

РЕФРЕЙМИНГ В УПРАВЛЕНИИ КАДРОВЫМИ РИСКАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Я.Д. Мамась

Научный руководитель О.В. Новоселова

Работа организации в рыночных условиях требует постоянного развития, совершенствования всей системы управления, в том числе и системы управления персоналом. Управление рисками как подсистема HR-менеджмента и компонент безопасности содержательно выполняется в многоаспектном режиме и обеспечивает следующее:

- соблюдение концепции приемлемого риска, предполагающей не абсолютную ликвидацию рисков, а минимизацию угроз до значений ниже критических;
- реализацию специальных принципов, функций, методов оценки и управления, позволяющих добиваться наилучшего эффекта в условиях неопределенности и непредсказуемости человеческого поведения.

С точки зрения управления кадровыми рисками особый интерес представляет их дифференциация на риски персонала и риски системы управления персоналом.

Риски персонала возникают вследствие проявлений профессиональных, деловых и личностных качеств персонала организации, а риски системы управления персоналом дифференцированы по подсистемам системы управления персоналом.

Риски персонала, такие как: биологические риски, моральные риски, интеллектуальные риски, экономические риски и социально психологические риски, которые включают в себя конфликты в организации, будут рассмотрены в данной статье.

Персонал предприятия представляет собой сообщество людей, в котором происходят конфликты различного уровня. Конфликты в коллективах могут серьезно мешать производственному процессу. Найти

эффективные пути их разрешения – очень важная производственная задача управления. В этом и заключается актуальность выбранной темы.

В менеджменте конфликт определяется как способ социального взаимодействия при столкновении несовместимых позиций, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои определенные цели двух сторон. [9]

В то же время представляется, что управление конфликтом – это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведения поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений.

Процесс эффективного осуществления процедуры разрешения конфликта требует применения не просто комплексного подхода, а поиска нестандартных новых подходов, принимающих во внимание помимо формальных методов, творческий анализ, аналитические, интуитивные способности, знание, опыт менеджеров. Таким подходом, по нашему мнению, и является рефрейминговый подход.

Технология рефрейминга была разработана в 1980-х гг. Р. Бендлером и Дж. Гриндером в рамках теории нейролингвистического программирования[1]. В настоящее время рефрейминг используется во многих областях человеческой деятельности: в психологии, политике, рекламе, торговле, SWOT-анализе, управлении. Вопросы рефрейминга организаций нашли отражения в трудах многих зарубежных ученых. В целом исследователи полагают, что суть рефрейминга заключается в том, чтобы увидеть вещи в разных перспективах или в разном контексте, иначе интерпретировать те или иные проблемы и найти новые решения; что и успешные и эффективные руководители обладают многофреймовым мышлением; что способность использовать множественные фреймы тесно связана с повышением эффективности руководителей; если руководители и организации стремятся быть эффективными, то для выработки целостной

адекватной картины происходящего следует использовать множество фреймов (перспектив).

Проанализировав полезность обучения применению множественных перспектив, Р. Данфорд и И. Палмер обнаружили, что курсы менеджмента, обучающие работе с множественными фреймами, давали значительный положительный эффект как в краткосрочном, так и долгосрочном плане: 98% опрошенных оценили рефрейминг как полезный или очень полезный и около 90% утверждали, что он дал им конкурентное преимущество [12].

В отличие от уже существующих подходов, рефрейминговый подход предполагает поиск достижений вместо ошибок, усиление сильных звеньев, а не слабых, опирается на безграничные возможности людей и потенциал предприятия. Рефрейминг отводит менеджменту новую роль – создателя благоприятной творческой среды, а не проектировщика нововведений [6]. Рефрейминговый подход не отвергает другие подходы, он дополняет их. Не являясь универсальным способом достижения успеха, рефрейминг в то же время создает основу для успешной деятельности организации.

Рефрейминговый подход, в основе которого лежит технология рефрейминга, может быть применен с целью предотвращения и разрешения конфликтов в организации.

