

Интернет-журнал «Наукоедение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 8, №3 (2016) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol8-3>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/14EVN316.pdf>

Статья опубликована 25.05.2016.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Кузнецова М.Е. Формализация управления кадровыми рисками // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №3 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/14EVN316.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 331.104.2,331.101.3

Кузнецова Марина Евгеньевна

ГБОУ ВПО «Сургутский государственный университет», Россия, Сургут¹

Доцент

E-mail: 2marinaK@gmail.com

Формализация управления кадровыми рисками

Аннотация. В статье рассматривается вопрос о кадровых рисках и актуальность их на современном этапе. Способы выявления рисков и управление ими – важная задача для организаций. Автор приходит к выводу, что назрело понимание важности данной проблемы. Одной из основных задач в управлении кадровыми рисками является своевременное выявление риска. Кадровый риск сегодня признается одним из основных рисков управления организацией. Наряду с другими рисками кадровые риски могут нанести компании непоправимый ущерб. В статье предлагается алгоритмизировать процесс управления рисками. В работе есть попытка формализовать процесс управления рисками. Создание кода, а затем карты рисков существенно облегчит работу управленцам. В карте кадровых рисков описаны риски, проявления риска, частота проявления, инструмент для выявления риска или рискованных точек.

Работа по выявлению кадровых рисков проводится в соответствии с алгоритмами, методиками и занимает определенное количество времени. Еще одна существенная проблема – недостаточно информации о работе с кадровыми рисками. В жизни очень трудно понять, что протекающая ситуация - это кадровый риск. Специалистов в данной области недостаточно, разработка этой проблемы в начале своего пути. Именно поэтому автор данной статьи акцентирует внимание на создание кодификатора. Работа в этом направлении только началась, поэтому предстоит еще достаточно усовершенствований. Автор надеется, что предложенный кодификатор существенно облегчит работу с кадровыми рисками практикам.

Ключевые слова: кодификатор кадрового риска; кадровый риск; управление рисками; карта рисков; алгоритм анализа рисков; минимизация рисков

Кадровые риски на современном этапе вызывают серьезный интерес и потребность к разработке способов управления ими. Нельзя не отметить, что есть наработки по рискам, и вероятно фундамент направления в науке о кадровых рисках заложен. Так, например, над концепцией управления рисками работают Митрофанова А.Е., Нечаева Е.С. [6, 7, 8] Методами оценки рисков и комплексному подходу работы с рисками посвящают работы

¹ 628412, Российская Федерация, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра (Тюменская область), г. Сургут, проспект Ленина, 1

Слободского А.Л. [10] Проблемами рисков в современной организации, определения рисков занимаются Галешова Е.И., Марчукова В.А., Сырбу А.Н. [1, 5] Кадровые риски в подсистемах рассматривают Федосеев В.Н., Самоукина Н.В. [9, 11] Отраслевую особенность рисков раскрывает Зубарева А.А. [2] Прогнозирует кадровые риски в системе управления персоналом Кузнецова М.Е. [3, 4]

Такие авторы как Кузнецова М.Е., и др. рассматривают проблемы кадровых рисков, классификации, подходы к минимизации кадровых рисков. Изучая проблему управления кадровыми рисками, приходится каждый раз описывать риски, вероятность которых возникает в той или иной подсистеме управления персоналом. Это вызывает определенное неудобство, так как риски разные по функциям, описанию, значению, рангам, проявлению. Потом, трудности еще и с тем, что уже описанные в научной литературе кадровые риски имеют как сходство, так и отличие, что приводит к различию порой одних и тех же рисковых проявлений. Возражением такой точки зрения может служить мнение о различном проявлении одного и того же риска в разных условиях. Тогда мы не имели бы возможность классифицировать риски. Таким образом, назрела потребность создания Кодификатора кадровых рисков. Код рисков — это условное обозначение риска для удобного поиска и идентификации риска. Рассмотрим подход более подробно (табл. 1). Первый столбец таблицы обозначает кадровый риск — КР. Второй показывает номер риска по порядку. В третьем столбце показываем подсистему. Следующий — кодируем подсистему буквами алфавита. Дальше разбиваем подсистему на элементы и в следующем столбце кодируем элемент опять арабской цифрой. В таблице приведены примеры кодирования риска. Например, КР далее по номеру первый, значит КР1. Этот риск относится к подсистеме мотивация - КР2Г1. В кодификаторе находим код в первом столбце и смотрим описание риска, характер его проявления, инструменты анализа, частоту проявления и возможные последствия.

