

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

для сферы услуг Самарского региона. Определяются виды рисков, идентифицируются источники кадровых рисков, рассчитываются показатели веса и вероятности рисков. Разрабатываются практические рекомендации по минимизации кадровых рисков организации сферы услуг.

Ключевые слова: кадровые риски, минимизация рисков, система управления персоналом, высвобождение персонала, паспорт кадрового риска.

Проблема минимизации кадровых рисков при высвобождении персонала стоит остро практически в каждой современной компании. Она обусловлена высокой вероятностью наступления угрозы для компании при увольнении тех или иных сотрудников, которые работали с ценной для компании информацией, клиентами и поставщиками. При неблагоприятных обстоятельствах они могут передать данные активы компании-конкуренту либо воспользоваться ими самостоятельно в своих интересах. Важно отметить, что сегодня практически невозможно на законодательном уровне предотвратить подобные шаги, поэтому особую роль в устранении потенциальных угроз играет целенаправленная системная и научно-обусловленная работа с персоналом при его высвобождении.

На сегодняшний день проблематике управления кадровыми рисками уделяется большое внимание, что видно по увеличению научных работ и публикаций, связанных с анализом управления кадровыми рисками. К отечественным авторам, рассматривающим данную проблематику, относятся: О.Ю. Калмыкова [1, 2, 3], Н.В. Соловова [4], А.Е. Митрофанова [5, 6, 7], О.Ю. Бирюкова [8], А.Я. Кибанов [9, 10], А.Р. Алавердов [11] В.В. Верна [12], О.В. Новоселова [13] и многие другие.

При этом если говорить непосредственно о кадровых рисках при высвобождении персонала, то они затрагивают абсолютно все подсистемы СУП, поскольку причиной увольнения человека может быть нарушения в любой из данных подсистем. К примеру, если говорить об управлении наймом и учётом персонала, то допущенная инспектором кадров ошибка при оформлении на работу, а именно-если он не проверил достоверность предоставленных кандидатом документов, впоследствии, при выявлении несоответствия, может служить основанием для увольнения по статье 81 ТК (пункт 11).

Следует отметить, что процесс высвобождения персонала всегда связан с профессиональными стрессами и деструктивными конфликтами, которые возникают по причине столкновения интересов двух сторон, а именно-интересов работника и организации. Это же столкновение, в свою очередь, является причиной возникновения кадровых рисков в организации. Объектами кадровых рисков в данном случае являются ра-

ботник и организация. Работник теряет источник дохода и работу, организация может получить в результате увольнения работника ухудшение имиджа, отток важных для компании высококвалифицированных специалистов, снижение уровня производительности и т.д.

Степень опасности кадрового риска зависит как от эффективности системы управления персоналом, так и от личных качеств работников. Это один из важнейших факторов, который усугубляется повышением уровня психологического стресса и деструктивными конфликтами при увольнении. Многие недобросовестные поступки по отношению к бывшему работодателю работники совершают исходя из-за негативных чувств: обиды, непонимания, агрессии, ненависти и т.д.

В компании, деятельность которой связана с двумя направлениями: аутсорсингом бухгалтерии других компаний и обслуживанием многоквартирных домов (как управляющая компания) автором статьи было проведено исследование, целью которого являлось выявление имеющихся кадровых рисков при высвобождении персонала, их анализ и разработка конкретных мероприятий по минимизации данных рисков.

В компании имеется ряд серьезных кадровых проблем, и одна из них – высокий коэффициент текучести кадров среди рабочих и специалистов. Рабочие, приходя в компанию с определёнными ожиданиями (зачастую завышенными по причине молодого возраста и наличия ряда потребностей), вскоре покидают её, разочаровавшись в работе или прекратив выполнять её на должном уровне. В этой же категории работников чаще всего происходят грубые нарушения трудового процесса, включающие прогулы, нахождение на рабочем месте в состоянии опьянения и т.д.

Текучесть наблюдается и среди специалистов – хоть и в меньшей степени, чем среди работников. Среди этой категории причиной увольнения чаще всего служат частые деструктивные конфликты в трудовом коллективе и напряженный темп трудовой деятельности.

