

Митрофанова Александра Евгеньевна
Mitrofanova Alexandra Evgenievna
Аспирант кафедры «Управление персоналом»
ФГБОУВПО «Государственный университет управления»
Graduate student of chair «Human resource management»
«The state university of management»
E-Mail: riane@mail.ru

Разработка методики управления кадровыми рисками в системе управления персоналом организации

Development of a technique of management by personnel risks in an organization
personnel management system

Аннотация: Статья посвящена методическим аспектам управления кадровыми рисками в организации, в основу которого положен профиль кадровых рисков организации. Предложен алгоритм методики, содержащий 5 этапов, дана характеристика всем этапам.

The abstract: Article is devoted to methodical aspects of management by personnel risks in the organization in which basis the profile of personnel risks of the organization is put. The algorithm of a technique containing 5 stages is offered, the characteristic is given to all stages.

Ключевые слова: кадровые риски, управление персоналом, сфера возникновения риска, объект риска, источник риска, ущерб риска.

Keywords: personnel risks, human resource management, sphere of emergence of risk, object of risk, risk source, damage of risk.

Методика управления кадровыми рисками в системе управления персоналом организации должна отражать различные аспекты управления:

- факторы кадровых рисков;
- показатели кадровых рисков;
- ожидаемые потери или выгоды;
- методы управления кадровыми рисками;
- бюджеты управления;
- источники финансирования;
- сроки реализации;
- ответственные.

Предлагаемая методика управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации имеет отличительной чертой нацеленность на профилактику и предупреждение кадровых рисков (рисунок 1).

Этапы реализации методики управления кадровыми рисками

Этап 1-й – Подготовительный

На этом этапе реализуются следующие действия:

1.1 Постановка целей управления кадровыми рисками

Цели управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации формулируются на основе обобщения рискованного спектра системы управления персоналом, отраслевых, региональных особенностей персонала в работе с персоналом организации.