Приведем пример, каким образом работает кодификатор.

Проведем анализ рисков в системе мотивации и стимулировании персонала по предложенным этапам.

Этап 1. Осознание потребности в оценке рисков.

На данном этапе необходимо увидеть и четко определить, какие угрозы могут быть заложены в системе мотивации и стимулирования персонала.

Этап 2. Изучение объекта оценки, уточнение целей.

Цель оценки рисков в системе мотивации и стимулирования — выявить риски и минимизировать их.

Задачи анализа и оценки рисков системы мотивации и стимулирования:

- 1) Сбор информации;
- 2) Выявление рисков;
- 3) Выявить причины возникновения рисков;
- 4) Рассчитать потери, связанные с рисками;
- 5) Разработать мероприятия по минимизации рисков.

Необходимо выяснить уровень мотивации и стимулирования в организации, восприятие персоналом данной функции. Изучаем документы, проводим опрос, анкетирование.

Этап 3. Выявление и характеристика рисков.

На основе анализа системы мотивации и стимулирования персонала могут выявлены следующие риски:

1. Неудовлетворенность работников своими должностными обязанностями.

Данный риск можно охарактеризовать тем, что производственная деятельность сотрудников становится неэффективной, а причиной является, некорректно составлена должностная инструкция. Он проявляется достаточно часто, так как обязанности сотрудников являются основой всей работы организации.

Данный риск приводит к падению производительности, забастовке, текучести и срыву выполнения планов работ.

2. Неудовлетворенность персонала системой оплаты труда.

Причиной возникновения данного риска является отсутствие системы вознаграждения в системе оплаты труда. Проявляется он в снижении эффективной работы сотрудников. Этот риск проявляется достаточно редко. Из-за этого могут проявляться такие последствия как:

- конфликты между сотрудниками;
- срыв выполнения производственных программ;
- не лояльное отношение к организации;
- текучесть персонала.

3. Риск снижения мотивации работников.

Данный риск проявляется в отсутствии инициативы у сотрудников. Причина здесь в отсутствии поддержки инициативы сотрудника со стороны руководящего звена. Последствие данного риска – профессиональное выгорание.

4. Возникновение неформального лидера в конкретном подразделении.

Конфликты между работниками и руководителем на почве неэффективной системы мотивации приводят к данному риску. Проблема формального и неформального лидера присутствует очень часто. Этот риск необходимо держать под контролем, иначе могут возникнуть последствия: потеря контроля над работниками и срыв производственной программы.

Таблица 1

Кодирование кадрового риска (разработано автором)

Кадровый риск	Номер риска	Подсистема	Код	Элемент подсистемы	Код элемента подсистемы	Код конкретного риска №1				Риск №2 пример	Риск №3 пример
						Риск	Номер риска	подсистем а	элемента подсистем		
1	2	3	4	5	6	7				8	9
КР	1...	Кадровая политика	А	Планирование	1	КР	1	А	1	КР2А1	КР3А1
КР	1...			Маркетинг	2	КР	1	А	2	КР2А2	КР3А2
КР	1...	Отбор, наем и учет персонала	Б	Отбор	1	КР	1	Б	1	КР2Б1	КР3Б1
КР	1...			Наем	2	КР	1	Б	2		
КР	1...			Кадровый учет	3	КР	1	Б	3		
КР	1...	Адаптация	В	Вновь принятые	1	КР	1	В	1		
КР	1...			Ротация	2	КР	1	В	2		
КР	1...	Мотивация персонала	Г	Мотивация	1	КР	1	Г	1	КР2Г1	
			Д	Стимулирование	2	КР	1	Д	2		
КР	1...	Развитие персонала	Ж		1	КР	1	Ж	1		
КР	1...	Оценка персонала	З		1	КР	1	З	1		
КР	1...	Кадровый резерв	И		1	КР	1	И	1		

Чтобы определить, уровень опасности рисков, переходим к четвертому этапу.

Этап 4. Ранжирование рисков.

Выявив и охарактеризовав все риски в организации, необходимо присвоить каждому из них свой ранг. Предположим, что рискам присвоим следующие ранги, показанные в табл. 1.

Таблица 1

Распределение рисков по рангам

Риск	Ранг
Неудовлетворенность работников своими должностными обязанностями	9
Неудовлетворенность персонала системой оплаты труда	5
Риск снижения мотивации работников	7
Возникновение неформального лидера в конкретном подразделении	5

Далее необходимо проранжировать риски в зависимости от вероятности возникновения и ожидаемых последствий (табл. 2).