В данном подходе важны следующие составляющие:

1. Каждый человек обладает уникальным «фреймом», то есть набором идей и принципов, которые он формирует у себя в голове с тем, чтобы облегчить понимание и освоение разных ситуаций. Правильно выбранный «фрейм» помогает должным образом воспринимать данные, отфильтровывать ненужную информацию, что повышает качество и скорость принятия эффективных решений [11].
2. На примере организации следует рассматривать 4 основных фрейма: структурный, кадровый, политический и символический. Данные фреймы обобщают все стороны деятельности

организации, однако по отдельности они неполны, поэтому для эффективного управления необходимо использовать разные фреймы.

3. Рефрейминг – это процедура перестройки мышления и поведения в целях нахождения новых точек зрения на вещи. Данная технология позволяет увидеть полную картину происходящего, в результате чего могут быть предприняты соответствующие действия.
4. Использование технологии рефрейминга играет огромную роль в управлении конфликтами в организации, так как позволяет углубить понимание всей ситуации, увидеть более полную картину и найти альтернативное решение сложившейся ситуации.

Существует множество классификаций рефрейминга, но чаще всего понятие рефрейминг делят на рефрейминг ситуации и вербальный рефрейминг.

Вербальный рефрейминг направлен на речевое высказывание в форме структуры убеждения, применяется для изменения отношения или точки зрения и строится на основе анализа структурных частей убеждения и из взаимосвязи.

Рефрейминг ситуации является некой стратегией мышления на основе рефрейминга. Данный тип рефрейминга направлен на глубинные установки системы и ключевые факторы существования данной системы. Основная цель применения – поиск основной идеи вывода из кризиса группы людей. В отличие от вербального рефрейминга, который представляет собой набор вопросов, порождающих новые смыслы, ситуационный рефрейминг представляет собой формулировку нового правила, противоположного к существующему, перепределение значимости ключевого фактора

Таким образом, рефрейминг ситуации – это стратегия мышления, основанная на переопределении глубинных установок системы, позволяющая найти выход из конфликтных ситуаций для организации.

Технология рефрейминга ситуации при разрешении конфликтов предполагает ответы на вопросы. Чтобы определить готовность работников организации разрешать конфликты, используя технологию рефрейминга, было проведено анкетирование, где сотрудникам было предложено оценить по пятибалльной шкале насколько ответ, полученный на заданный вопрос, был релевантным в разрешении данного конфликта.

В таблице 1 представлены результаты анкетирования.

Таблица 2. Результаты анкетирования

Вопрос	Средний балл
1. Какие негативные аспекты присутствуют в данной конфликтной ситуации?	3,76
2. Какие негативные результаты и последствия могут быть в следствие конфликтной ситуации?	3,04
3. Какой позитивный опыт возможно получить благодаря конфликтной ситуации?	4,47
4. Что позитивного есть в конфликте?	4,6
5. Какие позитивные эффекты будут у такого развития событий?	4,22
6. Как использовать данный конфликт для достижения собственных или коллективных целей?	4,5
7. Переформулируйте негативные результаты и последствия, рассмотрев их с точки зрения позитивных результатов	4,7
8. Какие оптимальные решения и стратегию практических действий вы можете принять?	4,7
9. Какое личное убеждение мешало нейтрально отнестись к данному конфликту?	4,36
10. К какому дополнительному выигрышу может привести данный конфликт?	4,62
11. Как надо себя вести, чтобы конфликт воспринимался как полностью контролируемый процесс?	4,5

На рисунке 1 представлен график, наглядно показывающий важность каждого вопроса в разрешении конфликтов путем технологии рефрейминга по результатам анкетирования.