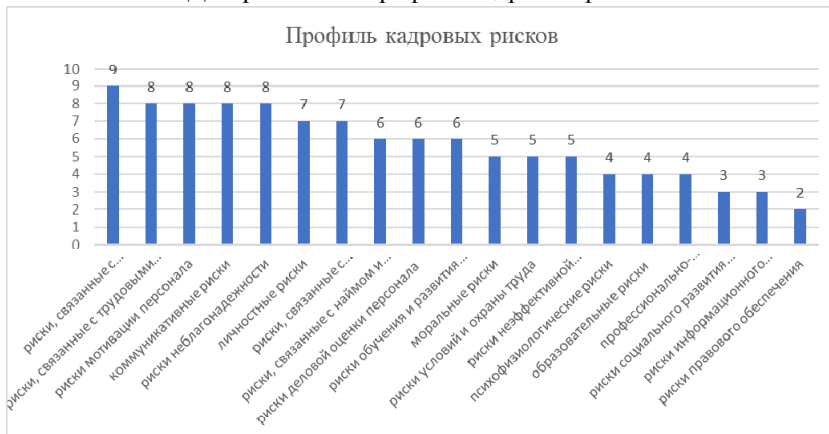
Однако стоит понимать, что данные кадровые проблемы влияют на всю СУП и её подсистемы. Поэтому в исследовании были проанализированы возможные кадровые риски по методике А.Е. Митрофановой [5, 6, 7] по всем подсистемам системы управления персоналом (табл. 1).

Таблица 1 – Кадровые риски

Подсистема СУП	Возможные кадровые риски
Планирование и маркетинг персонала	<ul style="list-style-type: none"> – отсутствие планирования количественного и качественного состава персонала – отсутствие процедуры выявления потенциальных угроз, которые могут нанести ущерб различного объема интересам организации
Управление взаимоотношениями в коллективе (трудовыми отношениями)	<ul style="list-style-type: none"> – отсутствие мероприятий по мониторингу сотрудников на предмет вредоносных намерений и действий – наличие постоянных стрессов, скрытых и открытых конфликтов между коллегами и между начальством и подчинёнными, а также трудовых споров; – неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе
Управление мотивацией	<ul style="list-style-type: none"> – постоянная текучесть среди рабочих; – отсутствие нематериальной мотивации; – отсутствие у ряда работников, которые вносят наибольший вклад в получение прибыли, мотивации к приверженности компании, в соблюдении её коммерческой тайны, к отказам от выгодных предложений конкурентов
Оценка персонала	<ul style="list-style-type: none"> – отсутствие четко регламентированной процедуры оценки персонала; – отсутствие систематической оценки умений, навыков, знаний работников; – нет регламента, как и нет процедуры проведения оценки результатов деятельности работников и руководителей; – отсутствие оценки проявления критики в адрес компании, нелояльности, враждебности по отношению к начальству и коллегам
Обеспечение нормальных, соответствующих законодательству, условий труда	<ul style="list-style-type: none"> – Каких-либо рисков не имеется
Развитие организационной структуры	<ul style="list-style-type: none"> – Отсутствие выделенных на структурном уровне подразделений; – Отсутствие ЛНА (положений) о структурных подразделениях; – Отсутствие стратегии развития организации
Информационное обеспечение	<ul style="list-style-type: none"> – Каких-либо рисков не имеется

На основании проанализированных по подсистемам СУП и по методике А.Е. Митрофановой рисков составлен профиль кадровых рисков [14, с. 3-5]. Расчет делался на основании анкетирования двух специалистов и одного руководителя, а именно двух специалистов по кадрам и главного бухгалтера, который также осуществляет управление персоналом. Полученные результаты представлены на диаграмме 1.

Диаграмма 1 – Профиль кадровых рисков



Следует отметить, что рисков, имеющих практически максимальные показатели, достаточно много, что говорит об отсутствии системной работы по минимизации кадровых рисков в компании и о необходимости проведения профилактических мероприятий. В первую очередь профилактическая работа должна быть направлена на управление кадровыми рисками при высвобождении персонала, а также при управлении трудовыми отношениями, мотивацией персонала, при выстраивании коммуникации между работниками и при проверке отдельных работников на неблагонадежность. После того, как все кадровые риски были проанализированы, были разработаны конкретные мероприятия, позволяющие снизить данные риски: составлен паспорт риска (табл.2).

На основании паспорта кадрового риска разработаны практические рекомендации. Для этого была рассмотрена каждая подсистема системы управления персоналом и определено, какие шаги следует в её рамках предпринять и какие положительные последствия они будут иметь (табл.3).