Таблица 2

Матрица кадровых рисков

	Вероятность	
	высокая	низкая
	значительные	- Неудовлетворенность работников своими должностными обязанностями; - Неудовлетворенность персонала системой оплаты труда
незначительные	- Риск снижения мотивации	-

Далее необходимо выявить потери от данных рисков. Вычисления показывают, какие риски относим к категории опасные, а какие - приемлемые.

Для рисков, которые являются неприемлемыми для организации и приносят компании ощутимые потери, необходимо разработать мероприятия по минимизации данных рисков. Это следующий этап.

Этап 5. Мероприятия по минимизации рисков.

Для того чтобы управлять неприемлемыми рисками, предложим примерные мероприятия для их минимизации.

1) Взяв за основу фотографию рабочего дня, можно выяснить, причины малоэффективной работы персонала, какие моменты вызывают затруднения и на основе этого скорректировать должностные инструкции.

Этим может заниматься как специалист отдела кадров, так и приглашённый со стороны консультант.

2) Технологию «рейтинг» можно использовать для создания эффективной системы оплаты труда. С помощью данной технологии достигается открытость заработной платы, что приводит к соревновательному эффекту, и как следствие к повышению

эффективности труда. Снизится уровень конфликтности в коллективе, изменятся задачи персонала, повысится уровень управляемости персоналом.

Грейдинг дорогостоящая технология. Применять ее нужно в том случае, когда потери будут превышать затраты на внедрение технологии.

3) Для руководителя необходима обратная связь. Умение слушать и слышать дает порой варианты нужных решений, инициатив, которые порой приносят хорошие дивиденды.

Профессиональное выгорание не зависит от уровня заработной платы. Это, в первую очередь чувство нужности, полезности и собственной значимости в организации. Важно видеть уровни развития специалиста и вовремя реагировать на смену «профессионального настроения» сотрудника.

4) Мотивация и стимулирование безусловно важные функции, которые должен выполнять руководитель. Невозможно игнорируя мотивацию сотрудников, не формируя правильные потребности персонала достигать стратегических целей организации. Умелое управление рисками, профилактика опасных рисков, позволит любой организации успешно существовать на современном рынке.

Кодификатор представлен в таблице 2. Выявленные риски закодированы. Теперь можно по коду найти риск и работать с ним.

Таблица 2

Кодификатор кадровых рисков (разработано автором)

№	Код риска	Наименование риска	Частота возникновения	Характеристика (описание проявления риска)	Причина возникновения	Последствия риска	Инструмент анализа	Предложения по минимизации рисков
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	КР1Г 1	Профессиональное выгорание сотрудника	Часто	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие инициативы, равнодушие, которое наступило недавно; - работник больше ничего не может принести организации 	<ul style="list-style-type: none"> - нет возможности проявления инициативы работников - нет возможности реализации идей сотрудника - отсутствие системы поощрения 	<ul style="list-style-type: none"> - текучесть - нерациональное распределение кадрового резерва 	<ul style="list-style-type: none"> - тестирование - расчет коэффициента текучести - анализ документов (Положение об оплате труда) 	<ul style="list-style-type: none"> - переподготовка кадров - горизонтальное движение по карьерной лестнице, назначение наставником, консультантом, смена вида деятельности
2	КР2Г 1	Неудовлетворенность трудом	Часто	<ul style="list-style-type: none"> - снижение внутренней мотивации работника - падение производительности труда 	<ul style="list-style-type: none"> - демотивация сотрудников - несовершенная оплата труда - невозможность реализации потенциала 	<ul style="list-style-type: none"> - потеря значимого сотрудника - финансовые затраты на подбор и адаптацию нового работника - ухудшение репутации предприятия 	<ul style="list-style-type: none"> - анализ функции сотрудника - анализ взаимодействия сотрудника внутри организации - опросы, анкеты 	<ul style="list-style-type: none"> - проведение анкетирования и опросов - мероприятия для сотрудников, возможность их реализации вне рабочей обстановке - изменение системы оплаты труда

