

УДК 658.3.012.4

*Кузнецова М. Е.
Kuznetsova M. E.*

РИСКИ В ОБУЧЕНИИ ПЕРСОНАЛА

THE PERSONNEL TRAINING RISKS

В статье рассматривается вопрос о кадровых рисках в обучении персонала. Проанализированы теоретические подходы к пониманию кадровых рисков. Дано определение кадровых рисков при обучении персонала. Предложены методы для минимизации кадровых рисков.

In the paper the issue of the personnel training risks is considered. The theoretical approaches to understanding HR risks are analysed. The definition of personnel training risks is given. The methods for minimizing personnel risks are proposed.

Ключевые слова: кадровые риски, определение кадровых рисков обучения персонала, дуализм риска, методы минимизации рисков.

Keywords: HR risks, definition of personnel training risks, risk dualism, risk minimization methods.

Современный подход к управлению испытывает множество трудностей. Одна из основных проблем – это кадровый риск. У руководителей современных предприятий появилось понимание того, что риск в управлении кадров важен и с ним нужно работать. Понять, что ситуация, происходящая сиюминутно, может оказаться начинающимся риском, довольно сложно. В лучшем случае ситуацию идентифицируют с конфликтом [5 ; 6]. Человеческий фактор пока является важным в любом производстве. Соответствие сотрудников требуемой квалификации, поиск новых кадров, которые могут заменить уходящие, потеря высококомпетентных сотрудников – часто решается оперативно [2].

Неудивительно, ведь в современных условиях деятельности, успех и финансовое благополучие любой компании напрямую зависит от работы его сотрудников, уровня управления коллективом. А поскольку именно человеческий фактор подвержен наибольшему изменению, причем как на сознательном, так и на бессознательном уровне, мы вправе говорить о кадровых рисках, которые трудно предвидеть полностью.

Понимание кадровых рисков у современных авторов различно.

Под кадровыми рисками Капустина Н. В. подразумевает «потенциальные потери или угрозы финансово-хозяйственной деятельности предприятия, связанные с деятельностью собственного персонала предприятия» [3, с. 139].

Александра Евгеньевна Митрофанова дает следующее определение исследуемому понятию: «Кадровый риск – ситуация, отражающая 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» [9, с. 11].

Риски могут, так или иначе, присутствовать при обучении персонала. Нельзя при этом забывать о дуализме риска. Чем выше цель, тем серьезнее риск, но нужно понимать, что риск потери и риск получения задуманного, имеет одинаковую вероятность на существование. Различие в том, что при позитивном течение ситуации риск никогда не просчитывается. Под риском в обучении персонала организации автор подразумевает вероятность наступления

желаемого результата как в процессе обучения, так и по окончании его или причинения организации материального или морального ущерба, связанного с действиями ее сотрудников в процессе освоения, или обновления компетенций по итогу обучения [8].

Финансовые вложения в персонал, в рамках обучения сотрудников, должны приносить инвестиции в виде повышения производительности труда, создания новых товаров и услуг, совершенствования форм работы.

Образовательная функция в процессе развития персонала несет в себе достаточно кадровых рисков. В условиях нестабильной экономической ситуации, постоянно сменяющихся методик и технологий, а также многообразии образовательных программ, немногие из которых соответствуют стандартам качества, кадровый риск в обучение персонала усиливается многократно [7].

Среди опасностей, связанных с обучением персонала организации и вызывающих впоследствии риски, чаще всего выделяют:

- неэффективное обучение, связанное с низкой квалификацией преподавателя, неэффективные методы обучения, неблагоприятные условия обучения или несоответствие содержания образовательных программ требованиям организации;
- неправильный выбор сотрудников для обучения;
- неправильный выбор программы обучения, несоответствие целей предприятия целям обучения;
- неправильный выбор форм и методов обучения, несовпадение формы подачи материала с формой его восприятия;
- сопротивление обучению;
- эмоциональное выгорание сотрудника;
- увольнение обученного сотрудника;
- осознание сотрудником своей значимости для компании, снижение производительности труда;
- неиспользование полученных знаний;
- риск снижения мотивации к трудовой деятельности ввиду отсутствия понимания целей обучения или не проработанного профессионального продвижения сотрудника [1].

Таким образом, источником кадровых рисков в обучении могут быть: сотрудник, руководитель и компания-провайдер, обеспечивающая предоставление образовательных услуг. В таком случае стоит говорить о рисках в обучении персонала, которые следует понимать как риски, наступающие в процессе обучения персонала и как итог обучения.

Минимизировать риски, связанные с обучением персонала организации, можно путем обращения особого внимания и таким организационным моментам как:

- установление соответствия целей обучения целям организации;
- разумный подход к определению порядка проведения обучения, форм и методов подачи материала;
- грамотный отбор специалистов для обучения;
- создание условий для реализации полученных знаний, умений и навыков [12, с. 88].

Для того, чтобы управлять рисками, их необходимо, прежде всего, выявить и оценить. Не соглашусь с А. П. Шихвердиевым в том, что оценка степени рисков, обеспечивает их минимизацию [13, с. 100]. Оценка риска – это следующий шаг после понимания того, что ситуация является риском и идентификации риска.

Несмотря на то, что оценки вероятности наступления риска и оценка возможности его воздействия достаточно трудоемкий процесс, существует ряд методик: матрица Вилсона, метод ранжирования рисков или методы «весовых» коэффициентов, матрица «вероятность-ущерб» [4 ; 10]. Эти методы являются экспертными.

