

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2020, №6, Том 12 / 2020, No 6, Vol 12 <https://esj.today/issue-6-2020.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/30ECVN620.pdf>

Ссылка для цитирования этой статьи:

Киселёва О.О., Патутина Н.А. О методах обработки кадровых рисков в управлении инновационной деятельностью образовательной организации // Вестник Евразийской науки, 2020 №6, <https://esj.today/PDF/30ECVN620.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

For citation:

Kiseleva O.O., Patutina N.A. (2020). About methods of processing personnel risks in the management of innovative activities of an educational organization. *The Eurasian Scientific Journal*, [online] 6(12). Available at: <https://esj.today/PDF/30ECVN620.pdf> (in Russian)

Статья подготовлена при финансовой поддержке РФФИ, проект № 19-013-00659

УДК 331.1

ГРНТИ 06.81.65

Киселёва Ольга Олеговна

ЧУ ВО «Московский социально-экономический институт», Москва, Россия

Главный научный сотрудник

Доктор педагогических наук, доцент

E-mail: ook@km.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5378-0838>

РИНЦ: https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=692395

Патутина Наталия Анатольевна

ГАОУ ВО «Московский городской педагогический университет», Москва, Россия

Профессор кафедры «Государственного и муниципального управления и правопедения»

Доктор педагогических наук

E-mail: patutinaw@yandex.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2286-7361>

РИНЦ: https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=405272

О методах обработки кадровых рисков в управлении инновационной деятельностью образовательной организации

Аннотация. В статье представлены результаты исследования методов обработки кадровых рисков, актуальных в условиях инновационной деятельности образовательных организаций.

Для современных организаций, особенно при внедрении инноваций, большое значение имеют риски, источником которых являются трудовые ресурсы. Авторы отмечают, что в научной литературе такого рода риски имеют разное название, в статье используется категория «кадровые риски».

В статье указывается на необходимость выявления специфики применения методов обработки кадровых рисков в организациях разных отраслей и сфер деятельности. Авторы обращают внимание на то, что в условиях усиления инновационной составляющей в деятельности образовательных организаций особое значение приобретает изучение вопросов управления кадровыми рисками в таких типах организаций. Вместе с тем отмечается, что существует проблема фрагментарной разработанности и недостаточного научного обоснования инструментов обработки кадровых рисков в управлении образованием в нынешних условиях.

Целью статьи стало выявление актуальных методов обработки кадровых рисков в управлении инновационной деятельностью образовательной организации.

Материалом исследования для достижения этой цели стали проекты действующих федеральных инновационных площадок 2018 г. и 2019 г., созданных на базе образовательных организаций в разных регионах РФ, и представленных в открытом доступе в Информационной системе сопровождения деятельности федеральных инновационных площадок. Анализ материалов проводился с помощью контент-анализа, метода сопоставления, ранжирования, что позволило выявить значимые для управления инновационной деятельностью образовательной организацией способы обработки кадровых рисков и определить их приоритетность в отношении конкретных видов кадровых рисков, присущих инновационной деятельности в образовании.

На основе проведенного исследования авторы статьи делают вывод о том, что при прогнозировании кадровых рисков в инновационных проектах образовательных организаций планируется применение только двух из четырех групп методов обработки риска, описанных в рекомендациях по менеджменту риска: способы сокращения и разделения риска. Исследование показало, что в управлении инновационной деятельностью образовательной организации приоритет отдается способам сокращения в обработке кадровых рисков.

Ключевые слова: кадровые риски; методы обработки кадровых рисков; инновационная деятельность; образовательная организация; управление кадровыми рисками; персонал; инновационные проекты

Введение

Особенность жизнедеятельности организаций в постиндустриальной экономике проявляется в изменении значимости разных видов активов для их результативной работы. Решающее значение в условиях информационной среды играет способность организации мобилизовать и рационально использовать свои нематериальные активы [1; 2]. Эти активы оказывают влияние на возможность компании сохранять лояльность существующих клиентов и продуктивно обслуживать новые сегменты; на готовность внедрять новые продукты и рационализировать процессы производства и сбыта; на мобилизацию и мотивацию сотрудников для совершенствования их компетенций; для внедрения информационных технологий.

Для организаций, действующих в условиях информационного общества, решающими факторами при достижении успеха являются управление и инвестирование в интеллектуальный потенциал работников, а также рациональное его использование. Современные компании в любой сфере не могут обойтись без инновационной составляющей, которая обеспечивает успешное движение компании вперед. Для кардинального прорыва необходимым является актуализация человеческого потенциала организации [3].

