

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н. Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра педагогики

**Риски в управлении персоналом**

АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 3 курса 302 группы

направления 44.04.02 Психолого-педагогическое образование факультета  
психологии, профиль “Педагогическая инноватика и рискология”

Пермяковой Юлии Геннадиевны

Научный руководитель  
профессор кафедры  
педагогики, доктор  
педагогический наук,  
профессор, почетный работник  
ВПО РФ



Г. И. Железовская

Зав. кафедрой  
доцент кафедры педагогики,  
кандидат педагогический наук,  
доцент



Е. И. Балакирева

Саратов 2021

## **Введение.**

Руководитель организации либо ее структурного подразделения является основным звеном во всей системе управления. Он отвечает за эффективность деятельности коллектива и несет перед ним ответственность за принимаемые управленческие решения. Именно поэтому в современной организации для грамотного и эффективного управления на всех уровнях структуры необходимо наличие у руководителя определенных профессиональных качеств, которые позволят ему взять на себя ответственность, найти выход из любой сложной ситуации, исполнить роль наставника подчиненных. В наше время к современному руководителю предъявляются довольно высокие требования. Он должен обладать такими качествами, как активность, энергичность, стойкость духа, быстрая реакция в мыслях и действиях, решительность, гуманность. Кроме того, он должен иметь авторитет, уметь находить компромиссное решение и признавать собственные ошибки, обладать способностью воодушевлять и мотивировать своих сотрудников.

На сегодняшний день эффективность деятельности организаций во многом зависит от кадрового потенциала, поэтому руководство любой организации должно учитывать все риски, которые напрямую связаны с персоналом, учитывая, что риски в управлении персоналом – это потери, которые могут быть понесены организацией в связи с деятельностью ее кадрового состава. Такие риски встречаются на этапе приема сотрудников на работу, при прохождении ими испытательного срока, в процессе работы и при увольнении. Соответственно, управление кадровыми рисками руководителем основано на понимании того, какие события, связанные с поведением персонала, могут представлять опасность и как их можно избежать. Поэтому в современных организациях постепенно внедряются методы оценки кадровых рисков.

В последнее время все чаще внимание ученых обращено к вопросам рисков в управлении персоналом. В основном изучение кадровых рисков

происходит по следующим направлениям: в контексте вопросов безопасности предприятия (В.К. Потемкин, Г.К. Копейкин, И.Г. Чумарин, Е.И. Гаврюшин), применительно к организации банковского дела как подвида операционного риска (В.Я. Серебряный, Е. Розанова), как части внутренних рисков предприятий (Т.И. Власова, В.Н. Вяткин, И.В. Вяткин, В.А. Гамза, Л.Н. Тэпман), с позиций психологии риска (Е.С. Жариков, А.А. Парамонов), а также с позиций управления персоналом (А.Р. Алавердов) и управления рисками (А.Л. Слободской, В.Н. Федосеев, М.Ю. Хромов).

Как правило, в научных работах такие риски рассматриваются в зависимости от сферы профессиональной деятельности автора работы – экономики, психологии, образования, менеджмента и т.п., и не в достаточной мере проводятся такие исследования в психолого-педагогическом направлении. Поэтому выбранная нами тема для исследования представляется актуальной.

Таким образом, сформировалась **проблема исследования**: каков механизм минимизации рисков в управлении персоналом? Данная проблема и обусловила выбор темы работы: «Риски в управлении персоналом».

**Объект исследования** – управленческая деятельность руководителя организации.

**Предмет исследования** – риски в управлении персоналом.

**Цель исследования** – теоретическое обоснование и разработка алгоритма управления рисками в работе с персоналом организации.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие **задачи**: выявить и охарактеризовать психолого-педагогические качества личности руководителя, а также риски в управлении персоналом; определить методы диагностики уровней готовности руководителя к принятию управленческих решений и минимизации рисков в управлении персоналом; исследовать особенности коммуникаций, этику и социальную

ответственность руководителя в принятии управленческих решений, а также готовность руководителя к минимизации управленческих рисков.

Для решения поставленных задач были использованы следующие **методы исследования:** теоретические (изучение и анализ психолого-педагогической литературы по исследуемой проблеме, сравнение и обобщение результатов анализа, проектирование результатов и процессов их достижения на различных этапах поисковой работы); эмпирические (анкетирование, беседа, опрос, психологическое тестирование).

