

МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМИ РИСКАМИ

Соловова Наталья Валентиновна, Новоселова Ольга Владимировна

*Самарский национальный исследовательский университет
имени академика С. П. Королева, Россия, г. Самара*

Аннотация. Управление кадровыми рисками в современной организации должно быть выстроено на основе научной методологии, инструментария и методов управления, адаптивных к различным фазам в развитии компании или учреждения и учитывать возможные кадровые риски. Методология вбирает ряд неотъемлемых элементов, к которым принадлежат цели и задачи, объект и субъект, методы, инструменты и этапы управления кадровыми рисками организации, в статье они подробно рассмотрены.

В материалах статьи описаны инструменты управления кадровыми рисками, которые соотносятся с методами риск-менеджмента, а также основные этапы управления кадровым риском.

Ключевые слова: методология, кадровые риски, управление персоналом, кадровой риск-менеджмент, конкурентоспособный персонал.

Методология управления кадровыми рисками является концептуальной парадигмой управленческого подхода к кадровому риску, включающей в себя научные подходы и принципы к проектированию системы управления кадровой безопасностью организации и кадровыми рисками, в частности, а также методики и инструменты анализа управленческих мероприятий, нацеленных на минимизацию влияния маркированной категории рисков на функционирование организации. В России философия управления персоналом строится на принципах дисциплины, коллективизма, минимальной демократизации управления; нередко четко принятые принципы философии управления персоналом отсутствуют или находятся в слабо выраженном состоянии [1], что неизбежно накладывает отпечаток на всю кадровую политику российских организаций, в том числе, и в кластере управления кадровыми рисками. В целях проектирования системы управления персоналом организации необходимо определить риск ориентированные методологические подходы, что в дальнейшем позволяет логично и эффективно организовывать деятельность по управлению кадровыми рисками.

Риск ориентированные подходы и принципы взаимосвязаны между собой, дополняют друг друга и при их системном применении определяют правила, которые позволяют уменьшить вероятность кадровых рисков на этапе организации деятельности по управлению персоналом.

Таблица 1. Риск ориентированные методологические подходы

Методологический подход	Научный принцип	Подсистема управления кадровыми рисками персонала
интегративный	конкурентоспособности	кадровая политика
компетенстный	соответствия и профессиональной компетентности	найм и отбор
поведенческий	оптимизации	высвобождение
деятельностно-ценностный	мотивации	адаптация
рефлексивный	отбора показателей	аттестация и оценка персонала
ситуационный	ротации	управление текучестью
формирования корпоративной культуры	целесообразности	культура безопасности
информационный	системности и доступности	кадровый документооборот
анализа межличностных отношений и группового поведения	согласованности	социально-психологический климат
средовой	необходимости и доступности	охрана труда

Целью управления кадровыми рисками является минимизация влияния данных рисков на функционирование организации [2]; к числу задач же относится, во-первых, анализ факторов кадрового риска, во-вторых, выработка комплекса управленческих мер по его нивелированию, в-третьих, практическое воплощение (реализация) разработанной программы мероприятий. Данные цель и задачи закономерно вытекают из тех определений кадрового риска и управления кадровыми рисками, которые были приведены выше [1].

Объектом управления кадровыми рисками являются факторы кадрового риска [2], т.е. кадровые факторы, факторы функционирования и развития организации, пришедшие в «диссонанс» друг с другом. В свою очередь, субъектом управления кадровыми рисками выступает как руководство организации, так и специальные сотрудники служб управления персоналом / кадровых служб, осуществляющие управление кадровыми рисками [3].

В свою очередь, методы, инструменты и этапы управления кадровыми рисками зависят от ряда факторов, к числу которых относятся:

- 1) факторы кадровых рисков;
- 2) показатели кадровых рисков;

- 3) прогнозируемые выгоды или потери;
- 4) располагаемые финансовые средства;
- 5) допустимые сроки для минимизации влияния кадрового риска;
- 6) ответственные субъекты управления кадровым риском [4].