Деятельность современной организации сопряжена с возникновением разных групп рисков. Риск в общем смысле описывается как следствие влияния неопределенности на достижение поставленных целей. Для классификации рисков, для их идентификации важно определить и описать источник риска, то есть объект или деятельность, которые влияют (положительно или негативно) на достижение поставленной цели.¹

¹ ГОСТ Р 51897-2011. Национальный стандарт Российской Федерации Менеджмент риска Термины и определения. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-51897-2011> (дата обращения 01.11.2020).

Значительное место среди рисков занимают кадровые риски. По данным международного рейтинга «Эрнст энд Янг» кадровые риски на протяжении нескольких лет стабильно входят в десятку наиболее актуальных. Данные 2020 года показывают, что риски, связанные с трудовыми ресурсами, переместились с седьмого на второе место.² При этом, по мнению исследователей, проблематика управления кадровыми рисками в настоящее время остается разработанной не в полной мере. Особую актуальность приобретает вопрос о классификации этих рисков и выборе методов работы с ними.

Риски, источником которых являются трудовые ресурсы, в научной литературе имеют разное название. В зарубежных исследованиях они определяются как риски, связанные с управлением человеческими ресурсами [4; 5]. В отечественных исследованиях наряду с понятием «кадровый риск» используются разные термины, такие как «риск персонала», «риск управления персоналом» и другие [6; 7].

В рамках настоящей статьи не стоит задача анализа этих понятий с целью выявления их специфики. Для достижения исследовательской цели будем использовать понимание названных терминов как тождественных, и применять категорию «кадровые риски». Это является допустимым в силу представленности содержания этих понятий в научных исследованиях.

Такого рода риски трактуются как вероятность возникновения ущерба для компании (финансового, репутационного, другого), по причине действий сотрудников, обусловленных их недостаточной компетентностью либо умышленными нарушениями политики компании, и дефектом процессов управления персоналом [4]; как вероятность возникновения проблем в достижении целей организации, которая обусловлена неэффективными управленческими решениями вопросов, связанных с управлением персоналом [8]; как возможная ситуация нежелательного для организации развития событий по причинам неэффективности мероприятий в сфере управления персоналом, а также поведения, действий или бездействий сотрудников [6].

Рассматривая сущность рисков, связанных с человеческими ресурсами организации, исследователи описывают два аспекта. С одной стороны, это запланированные или непреднамеренные события, обусловленные профессиональными свойствами работников, их поведением в разных ситуациях, которые могут оказать влияние на компанию. С другой стороны, анализу подвергаются действия и методы, лежащие в плоскости управления персоналом. Эти причины возникновения кадровых рисков обуславливают подходы к их классификации и выбору методов их обработки.

Подходы к классификации кадровых рисков определяются исследовательской задачей. Исходя из этого, основания для их группировки могут быть количественные и качественные. Так, по степени регулярности возникновения кадровых рисков называются группы разовых, регулярных, постоянных рисков; по уровню возникновения выделяют индивидуальные и организационные кадровые риски; по локализации причин возникновения кадровых рисков – внутренние и внешние; по степени ответственности участников ситуации различают случайные и преднамеренные кадровые риски; по обусловленности спецификой отрасли деятельности организации – отраслевые и общие кадровые риски [9].

Одним из подходов к классификации кадровых рисков является определение их видов в зависимости от процессов (этапов технологии) управления персоналом. В этом случае выделяются группы кадровых рисков, связанные с набором и подбором персонала, с

² Top 10 business risks and opportunities. 2020. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.ey.com/en_gl/mining-metals/10-business-risks-facing-mining-and-metals (дата обращения 01.11.2020).

неудовлетворительной адаптацией, с оценкой персонала, с развитием сотрудников, со слабой мотивацией и стимулированием работников, с увольнением сотрудников, с информационной безопасностью и защитой коммерческой тайны; с наличием в организации сотрудников, которых можно отнести к «группе риска» [4; 7]. На каждой стадии работы с персоналом может возникнуть источник риска. При этом исследователи указывают, что риски, которые соответствуют этим стадиям, можно назвать определенными рисками. Их следует отличать от неопределенных кадровых рисков, которые связаны с отношениями и поведением персонала, обусловленными субъективными (индивидуальными) свойствами работников. Эта группа рисков связана с риском нелояльности сотрудников, с риском конфликтных ситуаций, с риском культурных различий, с наличием в организации сотрудников, которых можно отнести к «группе риска» [4; 10].

Особый интерес для решения задач данной статьи представляют результаты исследований, которые указывают на источники и виды кадровых рисков, наиболее актуальные в условиях реализации инновационной деятельности организации.