#### **Этапы исследования:**

на **первом этапе** (теоретико-поисковом) была сформулирована проблема исследования, проанализирована степень ее разработанности в теории и педагогической практике, определены объект и предмет исследования, сформулированы цели и задачи исследования. Основными методами исследования на данном этапе были анализ психолого-педагогической литературы, научно-методических материалов, нормативных документов по исследуемой проблеме;

на **втором этапе** (практическом) было проведено анкетирование, психологическое тестирование, опрос с целью апробации методов определения соответствующих рисков и готовности к ним. Основными методами стали анкетирование, опрос, тестирование, анализ и синтез;

на **третьем этапе** (обобщающем) были обработаны, проанализированы, систематизированы результаты исследования и сформулированы выводы; определена практическая значимость, осуществлена подготовка выпускной квалификационной работы к защите.

**Научная новизна исследования и теоретическая значимость работы** состоит в выявлении рисков в управлении персоналом, их теоретическом исследовании, определении особенностей их проявления, в обобщении и апробации методов диагностики готовности к рискам руководителя, в предложении алгоритма управления рисками в организации.

**Практическая значимость исследования** заключается в разработке анкеты и опросника для проведения мониторинга особенностей коммуникации в организации, а также программы обучения, направленной на минимизацию рисков в управлении персоналом.

**Апробация и внедрение результатов исследования:** основные положения выпускной квалификационной работы представлены на семинарах, научно-практических конференциях, по итогам которых опубликованы статьи в научных сборниках.

Достоверность результатов исследования обеспечивается опорой на достижения педагогической, психологической наук; применением комплекса методов, адекватных цели и задачам выпускной квалификационной работы; результатами апробации исследования.

**Структура исследования.** Работа включает в себя введение, две главы, объединяющие в себе шесть параграфов, заключение, список использованных источников и девять приложений. Также в работе представлены два рисунка и тринадцать таблиц.

### **Основное содержание работы.**

Во **введении** обоснована актуальность исследуемой проблемы, определены объект, предмет, сформулированы цель и задачи исследования, выделены методологические основы, представлены методы изучения проблемы, охарактеризованы этапы работы, раскрыта научная новизна и практическая значимость исследования, представлена структура работы.

В **первой главе «Управление персоналом как психолого-педагогическая проблема»** были рассмотрены теоретические аспекты управления персоналом с точки зрения психолого-педагогической проблемы. При этом было отмечено, что в психолого-педагогическом направлении разграничиваются понятия «человек», «индивид», «индивидуальность» и «личность». Выявлено, что личности руководителя свойственны общие личностные черты, но дополнительно к ним должны выделяться еще и

признаки (черты, свойства), которые присущи ему в силу его профессиональной деятельности. В работе отмечено, что в научной литературе существуют разнообразные подходы к разработке теоретической модели развития личности руководителя, а именно: коллекционный, конкурентный, парциальный, инженерно-психологический, рефлексивно-ценностный, социально-психологический, ситуационно-комплексный, функциональный, имиджевый, экономико-психологический, интегративный, акмеологический и др. Во многом эти подходы объединяет модель личности руководителя, предложенная Г. В. Панасенко, в которой выделены три подсистемы (уровни), характеризующиеся определенными ключевыми личностными и деловыми качествами руководителя. В этом случае личность руководителя рассматривается как «система, состоящая из трех подсистем или уровней: организмического, индивидуального, личностного».

Кроме того, нами было выявлено, что стиль управления определяется объективными и субъективными факторами. В психологии управления выделяют следующие основные стили руководства: 1) авторитарный и его разновидности – патриархальный, харизматический, автократический, бюрократический; 2) демократический, который может быть консультативным, партисипативным; 3) либеральный, который может быть либерально-попустительским и либерально-бюрократическим.

Также мы определили, что в психологии термину «риск» соответствуют три основных взаимосвязанных значения: 1) риск как мера ожидаемого неблагоприятия при неуспехе в деятельности, определяемая сочетанием вероятности неуспеха и степени неблагоприятных последствий в этом случае; 2) риск как действие, выполнение которого ставит под угрозу удовлетворение некоей достаточно важной потребности или в некотором отношении грозит субъекту потерей – проигрышем, травмой, ущербом; 3) риск как ситуация выбора между двумя (или даже более) возможными вариантами действия, исход которого проблематичен и связан с возможными

неблагоприятными последствиями: менее привлекательными, но более надежными и более привлекательными, но менее надежными.