Очевидно то, что явным недостатком данных методов является субъективность, поскольку каждый эксперт оценивает вероятность наступления и возможный ущерб с точки зрения опыта, своих знаний, а возможно настроения или личных ощущений.

С другой стороны, именно в ходе экспертной оценки, для реализации которой была разработана анкета и выработаны специальные показатели, отображающие состояние кадровых рисков. Благодаря ряду консалтинговых фирм был разработан профиль кадровых рисков А. Е. Митрофановой [9, с. 11]. На рис. 1 представлены риски, связанные с обучением персонала.



Рис. 1. Профиль рисков в обучении персонала

Цель анализа рисков является выбор наиболее оптимального способа защиты или предотвращения наступления ситуации угрозы, в соответствии с критерием «эффективность-стоимость». Основными стратегиями поведения в работе с рисками являются:

- избегание, уход от проблемной ситуации. Целесообразно в случае, если риск потери ресурсов (материальных, человеческих, интеллектуальных) не оправдывает себя;
- принятие, т. е. принятие такой позиции, которая позволит сохранить выигрышные позиции (без причинения большого ущерба) максимально продолжительное количество времени;
- управление риском, которое подразумевает поиск всевозможных путей минимизации негативных последствий или поиск альтернативных путей получения прибыли, которая позволит компенсировать убытки.

Процесс управления риском включает в себя реализации следующих этапов:

1. Принятие ситуации как риска.
2. Постановка цели работы с риском.
3. Идентификация риска.
4. Выбор методов анализа и управления риском.
5. Анализ результатов.

Представлю основные методы управления кадровыми рисками в табл. 1.

Таблица 1

Методы управления риском в обучении персонала

Метод	Действия для управления рисками при обучении персонала
Ликвидация риска	- неприятие образовательных услуг сомнительных контрагентов; - получение дополнительной информации об образовательных услугах, методах, преподавателях; - качественное изменение технологии и методологии обучения
Предотвращение потерь	- корректировка целей обучения в соответствии с целями организации; - установление единообразия в образовательных программах организации и преподавателя; - установление грамотной системы стимулирования обучающегося персонала
Снижение риска	- поиск приемлемых путей эффективного восприятия информации; - качественный отбор обучающихся и обучающихся
Компенсация риска	- обучение достаточного числа сотрудников; - использование разнообразных методов обучения; - налаживание работы с разными образовательными центрами подготовки
Страхование риска	- получение гарантий на предоставление качественных образовательных услуг от третьего лица; - смена преподавателя образовательной программы используемых методик.

Выявление и анализ рисков в обучении персонала позволит разработать комплекс мер по предупреждению, а также минимизации рисков [11]. Грамотное использование соответствующих методов управления рисками позволит предотвратить причинение организации крупного материального или иного ущерба.

Литература

1. Васильков Ю. В., Гущина Л. С. Оценка рисков взаимодействия составных частей экономической системы как меры ее устойчивости и целостности [Электронный ресурс] // Федеральный образовательный портал: Экономика. Социология. Менеджмент. 2011. 19 с. URL: <http://www.ecsocman.edu.ru/data/2011/03/01/1214893638/Статья.pdf> (дата обращения: 28.02.17 г.).
2. Кадровые риски и методы управления ими. URL: http://www.vlasta-p.com/useful_info/kadrovye-riski-i-metody-upr-5/ (дата обращения 01.03.17 г.). Доступ из портала ООО «Власта-Персонал».
3. Капустина Н. В. Риски управления персоналом // Экономика образования. 2008. № 4. 139 с.
4. Копейкин Г. К., Потемкин В. К. Экономическая безопасность в системе управления персоналом : учеб. пособие. СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2008. 116 с.
5. Кузнецова М. Е. Культура управления рисками // Проблемы экономики, организации и управления в России и мире : материалы X Междунар. науч.-практич. конф. Прага : 2016. С. 539–546.
6. Кузнецова М. Е. Культура управления кадровыми рисками // Модели участия граждан в социально-экономической жизни российского общества : материалы X Никулинских чтений. 2016. С. 69–73. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp> (дата обращения: 15.03.17 г.).
7. Кузнецова М. Е., Мухамедова М. М. Особенности отбора персонала на предприятии нефтегазовой отрасли // Вестн. СурГУ. 2016. № 4 (14). С. 34–37.
8. Кузнецова М. Е., Никитенко Е. А. Управление кадровыми рисками в процессе обучения персонала организации // Materials of the XI international research and practice conference. Vol. I.-April 6th–7th, Munich. 2016. С. 195–199. URL: <http://www.euscience.de/ru/archive.php> (дата обращения: 15.03.17 г.).
9. Митрофанова А. Е. Управление кадровыми рисками в работе с персоналом организации : автореф. ... дис. ... канд. экон. н. 08.00.05. ГУУ, М. : 2013. С. 11–28.

10. Слободской А. Л. Риски в управлении персоналом: учеб. пособие / под ред. д. экон. н., проф. В. К. Потемкина. СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. С. 81–88.
11. Федосеев В. Н., Цирлин С. Э. Минимизация кадровых рисков в деятельности компании Профессиональное издательство // Кадровые решения № 12, 2006. URL: [http://www.profiz.ru/kr/12_2006/tfyrtyrtyrtyr/] (дата обращения: 02.03.17 г.).
12. Цыренова А. А. Развитие человеческого капитала в условиях трансформации институциональной среды. Улан-Удэ : Изд-во ВСГТУ, 2006. С. 88–178.
13. Шихвердиев А. П. Управление человеческим капиталом как фактор обеспечения корпоративной безопасности предприятия. Сыктывкар : Изд. СыктГУ, 2012. 136 с.