Результаты исследования проблем управления рисками в условиях инновационной активности компаний, проведенного международной консалтинговой компанией PwC, показывают, что реализация инновационной деятельности сопряжена с определенными видами кадровых рисков.

Кадровые риски при внедрении инноваций связаны с подходами к подбору, развитию и удержанию персонала и соответствующими им кадровыми технологиями; с квалификацией и мотивацией заинтересованных лиц (в том числе работников и руководителей); с нехваткой квалифицированных специалистов; связаны с организационной культурой.³ Таким образом, результаты этого исследования описывают общие черты кадровых рисков, с которыми сталкиваются организации, реализующие инновационную деятельность.

Решение вопроса классификации кадровых рисков необходимо для выбора методов работы с ними. В научной литературе слабо представлены исследования, направленные на изучение приоритетных способов обработки кадровых рисков в разных управленческих ситуациях. Информацию по этим аспектам работы с рисками можно увидеть в обзоре рекомендуемых мер в отношении идентифицированных рисков. Например, относительно управляемых рисков рекомендуется применять меры, направленные на устранение причины возникновения рисков, на снижение/устранение факторов роста таких рисков (изменение вероятности возникновения события). В отношении неподдающихся контролю рисков – меры по уменьшению влияния риска (изменение последствий опасного события) [5].

Вместе с тем в исследованиях освещается проблематика методов работы с кадровыми рисками. Так, по времени и целям воздействия на риск различают превентивные методы и методы возмещения потерь.

К превентивным методам, позволяющим своевременно идентифицировать подверженность определенных сторон деятельности организации рискам, снижать возможные потери, усиливать профилактику риска, относят методы ограничения и/или неприятия риска, методы контроля, методы информирования руководства, методы развития технологий, методы совершенствования кадровых мероприятий, методы обеспечения кадровой безопасности.

К методам возмещения потерь относят страхование рисков и методы возмещения потерь в результате реализации кадровых рисков за счет собственных средств организации [6].

³ Управление рисками для устойчивого роста в эпоху инноваций. Исследование серии «Взгляд на риски». 7-е Ежегодное исследование, 2018 год. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://helpiks.org/9-22924.html> (дата обращения 07.11.2020).

Представленные результаты исследований отражают общие черты кадровых рисков и методов их обработки, свойственные современным компаниям, в том числе тем из них, которые реализуют инновационную деятельность. В меньшей мере в научной литературе представлены исследования, направленные на изучение специфики кадровых рисков в отдельных отраслях деятельности современных организаций. Они представляют интерес в связи с тем, что выявляют и описывают особенности источников и методов обработки кадровых рисков в определенных типах организаций, дают основу для сравнительных исследований и научно-обоснованных рекомендаций по совершенствованию корпоративной практики [5; 11].

Одними из актуальных объектов риск-менеджмента в настоящее время выступают организации, осуществляющие образовательную деятельность. В условиях усиления инновационной составляющей в деятельности образовательных организаций⁴ особое значение приобретает изучение вопросов управления кадровыми рисками в таких типах организаций. Несмотря на рост интереса научного сообщества к этим вопросам [12–16] существует проблема фрагментарной разработанности и недостаточного научного обоснования инструментов обработки кадровых рисков в управлении инновационной деятельностью образовательных организаций. Этот факт позволил сформулировать исследовательскую проблему: каковы актуальные методы обработки кадровых рисков в управлении инновационной деятельностью образовательной организации? Решение этой проблемы составило цель настоящей статьи.

Задачи исследования состояли в том, чтобы выявить значимые для управления инновационной деятельностью образовательной организацией способы обработки кадровых рисков и определить их приоритетность в отношении конкретных видов кадровых рисков, присущих инновационной деятельности в образовании.

Материалы и методы

В связи с тем, что одной из форм инновационной деятельности образовательных организаций является инновационная площадка⁵, для решения задач исследования обратились к анализу проектов федеральных инновационных площадок (ФИП).

Материалом исследования стали проекты действующих федеральных инновационных площадок 2018 г. и 2019 г., созданных на базе образовательных организаций в 22 регионах Российской Федерации. Информационным источником исследования стала Информационная система сопровождения деятельности федеральных инновационных площадок (ИС ФИП)⁶, где в режиме открытого доступа размещены проекты действующих федеральных инновационных площадок.

Из общего перечня проектов образовательных организаций, имеющих статус ФИП за указанный период, для анализа отобрано 109 проектов организаций общего образования. Это составляет 31,8 % от общего числа образовательных организаций, получивших статус федеральной инновационной площадки в 2018 и 45 % от общего организаций, получивших этот

⁴ Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 N 273-ФЗ [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения 20.11.2020).