Таким образом, применительно к руководителю риск трактуется как ситуативная характеристика деятельности, состоящая в неопределенности ее исхода и возможных неблагоприятных последствиях в случае неуспеха, и определяется как ситуация выбора между двумя (или даже более) возможными вариантами действия, исход которого проблематичен и связан с возможными неблагоприятными последствиями: менее привлекательными, но более надежными и более привлекательными, но менее надежными.

В работе отмечено, что риски персонала могут возникать на этапе найма сотрудников, при прохождении ими испытательного срока, впоследствии (в процессе работы), при увольнении. В литературе имеется множество вариантов определения кадрового риска. Наиболее полным, по нашему мнению, является определение, данное А.Е. Митрофановой: кадровый риск – ситуация, отражающая меру реальности нежелательного развития событий, которые напрямую или косвенно затрагивают функционирование и развитие организации, персонала, общества в целом и наступление которых связано с объективно существующей неопределенностью, обусловленной рядом причин: неэффективностью системы управления персоналом; поведением, действием (бездействием) персонала; внешней средой организации.

Основными характеристиками кадрового риска являются: 1) ситуация риска; 2) источник кадрового риска; 3) объект (носитель) кадрового риска. Кадровому риску присущи такие структурные свойства, как противоречивость, альтернативность, неопределённость, опасность, подверженность, уязвимость.

Классификация кадровых рисков может проводиться по следующим основаниям: 1) по функциям управления; 2) по видам потерь; 3) по возможности диверсификации; 4) по периоду действия; 5) по степени предсказуемости; 6) по степени допустимости.

В управленческой сфере во всех видах деятельности актуальным становится изучение склонности индивида к риску, которая в большинстве случаев определяет способ принятия решения, последствия принятого решения, эффективность решения, а также готовность к такому типу поведения. Склонность к риску – постоянное влечение, устойчивое стремление человека к рискованному поведению. Говоря о готовности к риску, нужно отметить, что психологическая готовность человека к деятельности вообще – это интегральное психологическое образование, представляющее собой проявление психического состояния и устойчивую характеристику личности, являющихся предпосылками эффективной деятельности.

В качестве диагностического инструментария готовности руководителя к риску обычно выбираются: 1) методика «Готовность к риску» А.М.Шуберта; 2) опросник изучения мотивации избегания неудач Т. Элерса; 3) опросник изучения мотивации достижения успеха Т. Элерса.

В ходе подготовки к работе нами было проведено исследование вышеназванных уровней готовности к риску, мотивации к избеганию неудач, мотивации к успеху. Результаты исследования приведены в работе.

**Вторая глава «Коммуникации в управлении персоналом»** посвящена исследованию коммуникаций в управлении персоналом, их видов, этики и социальной ответственности руководителей в принятии управленческих решений, а также готовности руководителя к минимизации управленческих рисков.

В работе нами было отмечено, что в научной и учебной литературе существуют различные классификации видов коммуникации: внешние и внутренние; одноканальные и многоканальные; устойчивые и неустойчивые; формальные и неформальные; ситуационные и постоянные; мнимые и реальные; социально-психологического, организационного, экономического характера; невербальные. При этом проблематичность коммуникаций может



быть выражена риском недостаточности делегирования (по вертикали) и кооперации (по горизонтали) при разделении труда.

В целях минимизации коммуникативных рисков должна проводиться диагностика организационных коммуникаций. Данная диагностика может решать самые разные задачи. К числу ее основных задач относятся: 1) оценка уровня информированности и осведомленности персонала о миссии/цели/стратегии/происходящем в организации; 2) оценка значимости различных каналов организационных коммуникаций; 3) анализ удовлетворенности существующей системой внутренних организационных коммуникаций; 4) диагностика коммуникативной компетентности персонала. Для диагностики организационных коммуникаций чаще всего применяются методы анкетного опроса, тестирования, изучения документов и наблюдения.

По нашему мнению, наиболее эффективными являются следующие методы диагностики организационных коммуникаций: 1) оценка уровня осведомленности персонала, которая проводится методом мониторинга; 2) оценка значимости различных каналов организационных коммуникаций и удовлетворенности существующей системой внутренних организационных коммуникаций. В целях оценки удовлетворенности персонала качеством коммуникаций в организации нами была разработана и апробирована соответствующая анкета.; 3) диагностика коммуникативной компетентности персонала, которая оценивается путем проведения психологического тестирования.