Очевидно, что финансовые возможности организации, острота и причины возникновения кадрового риска, наличие и эффективность специализированных служб управления персоналом будут детерминировать совокупную конкретность методов и инструментов, а также интенсивность этапов управления кадровыми рисками [5]. В то же время, фундаментальные методы, инструменты и этапы управления кадровыми рисками обладают универсальным характером, тогда как влияющие на их задействованность факторы лишь детерминируют ту или иную вариацию практической реализуемости [6].

Поскольку управление кадровыми рисками включает в себя как анализ, так и выработку и реализацию комплекса управленческих мер, методы управления кадровыми рисками включают в себя, во-первых, методы оценки и анализа кадрового риска, во-вторых, методы непосредственно управленческих мер по контроллингу и минимизации влияния кадрового риска. К основным методам оценки и анализа кадрового риска относятся:

- 1) расчетно-аналитические методы;
- 2) вероятностные и статистические методы;
- 3) экспертные методы [7].

Данные методы оценки и анализа напрямую зависят от степени определенности ситуации кадрового риска. Так, при достаточно высокой определенности возможно использовать расчетно-аналитические методы, позволяющие создать подробную «карту» риска или четко проработанный план по его предотвращению. В случае большей неопределенности наиболее приоритетными становятся вероятностные и статистические методы, позволяющие на основе анализа имеющихся данных (в том числе, статистических) выдвинуть прогнозы и возможные сценария возникновения и развития кадрового риска, а также его последствий. В ситуации же сильной неопределенности целесообразно задействовать экспертные методы, направленные на снижение неопределенности, получение данных о кадровом риске или потенциале его возникновения [8]. Суть данных методов заключается в обработке мнений опытных специалистов (заместители руководителей компаний или учреждений по организационным вопросам, руководители кадровых подразделений, высококвалифицированные HR-специалисты и т.д.) касательно ситуации кадрового риска [9].

В свою очередь, методы непосредственно управленческих мер по контроллингу и минимизации влияния кадрового риска включают:

- 1) превентивные методы;
- 2) методы возмещения потерь [10].

К превентивным относятся такие методы управления кадровыми рисками, которые позволяют своевременно выявить степень подверженности организации кадровым рискам, обеспечить ее устойчивость к возможным последствиям риска и провести профилактическую работу по максимальному снижению вероятности реализации кадрового риска. К числу превентивных методов относятся:

- 1) ограничение и/или неприятие риска (исключение из деятельности недопустимого риска);
- 2) контроль (процедуры, направленные на выявление нарушения профессиональных правил и конфликта интересов);
- 3) информирование руководства (оперативное и всестороннее информационное освещение возможных кадровых рисков перед руководством организации);
- 4) развитие технологий (внедрение процессинговых и информационных технологий для предотвращения кадровых рисков);
- 5) методы кадровой политики (осуществление работы с персоналом, направленная на снижение возможных кадровых рисков посредством подбора, обучения, адаптации и мотивации сотрудников);
- 6) обеспечение безопасности (реализация мероприятий по информационной и технологической безопасности в разрезе предотвращения кадровых рисков).

Превентивное управление кадровыми рисками организации опирается, в первую очередь, на систему кадрового аудита компании или учреждения, которая должна обеспечивать:

- 1) перманентный мониторинг текущей деятельности сотрудников организации;
- 2) своевременное выявление и оценку рискообразующих факторов;
- 3) поступление и обновление актуальной, релевантной и полноценной информации для общей оценки ситуации и адекватного принятия управленческих решений [11].

К методам возмещения потерь, суть которых состоит в покрытии отдельных видов потерь, понесенных вследствие кадрового риска, относятся:

- 1) возмещение потерь за счет средств организации;
- 2) страхование рисков (возмещение потерь за счет страховочных ресурсов) [12].

В таблице 2 можно увидеть разницу между двумя группами методов (превентивных и возмещения потерь) можно проиллюстрировать

при помощи некоторых мероприятий, входящих в программу кадрового риск-менеджмента.