⁵ Приказ Минобрнауки России от 22 марта 2019 г. – № 21н. Об утверждении Порядка формирования и функционирования инновационной инфраструктуры в системе образования. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://base.garant.ru/72587934/> (дата обращения 19.11.2020).

⁶ Информационная система сопровождения деятельности федеральных инновационных площадок (ИС ФИП) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://fip.expert/project/list> (дата обращения 19.11.2020).

статус в 2019 г. В 77 из отобранных для анализа проектов описаны риски, связанные с деятельностью персонала образовательных организаций (кадровые риски).

Для анализа принадлежности конкретного метода обработки риска, описанного в проекте, опирались на классификацию видов способов обработки рисков, представленную в документах, регламентирующих процесс менеджмента риска. В них используются различные формулировки способов воздействия на риск. Согласно ГОСТ Р 51897-2011 действия, направленные на изменение (модификацию) риска, относятся к мероприятиям по обработке риска. Выбор методов обработки риска обусловлен приоритетной для организации стратегией, которая может быть направлена на исключение риска, на принятие или повышение риска (в случае возникновения благоприятных возможностей), на устранение источников риска, на изменение вероятности возникновения события, изменение последствий опасного события, на разделение риска, на сохранение риска. Меры по обработке риска могут включать в себя устранение, предотвращение или снижение риска.⁷

Рекомендации стандартизации в области менеджмента рисков формулируют общие категории (группы способов) обработки рисков: исключение риска, сокращение риска, разделение риска, принятие риска. Исключение риска предполагает изменение плана управления проектом так, чтобы исключить угрозу, вызванную риском, оградить цели проекта от последствий риска или ослабить цели, находящиеся под угрозой. Предусматривает отказ от процесса или деятельности, связанной с риском. Сокращение риска предполагает снижение вероятности и/или последствий негативного события до приемлемого уровня. Предупредительные меры по снижению вероятности опасного события или его последствий, как правило, более эффективны, чем устранение негативных последствий после наступления опасного события. Разделение риска состоит в передаче негативных последствий с ответственностью за реагирование третьим сторонам. Разделение риска переносит часть или всю ответственность на другую сторону, риск при этом не устраняется. При принятии риска не предпринимается никаких действий для того, чтобы снизить вероятность или последствия события.⁸

Таблица 1

**Пример описания рисков и путей их решения в проектах
ФИП и сопоставление их со способами обработки по ГОСТР**

<i>Формулировки проекта ФИП – позиция «Риски»</i>		<i>Способ обработки по ГОСТР</i>
<i>Наименование риска</i>	<i>Описание путей решения</i>	
Недостаточная квалификация или отсутствие узких специалистов в коррекционном образовании.	Повышение квалификации или профессиональная переподготовка.	сокращение риска
	Привлечение специалистов организаций-партнеров.	разделение риска

Составлено авторами

Структура электронной формы проекта ФИП содержит позицию «Риски», в которую включено описание возможных рисков при реализации проекта и предложения по способам их

⁷ ГОСТ Р 51897-2011. Национальный стандарт Российской Федерации Менеджмент риска Термины и определения. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-51897-2011> (дата обращения 01.11.2020).

⁸ Р 50.1.094-2014 Рекомендации стандартизации. Менеджмент риска. Идентификация, оценка и обработка риска проекта на прединвестиционном, инвестиционном и эксплуатационном этапах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200120831> (дата обращения 01.11.2020).

преодоления. В ходе исследования анализу подвергалось содержание позиции «Описание путей решения»⁹ (табл. 1).

Основным методом исследования выступал контент-анализ. Его применение позволило выявить предлагаемые в проектах способы обработки кадровых рисков в управлении инновационной деятельностью образовательных организаций и соотнести их с группами способов обработки рисков, согласно Рекомендациям стандартизации в области менеджмента рисков¹⁰ (исключение риска, сокращение риска, разделение риска, принятие риска) (табл. 1).

На следующем этапе исследование опиралось на результаты, полученные авторами статьи ранее и представленные в публикациях [14; 15]. В них описаны характерные для инновационной деятельности образовательных организаций области и группы рисков, источниками которых выступают качества и действия педагогических работников (кадровые риски) (табл. 2).

