

НАПРАВЛЕНИЯ МИНИМИЗАЦИИ КАДРОВЫХ РИСКОВ ПРИ РАБОТЕ С ТАЛАНТЛИВЫМИ СОТРУДНИКАМИ

К.П. Наливалкина

Научный руководитель Д.А. Калмыкова

Динамичность социально-экономического состояния российской мировой экономики формирует существенное количество рисков, способных создать угрозу стабильному функционированию и развитию организаций. Данная проблема усиливается в процессе достижения поставленных высоких стратегических целей организации, поскольку именно они обуславливают возникновение кадровых рисков, являющихся определяющей формой риска в компании по мнению специалистов [1]. Так, согласно исследованию Международной аудиторской компании КПМГ риски персонала в странах СНГ оцениваются как наиболее опасные риски для бизнеса [2]. Компании, практикующие талант-менеджмент в своей деятельности, уделяют большое внимание своему стратегическому развитию, однако методы выявления кадровых рисков в процессе управления талантливыми сотрудниками не только не разработаны, но и понимание необходимости их учета зачастую отсутствует у руководства организаций.

Проблема рисков, возникающих в системе управления персоналом, является новой и отражает увеличение значимости человеческого фактора в организационном развитии. В настоящем исследовании понятия «риск системы управления персоналом» и «кадровый риск» отождествляются и означают ситуацию, отражающую опасность 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[1].

Одной из современных тенденций управления человеческими ресурсами является талант-менеджмент, определяющийся как систематическое выявление, развитие, продвижение и удержание в организации сотрудников, имеющих для нее особую ценность благодаря своему высокому потенциалу, способных вносить значительный вклад в развитие компании и наиболее успешно решающих операционные или бизнес-задачи, критически важные для организации. Управление талантами представляет собой многоэтапную систему, включающую в себя семь практик[6], в ходе которых может возникнуть ряд кадровых рисков(рис. 1).

К общим рискам всей системы талант-менеджмента относятся:

1. Риск потери организационных знаний – уход специалистов-носителей ценных (уникальных) знаний с предприятия [3]. К направлениям минимизации можно отнести применение индивидуального подхода к мотивации талантов; регулярное обсуждение карьеры таланта; перенос ценной информации на внутренний носитель организации, оформление патента на разработки.

2. Риск неоправданного вложения в систему талант-менеджмента – низкие результаты работы талантов, увеличение срока окупаемости. Снизить вероятность данного риска позволит разработка системы оценки эффективности системы талант-менеджмента.

Рассмотрим риски каждой практики системы талант-менеджмента:

- I. Основным риском этапа определения потребности в талантах является риск неверно определенных приоритетных должностей в процессе разработки плана преемственности организации. В качестве направлений минимизации можно выделить разработку плана преемственности с непосредственным участием руководителей всех структурных подразделений и филиалов организации; составление плана преемственности менеджером, работающим не менее 2-х лет в компании.

II. Риск отсутствия (недостаточного количества) кандидатов в пул талантов на этапе привлечения. С целью минимизации риска следует вкладывать дополнительные ресурсы в рекламу краудсорсинговой платформы на внешнем рынке труда; проводить дополнительные встречи руководителей структурных подразделений и филиалов организации с персоналом.

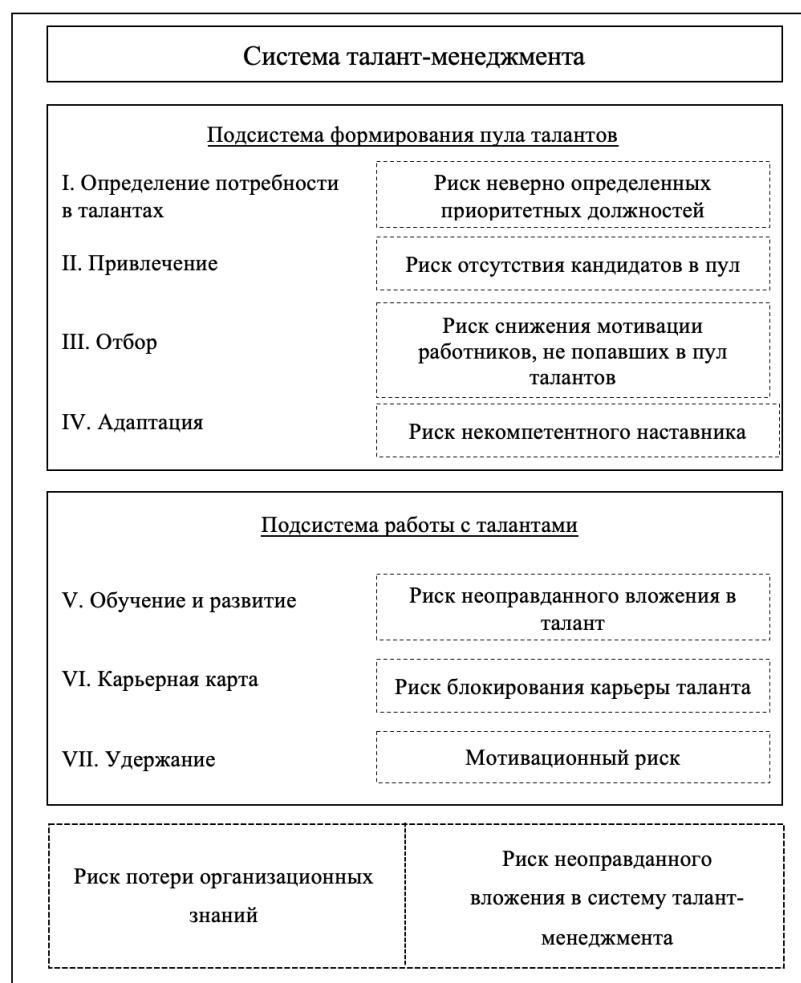


Рисунок 1 – Кадровые риски управления талантами в организации

III. Риск снижения мотивации работников, не попавших в пул талантов на этапе отбора. Направления минимизации: аудит деятельности рядовых сотрудников, отслеживание уровня их мотивации; открытая система отбора в пул талантов.