Таблица 2 – Мероприятия кадрового риск-менеджмента

Кадровый риск	Мероприятий по устранению	
	Превентивные	Возмещение потерь
Риск увольнения сотрудника в период адаптации	Разработка эффективной программы адаптации	Мотивационные беседы, помощь новому сотруднику
Риск восприятия несправедливости оценки со стороны персонала	Формирование прозрачной системы оценки персонала	Дача обоснованного, аргументированного заключения, поддержание обратной связи с сотрудником
Риск перехода сотрудников к конкуренту	Формирование лояльности персонала	Контрпредложение
Репутационный риск ввиду ретрансляции негативной информации о работодателе увольняющимся персоналом	Формирование бренда работодателя	Мотивационные беседы с увольняемыми сотрудниками, направленные на снижение уровня негативных эмоций
Риск нелояльности	Разработка системы управления талантами	Удержание «кадрового ядра»

Следует отметить, что действительно эффективная система управления кадровыми рисками «заточена», в первую очередь, на использование превентивных методов управления, т.к. позволяет вовремя идентифицировать зарождающиеся кадровые риски и препятствовать их полномасштабной реализации. Так, если обратиться к рискам перехода сотрудников в конкурирующие организации или нелояльности, необходимо учитывать, что выстроенная система управления талантами, карьерного продвижения эффективных работников, материального и нематериального поощрения позволит избежать самой ситуации складывания маркированных кадровых рисков. Использование превентивных методов управления кадровыми рисками позволяет в зачаточном состоянии нейтрализовать возможные риски, что экономит ресурсы и повышает результативность компании или учреждения [13].

Каждый из методов управления кадровыми рисками предполагает задействование определенного инструментария, причем используемые инструменты кадрового риск-менеджмента могут соотноситься с различными методами управления. Так, Н.В. Кузнецова выделяет следующий

перечень наиболее действенных инструментов управления кадровыми рисками:

- 1) интервью со специалистами кадровой службы и руководства;
- 2) обзоры и исследования кадровой политики организаций-конкурентов в данном регионе;
- 3) анализ документационного, локально-нормативного обеспечения управления персоналом;
- 4) оценка временных и стоимостных затрат на реализацию функций управления персоналом;
- 5) анализ профессионально-квалификационного состава специалистов отдела персонала;
- 6) SWOT-анализ слабых и сильных сторон системы управления персоналом [14].

Легко заметить, что такие из перечисленных инструментов, как исследования кадровой политики организаций-конкурентов или оценка стоимостно-временных затрат на реализацию функций управления персоналом, могут использоваться как в рамках методов оценки и анализа кадрового риска (расчетно-аналитических, вероятностных и статистических методов), так и в рамках превентивных методов непосредственно управленческих мер по контроллингу и минимизации влияния кадрового риска.

Ряд исследователей также выделяют специфические инструменты кадрового риск-менеджмента, используемые при непосредственном контроллинге и минимизации влияния кадрового риска. К таким инструментам относятся:

- 1) диверсификация – распределение риска между разными сторонами и сферами, вовлеченными в ситуацию кадрового риска (посредством аутсорсинга и аутстаффинга при работе с персоналом, создания информационных баз данных, внедрения систем двойного контроля и т.д.);
- 2) использование страховых программ и мер в сфере кадровых рисков, позволяющих как повысить лояльность персонала к организации и мотивацию сотрудников (за счет внедрения пакетов социальных гарантий), так и снизить потенциальные расходы в случае реализации кадрового риска (установление гарантийного срока на предложенного специалиста кадровыми агентствами) [15].

Используемые инструменты управления кадровыми рисками соотносятся не только с теми или иными методами кадрового риск-менеджмента или группами данных методов, но и с основными этапами управления кадровым риском.

Эффективное управление кадровыми рисками предполагает, что «конкурентоспособность руководителя и системы управления приводит

к привлечению и удержанию необходимого конкурентоспособного персонала, лояльность которого обеспечивает потенциальную минимизацию кадровых рисков». Данная ситуация является идеальной моделью, к которой стремится управление кадровыми рисками; в реальности развитие всякой организации характеризуется скорее «прерывистым равновесием», при котором сочетание кадровых факторов и факторов функционирования и развития организации постоянно находится в большем или меньшем балансе друг с другом.