Таблица 2

**Кадровые риски в управлении
инновационной деятельностью образовательной организации**

<i>Область рисков</i>	<i>Группы кадровых рисков</i>
Личностно-психологические риски	Риски профессиональной компетентности
	Мотивационные риски
	Риски профессионально-личностного развития
Риски организации условий педагогического труда	Риски организации методической помощи
	Риски нерациональной организации труда
	Риски управления взаимодействием работников в педагогическом коллективе

Составлено авторами

Выявленные способы обработки рисков были соотнесены с ранее выделенными кадровыми рисками.

Для выявления степени приоритетности разных групп методов обработки кадровых рисков относительно видов этих рисков, характерных для инновационной деятельности образовательной организации, был использован метод ранжирования.

Общее количество способов обработки рисков, указанных в 77 инновационных проектах, составляет 177. В проектах способы обработки рисков указаны в различных сочетаниях: одному риску соответствует один способ обработки; одному риску соответствует несколько различных способов обработки; одному риску соответствует несколько способов одной группы обработки рисков. Это обусловило специфику количественной обработки полученных данных.

Результаты и обсуждение

Анализ проектов инновационных площадок показал, что в отношении выделенных (описанных в проектах) кадровых рисков способы устранения риска или способы принятия риска не прогнозируются.

⁹ Типовая форма заявки на получение статуса федеральной инновационной площадки // Информационная система сопровождения деятельности федеральных инновационных площадок (ИС ФИП) [Электронный ресурс] Режим доступа: https://fip.expert/storage/documents/tipovaya_forma_zayavki.pdf (дата обращения 19.11.2020).

¹⁰ Р 50.1.094-2014 Рекомендации стандартизации. Менеджмент риска. Идентификация, оценка и обработка риска проекта на прединвестиционном, инвестиционном и эксплуатационном этапах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200120831> (дата обращения 01.11.2020).

Разработчики проектов не указывают на возможность отказа от их реализации или на возможность существенного пересмотра программы инновационной деятельности. Это свидетельствует об уверенности авторов инновационных проектов в их реалистичности, надежности и высокой вероятности реализации программы инновационного проекта. В определенной мере такая ситуация обусловлена тем, что образовательные организации, представляющие документы для инновационного проекта, имеют длительный успешный опыт реализации инновационной деятельности.

Также не описывается возможность полного принятия риска, бездеятельность по отношению к риску, отсутствие каких-либо действий для предотвращения или минимизации риска. Наличие кадровых рисков, по мнению разработчиков инновационных проектов, требует поиска действенных способов их минимизации.

В программах инновационной деятельности предлагается применение только двух групп обработки кадровых рисков: сокращение риска, то есть создание системы мер, снижающих тяжесть последствий риска после наступления события или же предупреждение негативных последствий до их наступления; и разделение риска, при котором риск сохраняется, но ответственность при этом переносится на третьих лиц.

Основной массив применяемых способов обработки рисков относится к способам сокращения риска. В каждом из 77 анализируемых проектов описаны способы сокращения кадровых рисков, что составляет 100 % от проектов, в которых названы кадровые риски. Доля способов сокращения кадровых рисков от общего количество указанных в проектах способов обработки рисков – 93 %.

Способы разделения риска указаны в 7 % от общего количества анализируемых проектов. Из числа способов разделения риска 58,4 % составляют внешние способы разделения риска, при которых ответственность за риск разделяется с лицами вне образовательной организации. 41,6 % составляют внутренние способы разделения рисков, предполагающие, что ответственность за кадровые риски несут не только разработчики проекта, но работники образовательной организации.

Для выявления степени приоритетности разных групп методов обработки кадровых рисков относительно видов этих рисков, характерных для инновационной деятельности образовательной организации проведено сопоставление выявленных способов обработки кадровых рисков с группами этих рисков, описанными в инновационных проектах, которое показало следующее: способы сокращения кадровых рисков преимущественно применяются в области личностно-психологических рисков (70,3 %), по сравнению с областью рисков, связанных с организацией педагогического труда (29,7 %); существенной разницы в соотношении способов разделения риска в личностно-психологической области и области организации педагогического труда не выявлено (41,6 % и 58,4 % соответственно) (Табл. 3).