№	Код риска	Наименование риска	Частота возникновения	Характеристика (описание проявления риска)	Причина возникновения	Последствия риска	Инструмент анализа	Предложения по минимизации рисков
3	КР3Г 2	Нерациональное распределение ФОТ	Иногда	- производительность труда не растёт - демотивация	- некорректное распределение ресурсов	- растрата денежных средств - демотивация сотрудника - потеря контроля над формированием мотивации	- анализ производительности труда - наблюдение, анкетирование	- перераспределение средств - связь заработной платы и надбавок за производительность
4	КР5Г 2	Неудовлетворенность работников своими должностными обязанностями	Часто	- неэффективна производственная деятельность сотрудников	- некорректно составлена должностная инструкция	- падение производительности - забастовки - текучесть персонала - срыв выполнения планов работ	- опрос удовлетворенности - фотография рабочего дня - должностная инструкция	- на основе инструментов, пересмотреть должностную инструкцию и внести коррективы
5	КР6Г 1	Неудовлетворенность персонала системой оплаты труда	Редко	- неэффективна производственная деятельность сотрудников	- отсутствует система, определяющая уровень оплаты труда	- конфликты между сотрудниками - срыв выполнения производственных программ - текучесть персонала	- положение об оплате труда	- внедрение технологий: «грейдинг» КРІ Бонирования и т.д.
6	КР7Г 1	Риск снижения внутренней мотивации работников	Иногда	- отсутствие инициативы сотрудников	- отсутствие поддержания инициативы у работника руководящим звеном	- профессиональное выгорание	- анализ системы мотивации персонала	- внимание к проектам, предложенным сотрудниками

№	Код риска	Наименование риска	Частота возникновения	Характеристика (описание проявления риска)	Причина возникновения	Последствия риска	Инструмент анализа	Предложения по минимизации рисков
7	КР8Г 2	Неформальный лидер в конкретном подразделении	Редко	- снижение управляемости коллективом, игнорирование руководства, распоряжений, конфронтация.	- конфликты между работниками и руководителем	- потеря контроля над работниками - срыв производственных программ	- анализ поведения, работа психолога, беседы с сотрудниками	- сделать союзником неформального лидера и работать с ним

Подводя итог, можно сказать, что работа по кодификации или формализации кадровых рисков видится необходимым и достаточным условием для управления рисками. Сначала происходит анализ ситуации и по признакам определяется, есть ли риск. Далее идентифицируется и уточняется с помощью инструментов, предложенных в таблице. На последнем этапе подбираются методы минимизации рисков. Работа над формализацией управления кадровыми рисками только начата. Кодификатор призван помочь практикам справиться с рисками на начальном этапе, что должно облегчит работу по управлению рисками и персоналом в целом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Галешова Е.И. Кадровые риски в системе управления рисками современной организации // Вестник Полоцкого государственного университета. (Полоцкий государственный университет) 2010. Серия D 54. С. 54-60.
2. Зубарева А.А. Выявление рискогенного потенциала сотрудников компании / А.А. Зубарева // Нефть, газ и бизнес. – 2013. - №8, С. 50-54.
3. Кузнецова М.Е. Подходы к классификации кадровых рисков / М.Е. Кузнецова // Сборник Современные проблемы, тенденции и перспективы социально-экономического развития, сб. науч. трудов ГБОУ ВПО СурГУ, ИЭиУ.-2013. С. 102-105.
4. Кузнецова М.Е. Управление кадровыми рисками в зарубежных компаниях // «Россия и Европа: связь культуры и экономики»: мат. междунар. науч.-практ. конф. Прага, 2014. С. 320-324.
5. Марчукова В.А., Сырбу А.Н. Кадровые риски в инновационной деятельности коммерческих банков: виды и особенности Интернет-журнал «Науковедение» – июнь 2014 №3 (5) [Электронный ресурс].-М. 2013. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/85evn113.pdf>, (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. Рус.
6. Митрофанова А.Е. Разработка методики управления кадровыми рисками в системе управления персоналом организации // Интернет-журнал «Науковедение». 2013 №1 (14) [Электронный ресурс].-М. 2013. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/85evn113.pdf>, (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус.
7. Митрофанова, А.Е. Концепция управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации / А.Е. Митрофанова // Компетентность. – 2013. - №3/104. – С. 40-45.
8. Нечаева Е.С. Анализ и прогнозирование кадровых рисков в организациях Известия Тульского государственного университета 2013 №1 (1) с. 145-154 [Электронный ресурс]: <http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-i-prognozirovanie-kadrovuyh-riskov-v-organizatsiyah.pdf>, (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус.
9. Самоукина Н.В. Лояльность персонала и кадровые риски [Электронный ресурс] // URL: <http://www.samoukina.ru> (доступ свободный) Загл. с экрана. Яз. рус.
10. Слободской, А.Л. Риски в управлении персоналом [Текст]: учеб. пособие / А.Л. Слободской. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 115 с.
11. Федосеев В.Н. Минимизация кадровых рисков в деятельности компании д-р техн. наук, профессор МГТУ им. Н.Э. Баумана С.Э. Цирлин, директор по стратегии и развитию ОАО «Ново-Липецкий металлургический комбинат» режим доступа: http://www.profiz.ru/kr/12_2006/tfyrtyrtyrtyr/ (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус.