Таблица 2 – Паспорт риска организации сферы услуг

ПАСПОРТ РИСКА В ОБЛАСТИ ВЫСВОБОЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА		
Наименование организации		-
Тип процесса		Основной
Наименование процесса		Высвобождение персонала
Уровень риска (значительный/критический)		Значительный
Ответственный		Руководитель организации
Общая информация о риске		
Наименование риска	Неэффективная работа с увольняемыми работниками	
Событие	Уменьшение штата всех категорий кадрового состава	
Причины/источники риска	Наличие высокого темпа работы, стрессы и конфликты	
Последствия риска	<ol style="list-style-type: none"> 1. Текучесть ценных кадров 2. Потеря клиентов 3. Уменьшение разновидности оказываемых услуг 4. Увеличение жалоб со стороны обслуживаемых клиентов 5. Увеличение нагрузки на оставшихся работников 	
План предупреждающих мероприятий по управлению рисками в области высвобождения персонала		
№	Мероприятия по снижению уровня кадрового риска (ресурсы)	Ответственный
1.	Определение источников деструктивных конфликтов и объектов риска	Специалист по кадрам
2.	Внедрение системы выявления деструктивных конфликтов и управления ими	Специалист по кадрам
3.	Внедрение процедуры выявления деструктивных намерений работников	Специалист по кадрам
4.	Оптимизация объема выполняемой работы и уровня возникающего профессионального стресса работников	Директор по развитию
5.	Внедрение процедуры анкетирования, интервьюирования работников в целях выявления причин их увольнения (запланированного или возможного)	Специалист по кадрам

Реализация риска в процессе высвобождения работников				
№	Дата	Наименование события	Причина	Корректирующие мероприятия/Коррекция
1.	07.2019	Потеря постоянного клиента-ТСЖ «-»	Уволенный работник договорился с ТСЖ «-» о том, что после увольнения будет заниматься их бухгалтерской документацией индивидуально, на постоянной основе и за меньшую оплату.	Воспитательная беседа с объяснением причин недопустимости подобного
2.	11.2019	Потеря ценного работника, которому сложно найти замену	Постоянные деструктивные конфликты в трудовом коллективе со старшими по возрасту работниками	Воспитательная беседа с оставшимися работниками
3.	02.2020	Прекращения обслуживания многоквартирного дома с потерей дохода	Увольнение уборщицы, 2 дворников и сантехника в одном из отделений без возможности оперативно найти им устраивающую жильцов дома замену	Поручение специалисту по кадрам поиска лиц, готовых работать на данных должностях в данном районе
4.	04.2020	Ухудшение имиджа компании в глазах представителей органов власти	Разглашение уволившимся работников конфиденциальных сведений и распространение ложных слухов	Разработка дополнительного соглашения к договорам об неразглашении полученной в процессе служебной деятельности информации, о недопустимости распространения ложных слухов
Оценка остаточного риска в процессе высвобождения персонала				
1) Сокращение текучести кадров 2) Уменьшение вероятности потери клиента с уходом работника 3) Уменьшение вероятности ухода работника к конкурентам 4) Уменьшение вероятности разглашения работником ценной информации 5) Уменьшение количества возникающих деструктивных конфликтов				

Таблица 3 – Перечень мероприятий, нацеленных на минимизацию кадровых рисков, и подсистем СУП, в которых необходимо их провести

№ п/п	Мероприятия, направленные на совершенствование методики управления кадровыми рисками в организации	Срок выполнения	Ответственное лицо
1.	Обучить специалистов по кадрам технике выявления, оценки и управления кадровыми рисками	2 месяца	Главный бухгалтер
2.	Повысить квалификацию и приобрести компетенции стресс- и конфликт-менеджмента	2 месяца	Главный бухгалтер, Специалисты по кадрам
3.	Приобрести навыки интервьюирования персонала при его увольнении	3 недели	Специалисты по кадрам
4.	Проанализировать локальные нормативные документы организации, регулирующие управление персоналом, определить имеющиеся в них проблемы и недочеты	3 месяца	Специалисты по кадрам, юрист
5.	Разработать недостающие локально-нормативные и методические акты (положения о структурных подразделениях, инструкции, правила, кадровую политику, кадровую стратегию), дополнить имеющиеся документы	6 месяцев	Директор по развитию, специалисты по кадрам, юрист
6.	Осуществить внедрение нормативной документации на предприятии	2 месяца	Директор по развитию, специалисты по кадрам
7.	Внедрить систему мониторинга, оценки и управления кадровыми рисками организации	2 месяца и 2 недели	Директор по развитию, специалисты по кадрам
8.	Внедрить профилактическую работу с неблагонадежными кадрами на постоянной основе	1 месяц	Главный бухгалтер, специалисты по кадрам

Проведение ряда мероприятий, внедрение нормативных документов и применение мер в целях минимизации рисков при управлении персоналом на деле оказывает сильнейшее влияние на всю систему управления персоналом. Но важно отметить, что достигнуть подобных результа-

тов не только в исследуемой организации, но и в других компаниях со схожими проблемами, можно только при проведении комплексной работы, строящейся на всестороннем анализе кадровых рисков организации и учитывающей мнение как руководителей, так и рядовых сотрудников и привлекаемых экспертов.