Таблица 3

**Соотношение способов обработки кадровых рисков
в личностно-психологической и организационно-управленческих областях**

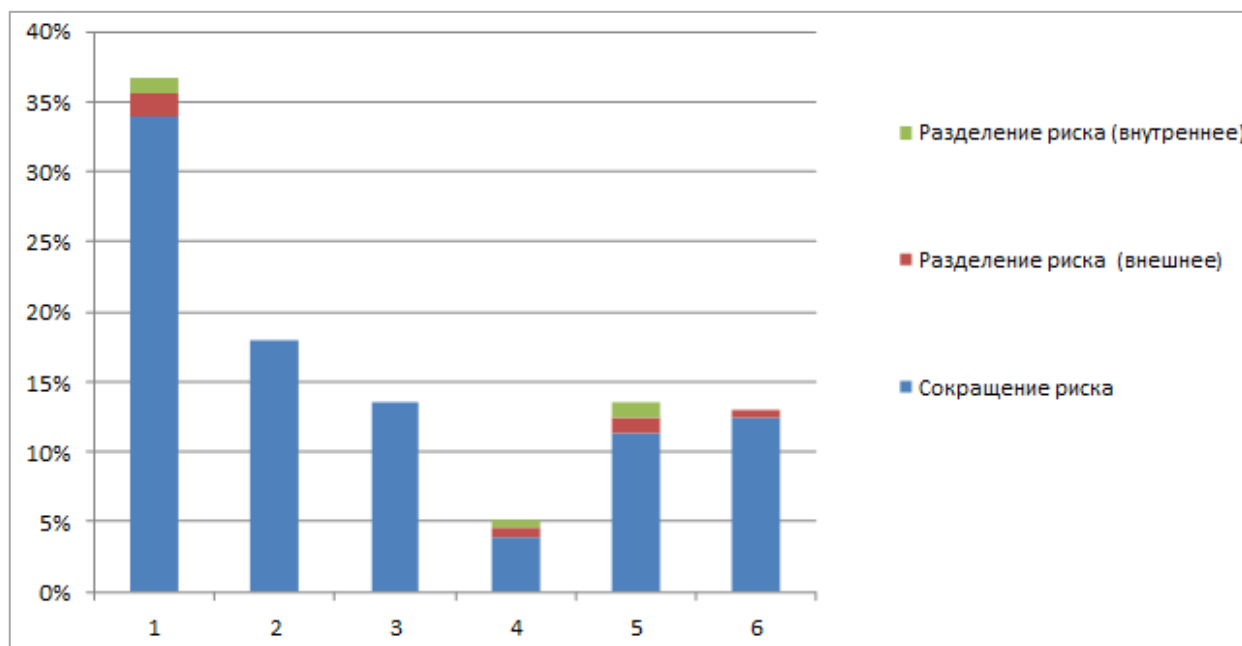
Область рисков	Виды способов обработки рисков (по ГОСТР)	
	сокращение риска	разделение риска
Личностно-психологическая	70,3 %	41,6 %
Организационно-управленческая	29,7 %	58,4 %
Итого	100 %	100 %

Составлено авторами

Полученные данные свидетельствуют о том, что в прогнозе рисков в личностно-психологической области разработчики используют несколько вариантов способов сокращения

кадровых рисков. В организационно-управленческой области кадровых рисков разнообразие таких способов уменьшается более чем в два раза.

Количественный анализ способов обработки конкретных видов кадровых рисков, предлагаемых в проектах инновационных площадок, позволил на основе ранжирования выявить степень приоритетности способов обработки для каждой из групп кадровых рисков. Полученные данные представлены на рисунке 1 и в таблице 4.



По вертикали: доля способов обработки кадровых рисков в общем числе казанных в проектах ФИП методов работы с рисками

По горизонтали: 1 – риски профессиональной компетентности; 2 – риски мотивационной готовности; 3 – риски профессионально-личностного развития; 4 – риски организации методической помощи; 5 – риски нерациональной организации труда; 6 – риски управления взаимодействием работников в педагогическом коллективе

Рисунок 1. Способы обработки кадровых рисков в проектах ФИП (составлено авторами)

Исследование показало, что способы сокращения наиболее значимы в обработке следующих групп рисков: профессиональной компетентности (33,9 %), мотивационной готовности (18 %), профессионально-личностного развития (13,5 %) (табл. 4).

Способы разделения рисков, как внутренние, так и внешние, прогнозируются лишь в четырех из шести групп кадровых рисков. Риски мотивационной готовности и профессионально-личностного развития, по мнению разработчиков проектов, не предполагают применения этих способов обработки рисков (рис. 1).

Ранжирование относительно малочисленной группы способов разделения рисков позволило выстроить следующую иерархическую последовательность: методы разделения рисков недостатка компетенций (2,8 % от общего количества способов разделения риска), методы разделения рисков нерациональной организации труда (2,2 %); методы разделения рисков организации методической помощи (1,2 %); методы разделения рисков управления взаимодействием работников в педагогическом коллективе (0,6 %) (табл. 4).

