives of organizations in the service sector. The tasks of the diagnostic stage of the study were: identification of stress factors of the organizational environment of organizations in the service sector (method of stress monitoring by K.E. Oksinoid); identification and assessment of personnel risks arising in organizations of the service sector (methodology of A.E. Mitrofanova). In the study (2019–2020), empirical methods were used: questioning, testing. The results of various sociological studies conducted among employees and line managers of service sector organizations are presented.

To assess personnel risks, the method of expert assessments was used, which is based on the opinion of experienced specialists of service organizations. For this analysis, the experts were: the head of the personnel development department (expert 1), the specialist of the personnel development department (expert 2) and the specialist of the personnel department (expert 3). The score for personnel risk was assigned by experts in accordance with the probability of its occurrence. The total value of personnel risks in the organization exceeds 40 points. The profile of personnel risks of the studied organization has been built. The construction of a profile of personnel risks is carried out on the basis of the results of a survey of employees of the organization. The list of personnel risks in the questionnaire is based on the use of the basic set of personnel risks of the studied organization. The following factors are of greatest importance in the process of assessing personnel risks: the outflow of qualified personnel; poor quality of teaching; lack of a staff motivation program; investments that do not bring the expected return; lack of career opportunities. Based on the results of ranking the factors of personnel risks, organizations can be ranked according to the degree of importance: risks of personnel training and development; personnel motivation risks; risks associated with labor relations; risks of labor conditions and safety; educational risks.

The training program "Formation of conflictological competence of an employee of a service sector organization" is presented. The authors of the article are developing

**Keywords:** personnel policy; organization of the service sector; expert; personnel risk; personnel risk profile; stress factors; conflictological competence; training; conflictological task