Kuznetsova Marina Evgenevna

Surgut state university, Russia, Surgut
E-mail: 2marinaK@gmail.com

Formalization of risk management personnel

Abstract. The issue of personnel risks and its relevance at the present stage are considered in the article. Reveal risk and manage risk methods are an important task for companies. Author concludes that the overdue recognition of the importance of this problem. One of the major problem of personnel risk management is timely reveal of a risk. A personnel risk is one of the major risks in company management. Side by side with other risks personnel risks might cause irreparable damage to a company. There is an attempt of algorithmization of the process of risk management in the article. There is an attempt to formalize the risk management process in the article. The creation of code and after that the creation of the map of risks will essentially simplify work of management personnel. Risks, an risk emergence, a frequency of a risk emergence, a tool of risk reveal or risk points reveal are described in a risk map.

The personnel risks reveal process is made in correspondence with algorithms and procedures and take a while. One more essential problem with personnel risk management is that there is lack of information about it. It is really hard to understand that a current situation is a personnel risk. There are no sufficient quantity of specialists in that field, the elaboration of that problem just began. That's why author emphasize the codificator creation. The work in this area has just begun, thereby there are al of improvements to implement. Author hopes this article will remarkably simplify work with personnel risks to experts.

Keywords: condificator; personnel risks; risks management; map of risks; risk analysis algorithm; risks minimization

REFERENCES

1. Halasova E.I. Personnel risks in the risk management system of modern organizations // Bulletin of Polotsk state University. (Polotsk state University) 2010. Series D 54. P. 54-60.
2. Zubarev A.A. identifying the risk-causing potential of the employees of the company / A.A. Zubareva // Oil, gas and business. – 2013. - No. 8, P. 50-54.
3. Kuznetsova M.E. Approaches to the classification of personnel risks / E.M. Kuznetsova // the Collection of Contemporary issues, trends and prospects of socio-economic development, SB. nauch. works GBOU VPO Surgut state University, Iiu.- 2013. C. 102-105.
4. Kuznetsova M.E. Managing human resources risks in foreign companies // "Russia and Europe: the relationship of culture and economy": Mat. Intern. scientific.-practical. Conf. Prague, 2014. P. 320-324.
5. Marchukov V.A., Sirbu, A.N. Personnel risks in innovative activity of commercial banks: types and characteristics of Internet-journal "science of Science" – June 2014 No. 3(5) [Electronic resource].-M. 2013. – Access mode: <http://naukovedenie.ru/PDF/85evn113.pdf> (entry is free). The ingestion of. screen. Yaz. Rus.
6. Mitrofanova E.A. Development of methods of management risks in personnel management the personnel of organization // Internet-journal "science of Science". 2013 №1 (14) [Electronic resource].-M. 2013. – Access mode: http://naukovedenie.ru/PDF/113_85evn.pdf (free access). The ingestion of screen. Yaz. Rus.
7. Mitrofanov, A.E. the Concept of risk management personnel in HR organizations / E.A. Mitrofanova // Competence. – 2013. - No. 3/104. – P. 40-45.
8. Nechaeva E.S. Analysis and prediction of human risk in organisations Izvestiya of the Tula state University 2013 No. 1 (1) pp. 145-154 [Electronic resource]: <http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-i-prognozirovanie-kadrovyyh-riskov-v-organizatsiyah.pdf> (entry is free). The ingestion of screen. Yaz. Rus.
9. Samoukina N.In. The loyalty of the staff and risks [Electronic resource] // URL: <http://www.samoukina.ru> (access free) the Ingestion. Sakrana. Yaz. Rus.
10. Slobodskoi, A.L. Risks in the management of the personnel [Text]: textbook. the manual / L.A. Slobodskoi. – SPb.: Izd-vo Spbguef, 2011. – 115 p.
11. Fedoseev V.N. To minimize personnel risks in the company Dr. tech. sci. Sciences, Professor of the Bauman MSTU. N.Uh. Bauman, S.E. Tsirlin, the Director for strategy and development of JSC "Novo-Lipetsk metallurgical plant" available at: http://www.profiz.ru/kr/12_2006/tfyrtfyrtyr/ (free access). The ingestion of. Screen. Yaz. Rus.