Исследование показало, что четыре группы кадровых рисков, присущих инновационной деятельности образовательной организации (риски профессиональной компетентности, организации методической помощи, нерациональной организации труда, управления

взаимодействием работников в педагогическом коллективе) предполагают применение вариативных способов их обработки.

Таблица 4
Распределение способов обработки кадровых рисков в проектах ФИП, %

Область рисков	Группы рисков	Виды способов сокращения рисков (по ГОСТР)				
		устранение, %	сокращение, %	разделение, %		принятие, %
				внешнее	внутреннее	
Личностно-психологическая	Профессиональной компетентности	0	33,9	1,7	1,1	0
	Мотивационной готовности	0	18	0	0	0
	Профессионально-личностного развития	0	13,5	0	0	0
	Итого	0	65,4	1,7	1,1	0
Организационно-управленческая	Организации методической помощи	0	3,9	0,6	0,6	0
	Нерациональной организации труда	0	11,3	1,1	1,1	0
	Управления взаимодействием работников в педагогическом коллективе	0	12,4	0,6	0	0
	Итого	0	27,6	2,3	1,7	
ВСЕГО			93	4	3	

Составлено авторами

Полученные данные вполне сопоставимы с данными, полученными консалтинговой компании PwC при исследовании методов работы с кадровыми рисками, применяемыми в инновационных и традиционных компаниях. Исследователями было выявлено, что для компаний, реализующих инновации, характерна большая, чем в традиционных компаниях, активность и вариативность в применении стратегий, направленных на минимизацию подверженности рискам в разных аспектах инновационной деятельности, а при реализации инновационной деятельности актуальными способами работы с кадровыми рисками являются те, которые направлены на приобретение работниками новых навыков и компетенций.¹¹ Таким образом, инновационные компании, осознавая нехватку квалифицированных кадров, наряду с привлечением необходимых специалистов, демонстрируют готовность создавать программы повышения квалификации и развития для своих работников.

Выводы

Проведенное исследование подтвердило представленную в научных исследованиях идею о том, что кадровые риски актуальны в управлении инновационной деятельностью – из

¹¹ Управление рисками для устойчивого роста в эпоху инноваций. Исследование серии «Взгляд на риски». 7-е Ежегодное исследование, 2018 год. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://helpiks.org/9-22924.html> дата обращения (07.11.2020).

109 отобранных для анализа проектов инновационных площадок в 77 было спрогнозировано возникновение рисков, которые можно отнести к группе кадровых.

Полученные результаты позволили решить поставленные задачи.

Исследование показало, что в программах инновационной деятельности образовательных организаций прогнозируемые кадровые риски предполагают применение только двух из четырех групп способов обработки риска, описанных в рекомендациях по менеджменту риска. Это способы сокращения и разделения риска. При этом в управлении инновационной деятельностью образовательной организации приоритет отдается способам сокращения в обработке кадровых рисков.

Способы устранения риска и способы принятия риска в проектах федеральных инновационных площадок не прогнозируются. Это свидетельствует, как об ответственности разработчиков инновационных проектов, исключающих возможность прекращения проекта в процессе его реализации, так и об установке на прогноз рисков и поиск способов влияния на них для предупреждения и предотвращения опасности, которую несут такие риски.

Исследование показало, что наибольшее количество разнообразных способов сокращения риска прогнозируется в проектах применительно к обработке рисков профессиональной компетентности, мотивационной готовности и профессионально-личностного развития. Способы разделения риска, являясь значительно менее востребованными, при этом являются актуальными для обработки рисков недостатка компетенций, нерациональной организации труда и организации методической помощи.

Полученные результаты могут быть использованы для разработки рекомендаций по совершенствованию методов обработки кадровых рисков в управлении инновационной деятельностью образовательных организаций. Так, результаты теоретического исследования показали, что в корпоративном управлении инновационной деятельностью важную роль играют методы разделения кадровых рисков, в то время как при разработке проектов инновационной деятельности образовательных организаций эта группа способов обработки кадровых рисков остается недооцененной.

Предложенная методика исследования и его результаты могут найти применение при проведении сравнительного анализа для выявления специфики способов обработки кадровых рисков в управлении компаниями, работающими в разных условиях.

ЛИТЕРАТУРА

1. Chandler Jr. (1987) *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge; Itami H. *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press. London. 186 p.
2. Ernest H. Drew. (1993) *Scaling the Productivity of Investment // Chief Executive*. July/Augusi. pp. 34–37.
3. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 3-изд., испр. и доп. / [Пер. с англ. М. Павловой]. М.: Олимп-Бизнес. 2020. 320 с.
4. Bombiak E. (2017) *Human Resources Risk as an Aspect of Human Resources Management in Turbulent Environments // Discover the world's research*. October. pp. 121–132.