Библиографический список

1. Калмыкова, О. Ю. Управление кадровыми рисками и кадровая безопасность организации. Часть 1 [Текст]: учеб. пособие. В 2 ч. / О.Ю. Калмыкова, Н.В. Соловова. – Самара: Издательство Самарского университета, 2018. – 68 с.

2. Калмыкова, О.Ю. Управление кадровыми рисками и кадровая безопасность организации. Часть 2 [Текст]: учеб. пособие. В 2 ч. / О.Ю. Калмыкова, Н.В. Соловова. – Самара: Издательство Самарского университета, 2018. – 68 с.

3. Калмыкова, О.Ю. Кадровая политика организации [Текст]: учеб. Пособие для вузов / О.Ю. Калмыкова, Н.В. Соловова; Самар. гос. ун-т, Самар. гос. техн. ун-т. – Самара: Самар. ун-т, 2015.

4. Соловова, Н.В. Формирование стратегии управления кадровыми рисками организации [Текст] / Н.В. Соловова, О.Ю. Калмыкова, О.В. Новоселова // Вестник самарского университета. Экономика и управление. 2018. Т. 9. № 2. С. 63-69.

5. Митрофанова, А.Е. Кадровые риски и их оценка [Текст]: Учеб. Пособие / А.Е. Митрофанова [и др.] // Государственный университет управления, Институт управления персоналом, социальных и бизнес-коммуникаций ГУУ. – М.: Издательский дом ГУУ, 2016. – 135 с.

6. Митрофанова, А.Е. Концепция управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации [Текст] / А.Е. Митрофанова // Компетентность. 2013 №3. С. 65-78.

7. Митрофанова, А.Е. Социально-экономическое содержание и структура кадровых рисков в организации [Текст] / А.Е. Митрофанова // Электронный журнал «Вестник Московского государственного областного университета». – М.: МГОУ, 2013 – № 2. – URL: http://vestnik-mgou.ru/vipuski/2013_2/stati/.html

8. Бирюкова, О.Ю. Приемы антикризисного менеджмента [Текст]: учеб. пособие / О.Ю. Бирюкова, Л.А. Бочкова. – М.: Дашков и К, 2008. – 272 с.

9. Управление персоналом [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов [и др.] – М.: ИНФРА-М, 2018. С. 625

10. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персо-

налом организации [Текст]: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов; под редакцией А.Я. Кибанова. М., 2019. – 548 с.

11. Алавердов, А.Р. Управление кадровой безопасностью организации [Текст]: учеб. / А.Р. Алавердов. – М.: Маркет ДС, 2010. – 176 с.

12. Верна, В.В. Управление персоналом организации как основополагающий фактор ее устойчивого развития [Текст] / В.В. Верна // Успехи современной науки. – 2017. – Т. 3. – № 1. – С. 171-173.

13. Новоселова, О.В. Оценка кадровых рисков промышленной организации [Текст] / О.В. Новоселова [и др.] // Инновационные стратегии управления человеческими ресурсами. Сборник научных трудов I Всероссийской научно – практической конференции. Ответственный редактор Н.В. Соловова. 2018. С. 244-250.

14. Митрофанова А.Е. Разработка методики управления кадровыми рисками в системе управления персоналом организации [Текст] / А.Е. Митрофанова // Интернет – журнал «Науковедение». – 2013. – №1.

15. Калмыкова О.Ю., Рюмина Н.В., Фатхуллина А.Н., Голда А.И., Козырева М.С. Профилактика кадровых рисков в процессе управления профессиональными стрессами работников промышленного предприятия // Инновационное управление персоналом. Сборник трудов IX Всероссийского межвузовского Кадрового форума им. А.Я. Кибанова. Ответственный редактор Г.П. Гагаринская. 2018. С. 421-427.

ASSESSMENT OF PERSONNEL RISKS ARISING DURING THE FIRING OF PERSONNEL ON THE EXAMPLE OF A COMPANY OPERATING IN THE SPHERE OF SERVICES IN SAMARA

Telesh Darya Gennadievna, Kalmikova Olga Uryevna

Samara national research University, Samara

Abstract. The article analyzes the human risks associated with the firing of the personnel in the company, which is typical for the service sector of the Samara region. The types of risks are determined, sources of personnel risks are identified, indicators of the weight and probability of risks are calculated. Based on the data obtained, measures are developed to minimize personnel risks that can be applied to various companies.

Keywords: personnel risks, risk minimization, personnel management system, staff firing.