Библиографический список

1. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. – 4-е изд., перераб. и доп. [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2017. – 695 с.
2. Карпенко, Е.З. Риски развития человеческого капитала организации [Текст] / Е.З. Карпенко // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2016. – №11. – С. 93–100.
3. Bedarkar, M., Pandita, D. A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance // Procedia – Social and Behavioral Science. – 2014. – №133. – P. 106–115.
4. Кузьмина, Н.М. Кадровая политика корпорации [Текст] / Н.М. Кузьмина. – М.: Инфра-М, 2016. – 167 с.
5. Таратухина, Ю.В. Деловые и межкультурные коммуникации [Текст] / Ю.В. Таратухина. – М.: Юрайт, 2016. – 324 с.
6. Митрофанова, А.Е. Разработка методики управления кадровыми рисками в системе управления персоналом организации [Текст] / А.Е. Митрофанова // Науковедение. – 2013. – №1. – С. 85.
7. Папанян, Р.Г., Жуковская, Н.П. Кадровые риски в системе управления персоналом [Текст] / Р.Г. Папанян, Н.П. Жуковская // Научные исследования. – 2016. – №9. – С. 35–37.
8. McNamara, C. Field Guide to Leadership and Supervision. – Minneapolis: Authenticity Consulting, LLC, 2018. – 262 p.
9. Чуланова, О.Л. Управление персоналом на основе компетенций [Текст] / О.Л. Чуланова. – М.: Инфра-М, 2017. – 364 с.
10. Капустина, Н.В. Совершенствование системы управления рисками в системе менеджмента организации [Текст] / Н.В. Капустина // Экономика образования. – 2008. – №4. – С. 143–144.
11. Шей, Т. Доставляя счастье. От нуля до миллиарда: История создания выдающейся компании из первых рук [Текст] / Т. Шей / Пер. с англ. С.А. Филина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 304 с.
12. Руденко, А.М., Котлярова, В.В. Управление персоналом [Текст] / А.М. Руденко, В.В. Котлярова. – М.: Феникс, 2017. – 414 с.

13. Чуланова, О.Л. Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски [Текст] / О.Л. Чуланова. – М.: Инфра-М, 2017. – 364 с.

14. Кузнецова, Н.В. Управление кадровыми рисками современной организации [Текст] / Н.В. Кузнецова // Вестник ЗабГУ. – 2013. – №7. – С. 94–101.

15. Кей, Б., Джулиони, Дж. Помогите им вырасти или смотрите, как они уходят. Развитие сотрудников на практике [Текст] / Б. Кей, Дж. Джулиони / Пер. с англ. А. Коробейников. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 176 с.

METHODOLOGY OF HR -RISK MANAGEMENT

Solovova Natalia Valentinovna, Novoselova Olga Vladimirovna

Samara national research University, Samara

Abstract. HR risk- management in a modern organization should be based on scientific methodology, tools and management methods that are adaptive to different phases in the development of a company or institution and take into account possible personnel risks. The methodology includes a number of integral elements, which include goals and objectives, object and subject, methods, tools and stages of HR risk management of the organization, they are discussed in detail in the article. The article describes HR risk management tools that relate to risk- management methods, as well as the main stages of HR risk- management.

Keywords: methodology, personnel risks, personnel management, personnel risk management, competitive personnel.

ОЦЕНКА КАДРОВЫХ РИСКОВ, ВОЗНИКАЮЩИХ ПРИ ВЫСВОБОЖДЕНИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ, ФУНКЦИОНИРУЮЩЕЙ В СФЕРЕ УСЛУГ В Г.О. САМАРА

Телеш Дарья Геннадьевна¹, Калмыкова Ольга Юрьевна²

¹*Самарский национальный исследовательский университет
имени академика С.П. Королёва, г. Самара*

²*Самарский государственный технический университет, г. Самара*

Аннотация. В статье анализируются потенциальные кадровые риски, возникающие при высвобождении персонала в компании, типичной