5. Oborilová I., Myšková R., Melichar V. (2015) Risks Associated with the Human Resources Management in Transport Companies // *Procedia Economics and Finance*. 34. pp. 352–359.
6. Митрофанова А.Е. Концепция управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации // *Компетентность*. 2013. №3. С. 40–45.
7. Нечаева Е.С. Анализ и прогнозирование кадровых рисков в организациях [Электронный ресурс] // *Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки*. 2013. № 1. Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=19059638> (дата обращения 10.11.2020).
8. Галешова Е.И. Кадровые риски в системе управления рисками современной организации // *Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D Экономические и юридические науки. Экономика и управление*. 2010. №4. С. 54–61.
9. Заиграева М.А. Основы построения кадровой безопасности предприятия // *Экономика и современный менеджмент: теория и практика*. 2013. № 31. С. 130–135.
10. Смагулов А.М. Воздействие кадровых рисков на стратегию управления персоналом железнодорожного транспорта Казахстана // *Экономика и эффективность организации производства*. 2009. №10. С. 40–42.
11. Пупенцова С.В., Линева К.И. Управление кадровыми рисками на предприятии общественного питания (на примере деятельности группы компаний «Евразия-Холдинг») // *Бизнес. Образование. Право*. 2020. № 4 (53). С. 186–190.
12. Шкляев А., Гридько Н. Идентификация кадровых рисков в процессе объединения вузов и управление ими // *Ресурсы Информация Снабжение Конкуренция*. 2015. №4. С. 439–352.
13. Озерникова Т.Г. Кадровые риски Российских университетов // *Труд и социальные отношения*. 2018. № 3. С. 81–92.
14. Киселёва О.О. Педагогические риски в управлении инновационной образовательной площадкой [Электронный ресурс] // *Мир науки. Педагогика и психология*. 2019. №6. Режим доступа: <https://mir-nauki.com/PDF/98PDMN619.pdf> (дата обращения 23.11.2020).
15. Киселёва О.О. Организационные формы и методы преодоления педагогических рисков управления инновационной площадкой в образовании // *Сибирский педагогический журнал*. 2020. № 5. С. 7–19.
16. Патутина Н.А., Ревина М.А. Организационная культура школы: реальное состояние и перспективы // *Сибирский педагогический журнал*. 2020. № 4. С. 7–17.

Kiseleva Olga Olegovna

Moscow socio-economic institute, Moscow, Russia

E-mail: ook@km.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5378-0838>

РИИЦ: https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=692395

Patutina Nataliya Anatol'evna

Moscow city university, Moscow, Russia

E-mail: patutinaw@yandex.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2286-7361>

РИИЦ: https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=405272

About methods of processing personnel risks in the management of innovative activities of an educational organization

Abstract. The article presents the results of a study of methods for processing personnel risks that are relevant in the context of innovative activities of educational organizations. For modern organizations, especially when introducing innovations, the risks that come from human resources are of great importance. The authors note that in the scientific literature such risks have different names, the article uses the category "personnel risks". The article points out the need to identify the specifics of the application of methods for processing personnel risks in organizations of different industries and fields of activity. The authors draw attention to the fact that in the context of the strengthening of the innovative component in the activities of educational organizations, it is of particular importance to study the issues of personnel risk management in these types of organizations. At the same time, it is noted that there is a problem of fragmented elaboration and insufficient scientific substantiation of the tools for processing personnel risks in education management in the current conditions. The purpose of the article was to identify relevant methods of processing personnel risks in the management of innovative activities of an educational organization. The research material to achieve this goal was the projects of existing federal innovation sites in 2018 and 2019, created on the basis of educational institutions in different regions of the Russian Federation, and presented in the public domain in the Information System for Supporting the Activities of Federal Innovation Sites. The analysis of the materials was carried out using content analysis, the method of comparison, ranking, which made it possible to identify methods of processing personnel risks that are significant for the management of innovative activities by an educational organization and to determine their priority in relation to specific types of personnel risks inherent in innovative activities in education. Based on the study, the authors of the article conclude that when predicting personnel risks in innovative projects of educational organizations, it is planned to use only two of the four groups of risk treatment methods described in the recommendations for risk management: ways to reduce and share risk. The study showed that in the management of innovative activities of an educational organization, priority is given to ways of reducing personnel risks in processing.

Keywords: personnel risks; methods of processing personnel risks; innovative activity; educational organization; personnel risk management; personnel; innovative projects