IV. Риск некомпетентного наставника адаптируемого таланта, что минимизируется благодаря подбору группы наставников на этапе

подготовки; проведению тестирования наставников до начала адаптации талантов.

V. Риск неоправданного вложения в обучение и развитие талантливому работника. Для снижения вероятности наступления этого риска следует разработать систему оценки эффективности обучения талантливых сотрудников, а также индивидуальные планы обучения для каждого таланта.

VI. Риск блокирования карьеры таланта – невозможность организации предоставить таланту пути карьерного продвижения. Направления минимизации: проведение отбора в пул талантов с учетом плана преемственности компании; рассмотрение возможности высвобождения сотрудников в организации-партнеры.

VII. Мотивационный риск в процессе удержания талантов – действие (бездействие) работника, когда возможно проявление стремления восполнить «пробел», удовлетворяя свои личные потребности противоправным путем [4]. Направления минимизации: построение эффективной системы кадрового аудита, позволяющей построить, а в дальнейшем диагностировать рискованный мотивационный профиль персонала компании; поддержка готовности талантливого работника работать в конкретной организации.

Следует отметить, что в процессе управления талантами риски могут возникнуть не только для организации, но и для самих талантливых работников. Риски талантливого работника включают в себя все группы рисков и рядовых сотрудников, но также имеют в своем составе еще два – риск недостаточно высокого потенциала для предложенной должности и риск слишком высокого потенциала для предложенной должности. Постоянное согласование взаимных интересов компании и талантливого работника возможно посредством регулярного проведения карьерных бесед – основного способа минимизации рисков для талантливых сотрудников. Эти беседы, проясняя взаимные ожидания, позволяют перезаключить психологический контракт перед каждым этапом реализации цикла управления талантливыми сотрудниками.

Возможные риски талант-менеджмента следует учитывать еще на этапе разработки системы управления талантами в организации, каждая практика должна включать в себя мероприятия по минимизации кадровых рисков, которые могут возникнуть при работе с высокопотенциальными сотрудниками. Настоящая работа является первым этапом выявления специфики рисков талант-менеджмента.

Список использованных источников

1. Митрофанова А. Е. Управление кадровыми рисками в работе с персоналом организации – Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Москва – 2013.
2. Риск-менеджмент: что лежит за пределами бюрократии. Сложившиеся практики управления рисками. Исследование. – КПМГ, 2010 URL: http://rid.ru/events/KPMG_resoch_2010.pdf (дата обращения 01.11.2021 г)
3. Загайтов Александр Иосифович, Грюканова Анна Михайловна Управление рисками потери организационных знаний в системе управления знаниями предприятия // ЭТАП. 2013. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-riskami-poteri-organizatsionnyh-znaniy-v-sisteme-upravleniya-znaniyami-predpriyatiya> (дата обращения: 12.11.2021).
4. Пушкарева К.А. Минимизация мотивационных рисков в кадровой политике компании // Российское предпринимательство. 2007. №8-1.
5. Наливалкина К. П. Талант-менеджмент в системе управления персоналом организации [Текст] / К. П. Наливалкина // Сер. «Современные технологии управления. Научно-исследовательские компетенции управленческой деятельности». – Москва, 2020. – С. 102-109.
6. Наливалкина К. П. Особенности применения талант-менеджмента в деятельности российских организаций [Текст] / К.П. Наливалкина // Управление организационно-экономическими системами:

Сборник трудов научного семинара студентов и аспирантов института экономики и управления. Выпуск 21. – Самара, 2021. – С. 187-193.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ

И.А. Пытьева

Научный руководитель Н.В. Соловова

Темпы изменений в мировой экономике ускоряются, а конкуренция становится все более глобальной и интенсивной. В таких условиях внутрифирменные программы обучения должны расцениваться менеджментом компаний как нечто, создающее ценность и конкурентное преимущество. Однако в реальности этого не происходит. Зачастую при формальном признании значимости процесса обучения и развития персонала руководители достаточно невысоко оценивают его целесообразность, и данная статья бюджета «урезается» одной из первых при появлении первых признаков финансовых затруднений в компании.

Подробному анализу причин того, почему профессионалам в области обучения и развития, по меткому выражению Р. Поллока, никак не удается перейти от статуса «получателей разовых заказов» к статусу «стратегических бизнес-партнеров» [1] может быть посвящено отдельное научное исследование. В данной же статье нам хотелось бы обратить внимание на проблему недостаточности, а иногда и полного отсутствия оценки и анализа эффективности внутрифирменного обучения, которая, на наш взгляд, остается актуальной для многих российских и западных компаний.

Стоит отметить, что оценка эффективности как самого процесса обучения, так и возврата инвестиций по нему – непростая тема, споры о которой не утихают в научных кругах и в сообществе профессионалов на протяжении последних нескольких десятилетий[2]. С середины XXвека