На основании проводимой диагностики организационных коммуникаций выявляются возможные причины возникновения коммуникативного риска и выбираются меры реакции на такие риски. При соотношении причин и реакций мы предлагаем использовать разработанные Л.А. Родиной меры адекватного реагирования на источники рисков вертикальных и горизонтальных коммуникаций и применять их в каждом конкретном случае.

Кроме того, нами были проанализированы порядок принятия

управленческих решений, а также социальная и этическая ответственность за их принятие. При этом было отмечено, что, принимая то или иное решение, руководитель берет на себя в первую очередь социальную ответственность перед своими подчиненными, под которой понимается реализация интересов организации посредством обеспечения социального развития ее коллектива и активного участия организации в развитии общества. Такая ответственность обладает следующими характеристиками: 1) типологическая принадлежность ответственности; 2) мера ответственности; 3) адресность; 4) организационная форма реализации; 5) условный характер; 6) источник реализации; 7) временные характеристики.

В качестве одного из эффективных, на наш взгляд, методов системы внутреннего контроля, позволяющего внедрить этические нормы, представляется социальный аудит, т.е. мониторинг объективных и субъективных причин социальной напряженности в организации и ее структурных подразделениях. Данные причины могут повлечь за собой формирование неблагоприятного социально-психологического климата.

Также нами была проанализирована готовность руководителя к минимизации управленческих рисков, которая означает его возможность управлять кадровыми рисками, т.е. минимизировать возможный ущерб, вызванный несанкционированными действиями персонала. Управление кадровыми рисками осуществляется в несколько этапов: 1) поиск и идентификация кадровых рисков; 2) формализация кадровых рисков; 3) планирование противодействия и нейтрализации кадровых рисков; 4) контроль и мониторинг эффективности управления кадровыми рисками.

На основании реализации данных этапов управления риском руководитель принимает решение о его недопущении или минимизации. Большинство рисков требуют анализа целой последовательности решений и состояний среды, когда приходится принимать сложные многоэтапные решения. Для таких многоэтапных решений применяются следующие методы: 1) дерево решений, 2) метод анализа иерархий. Кроме того,

целесообразным считаем выявление у руководителя необходимых компетенций по управлению рисками персонала, при этом проверка этих компетенций осуществляется при помощи методов оценки должностей.

В качестве итога проведенного в работе исследования для получения или углубления необходимых знаний считаем возможным предложить программу обучения для руководителей, включающую в себя следующие темы: подходы к стилю управления персоналом; понятие и виды рисков в управлении персоналом; оценка уровней готовности к риску, мотивации к избеганию неудач, мотивации к успеху; коммуникации в профессиональной деятельности руководителя; коммуникативные риски в управлении персоналом; оценка коммуникативных компетенций; порядок принятия управленческих решений; этика и социальная ответственность руководителя в принятии управленческих решений; методы управления кадровыми рисками.

В **заключении** исследования обобщены результаты, подведены итоги, сформулированы основные выводы.

**Заключение.** Считаем, что проведенное исследование позволило реализовать поставленные в начале работы цели и задачи. Работа имеет определенную теоретическую и практическую значимость для управленческой деятельности. Результаты исследования, представленные в данной работе, могут быть применены при дальнейшей теоретической и практической разработке проблемы рисков в управлении персоналом.

## **Публикации по теме выпускной квалификационной работы**

1. Пермякова Ю.Г., Сияшина Е.А. Личность современного руководителя [Текст] // Инновационное профессиональное образование: проблемы, поиски, решения: Сборник научных трудов. В 2-х ч. Ч. 2. – Саратов: Изд-во СРОО «Центр Просвещение», 2019. – С.70-74.

2. Пермякова Ю.Г., Сияшина Е.А. Социально-психологический климат в структурном подразделении предприятия [Текст] // Организационная психология: люди и риски: Сборник материалов X международной научно-практической конференции (14-15 ноября 2019 г.) / под ред. проф. Л.Н. Аксеновской. – Саратов: ИЦ «Наука», 2019. – С.156-161.

3. Пермякова Ю.Г., Сияшина Е.А. Актуальность оценки склонности к риску [Текст] // Инновации и рискологическая компетентность педагога: Сборник научных трудов. В 2-х ч. Ч. 2. – Саратов: «Саратовский источник», 2020. – С. 121-126.