

М.А. Скачкова

Риск-менеджмент в управлении компетенциями научеёмкой фирмы: стейкхолдерский подход

Ключевой проблемой управления компетенциями в наукоёмких компаниях является слабая взаимозаменяемость сотрудников. Это значит, что уход кого-либо из ключевых сотрудников оборачивается убытками для компании или, по меньшей мере, снижением эффективности работы всей команды, частью которой был этот ключевой сотрудник.

Приход нового работника на ту же позицию сопровождается наличием издержек адаптации не только для принятого на работу сотрудника, но и для фирмы, в которой он начинает работать. Эти издержки фирмы имеют различное происхождение и связаны с тем, что сотрудник, покинувший компанию, и сотрудник, заменивший его, имеют разные представления о трудовых функциях занимаемой ими позиции (должности) и руководствуются разными ментальными моделями при выполнении своих обязанностей, что отчасти обусловлено их предшествующим опытом работы, который, вообще говоря, у них различен.

Издержки адаптации для компании тем более высоки, чем глубже специализация сотрудников и чем сильнее необходимость интеграции их усилий для получения приемлемого результата. Например, к таким видам деятельности относятся командные виды спорта, а также некоторые разновидности интеллектуально-творческой деятельности.

Работодатели, пытаясь застраховаться от риска внезапного ухода сотрудников (по каким бы причинам он ни произошёл), склонны недооценивать способность к труду представителей тех категорий работников, вероятность ухода которых наиболее высока. Например, вероятность выпадения женщин из трудового процесса выше, нежели мужчин. Вероятность внезапного ухода работников-мигрантов (например, в силу изменений миграционного законодательства) выше, нежели коренных жителей, и т. д. В результате возникает дискриминация по зарплате отдельных категорий сотрудников (женщин, подростков, мигрантов, лиц, имеющих определённые хронические заболевания, и т. п.).

По тем же причинам некоторые учебники менеджмента советуют снижать зарплату наиболее ценным и наиболее образованным сотрудникам, а то и вовсе от них избавляться, поскольку они мешают профессио-

нальному росту других, находящихся рядом с ними, и компания в целом становится заложницей успеха этих немногочисленных работников, вносящих наиболее весомый вклад в достижение результата. Вероятность того, что высококвалифицированный сотрудник найдет лучше оплачиваемое место работы и покинет фирму, в которой работает на данный момент, выше, чем вероятность ухода других сотрудников, квалификация которых не столь высока.

Недооценка труда работников соответствующих категорий с точки зрения теории является инструментом страхования риска их внезапного ухода, но на практике такая недооценка провоцирует и приближает этот уход. Недооцененные сотрудники склонны, в соответствии с парадигмой Парето-эффективности, искать работодателей, готовых предложить им более высокую зарплату, которая кажется этим сотрудникам более справедливым вознаграждением их трудовых усилий и более адекватной оценкой текущего уровня их квалификации.

Однако, поскольку многие работодатели рассуждают аналогичным образом, пытаясь застраховать свои риски за счет недооценки труда работников соответствующих категорий, то найти работодателей, предлагающих «справедливый», недискриминационный уровень оплаты труда высокорисковым типам работников, не так уж просто. Между тем, недооценка рабочей силы чревата обострением макроэкономических проблем и деградацией не только отдельных сегментов рынка труда, но и других отраслевых рынков (на которых недооценка труда носит длительный, хронический характер), и даже макросистемы в целом [1, 2], порождая воронку отсталости, особенно в тех случаях, когда дешевизна рабочей силы носит системный и всеобъемлющий характер.

Обострение макроэкономических проблем в большинстве случаев правомерно рассматривать как риски государства, правительства, которое призвано направлять усилия на сглаживание соответствующих противоречий или, во всяком случае, не допускать их обострения.

Таким образом, возникает целый спектр возможных решений, подходов к установлению зарплаты различным категориям работников. Каждое из этих возможных решений тем или иным способом согласует интересы ключевых стейкхолдеров, в том или ином смысле является рискованным для каждой группы стейкхолдеров и поэтому подлежит анализу с точки зрения стейкхолдерского подхода.

Отдельно следует заметить, что интересы работников и работодателей в этой группе ключевых стейкхолдеров антагонистичны в том смысле, что одни из них являются продавцами, а другие – покупателями на одном и том же рынке, а именно – на рынке рабочей силы. Поэтому система стиму-

лирования труда должна быть продумана таким образом, чтобы при достижении фирмой определенных количественных показателей тех или иных критериев рыночной успешности автоматически возрастал уровень средней зарплаты. Один из вариантов реализации подобного подхода – участие наемных работников в прибылях компании, которое может быть реализовано разными способами в зависимости от институциональной среды, в которой взаимодействуют работодатель и работник.

Каждое из возможных решений следует оценивать в соответствии с тем, насколько полно и последовательно оно реализует интересы (в частности, нейтрализует риски) ключевых стейкхолдеров различных типов. Оценки такого рода могут быть получены, например, экспертным путем. Затем, руководствуясь необходимостью минимизации рисков этих стейкхолдеров в определенном, «оптимальном» соотношении, приходим к выводу о том, что тот или иной подход к оценке рабочей силы является в этом смысле оптимальным.

Близкая к этому методология согласования интересов стейкхолдеров (не связанная с управлением рисками) была предложена в [3] при оценке очередности выполнения высокотехнологичной компанией тех или иных проектов из определенного набора.

Данный подход к согласованию различных (нередко противоречащих друг другу) интересов не является единственно возможным. Взвешенное усреднение является лишь одним из многочисленных возможных способов свертки не коллинеарных друг другу векторов интересов или предпочтений. Данная задача также может быть решена методами многокритериальной оптимизации.

Литература

1. Нижегородцев, Р.М. Современная динамика рынка труда в России и барьеры на пути инновационного развития экономики / Р.М. Нижегородцев // *Russian Journal of Management*. 2015. № 3. – С. 213-219.
2. Нижегородцев, Р.М. Горизонты экономического роста: факторы, риски, институты / Р.М. Нижегородцев, Н.П. Горидько, Е.Ю. Иванов [и др.]. – М.: НИПКЦ «Восход-А», 2022. – 184 с.
3. Костикова, А.В. Аналитическая иерархическая процедура выбора ключевых бизнес-процессов организации / А.В. Костикова, С.Ю. Кузнецов, П.В. Терелянский // *Дружковский вестник*. 2023. № 1. – С. 215-226.