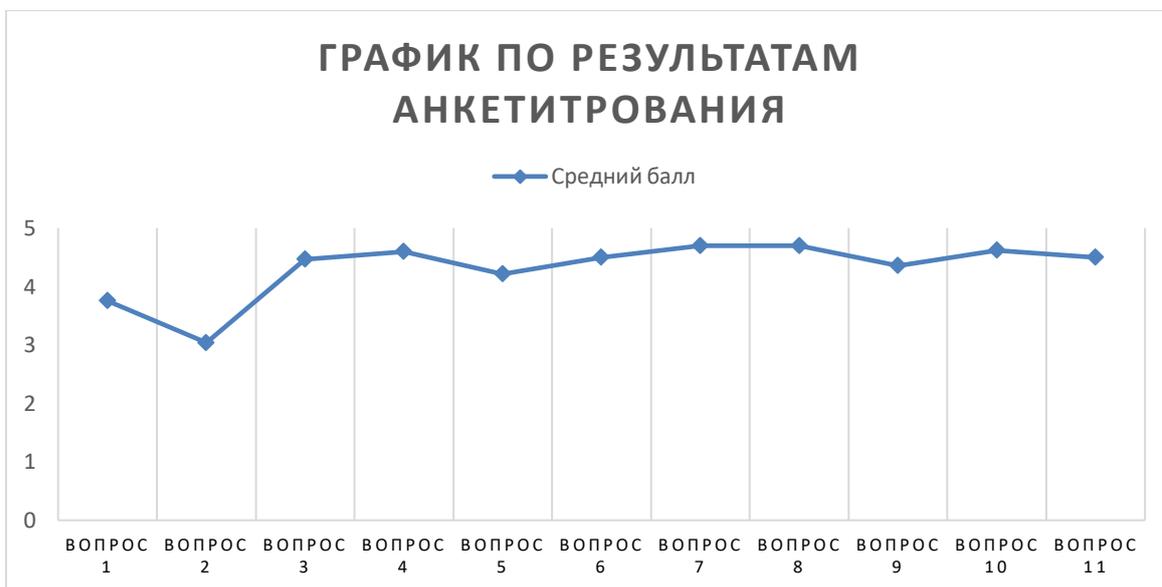


Рисунок 6. График ответов по результатам анкетирования

Таким образом, результаты анкетирования подтверждают эффективность использования рефрейминга при разрешении конфликтных ситуаций в организации.

Технология рефрейминга состоит в рассмотрении конфликтной ситуации с различных точек зрения, что позволяет правильно оценить значимость разных факторов при управлении конфликтами в организации.

Список использованных источников:

1. Бендлер Р., Гриндер Дж. Рефрейминг: ориентация личности с помощью речевых стратегий. Воронеж: МОДЭК, 1995. 256 с
2. Болмэн Л., Дил Т. Рефрейминг организации: Компания как фабрика, семья, джунгли и храм. М.: Альпина Паблишер, 2012. 625 с.
3. Боровкова В.А. Риск-менеджмент: монография. СПб.: ТЭИ, 2011. 141 с

4. Боровкова В.А., Боровкова В.А. Рефрейминг как фактор повышения эффективности деятельности организации // Национальная ассоциация ученых. 2015. № 3. С. 46–48.

5. Гладуэлл М. Сила мгновенных решений: Интуиция как навык. М.: Альпина Паблишер, 2015. 352 с.

6. Губкина Н.А. Теории организационных изменений и инновационная модель преобразования бизнеса // Научные записки НГУЭУ. 2009. № 1. URL: <https://nsuem.ru/scientificactivities/publishing-nsuem/science-note/materials/archive/num.php?y=2009&n=1#>

7. Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В., Иваненко Л.В., Новоселова О.В. Оценка кадровых рисков промышленной организации // Инновационные стратегии управления человеческими ресурсами Сборник научных трудов I Всероссийской научно-практической конференции. Ответственный редактор Н.В. Соловова. 2018. С. 244-250.

8. Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В., Новоселова О.В., Суханкина Н.В. Формирование стратегии управления кадровыми рисками организации // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2018. Т. 9. № 2. С. 63-69.

9. Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Конфликтология: Учебник /Под ред.

А.Я. Кибанова. -2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2010.

10. Соловова Н.В., Калмыкова О.Ю., Суханкина Н.В. Формирование конфликтологической компетентности будущего специалиста сферы управления персоналом // InternationalScientificConferenceonSociety, Integration, andEducation. — 2018. — Т. 6. — С. 459-477

11. Bolman L.G., Deal T.E. Leading with Soul: An Uncommon Journey of Spirit. San Francisco, Jossey-Bass, 2001.

12. Dunford R.W., Palmer I.C. Claims About Frames: Practitioners' Assessment of the Unity of Reframing. Journal of Management Education, 1995, vol. 19, iss. 1, pp. 96–105. URL: <https://doi.org/10.1177/105256299501900109>