1.2 Формирование группы управления кадровыми рисками

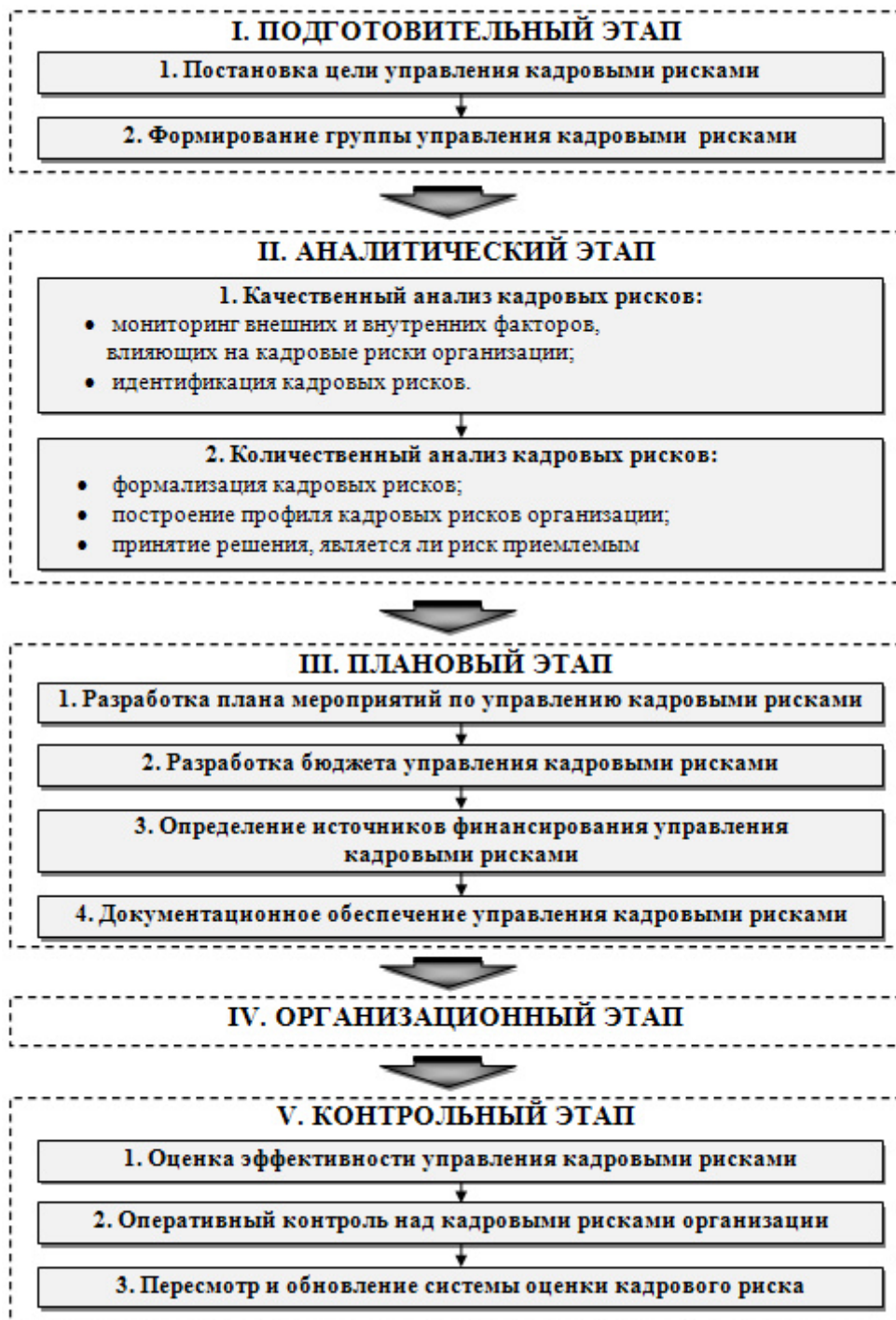


Рис. 1. Методика управления кадровыми рисками

Данный шаг предполагает создание в структуре предприятия участка, занимающегося управлением кадровыми рисками и реализацией мероприятий по их снижению.

Этап 2-й - Аналитический

На данном этапе реализуются следующие действия:

2.1 Качественный анализ кадровых рисков

Цель качественного анализа - определить возможные виды кадровых рисков, а также выявить факторы, влияющие на уровень кадровых рисков в организации.

2.1.1 Мониторинг внешних и внутренних факторов, влияющих на кадровые риски организации

Источниками информации о внешних факторах, влияющих на кадровые риски организации, являются: журналы и газеты; деловые отчеты; книги; профессиональные совещания; отраслевые конференции; работники предприятия; поставщики; клиенты; информационные агентства; компьютерные информационные сети и т. д.

Выявление внутренних факторов кадровых рисков начинается со сбора исходной информации, характеризующая рискогенность как системы управления персоналом организации, так и персонала организации за счет следующих источников информации: внутриорганизационная регламентирующая документация (штатное расписание, должностные инструкции, положения о подразделениях и др.); экспертные оценки; результаты обследований (наблюдений, опросов, анкетирования).

Для установления уровня неопределенности в сфере управления персоналом полученная информация оценивается по критериям полноты, надежности, достоверности и реалистичности представления данных.

Результатом выявления факторов кадровых рисков в системе управления персоналом является формулирование *базового набора кадровых рисков организации*.

2.1.2 Идентификация кадровых рисков

Идентификация кадровых рисков – это процесс обнаружения и установления количественных, временных, пространственных и иных характеристик, необходимых и достаточных для разработки профилактических и оперативных мероприятий, направленных на обеспечение качественного управления кадровыми рисками. В процессе идентификации определяется вероятность проявления, пространственная локализация, возможный ущерб и другие параметры, необходимые для решения конкретной задачи,

Трудность идентификации кадровых рисков связана с тем, что достаточно сложно вычлнить собственно «кадровые риски», так как они тесно связаны с другими видами рисков, и есть опасность потерять цель управления кадровыми рисками в организации.

2.2 Количественный анализ кадровых рисков

2.2.1 Формализация кадровых рисков

Смысл формализации кадровых рисков состоит в том, чтобы оценить все актуальные на данный момент кадровые риски организации, и ранжировать их по степени влияния на кадровую безопасность организации. Для этого целесообразно использовать метод экспертной оценки.

Согласно шкале Харрингтона [1] кадровые риски имеют следующие уровни проявления:

- минимальный - факторы, влияющие на кадровые риски организации, практически отсутствуют; вероятность наступления отрицательных результатов нулевая;

- малый - факторы, влияющие на кадровые риски организации, не существенны; вероятность наступления отрицательных результатов незначительна;
- средний - кадровые риски организации существенно снижают эффективность управления персоналом; вероятность наступления отрицательных результатов существенна;
- высокий - кадровые риски организации значительно снижают эффективность управления персоналом;; вероятность наступления отрицательных событий значительна.
- критический - кадровые риски ставят под угрозу реализацию кадровой безопасности организации; вероятность наступления отрицательных событий максимальная.

В результате оценки должны быть получены экспертные оценки: уровня кадровых рисков; значимость (рейтинг) выявленных факторов кадровых рисков– *профиль кадровых рисков*; значения показателей состояния факторов кадровых рисков.

2.2.2 Построение профиля кадровых рисков организации

Профиль кадровых рисков является характеристикой рискогенного облика организации в виде ранжированного перечня факторов кадровых рисков с учетом вероятности их проявления и размеров возможного ущерба (таблица 1).

Таблица 1

Профиль внутренних кадровых рисков организации

Кадровый риск	Оценка значимости фактора - величины последствий (результат)	Оценка частоты проявления (вероятность)	Итоговая оценка риска
1	2	3	4
Кадровые риски системы управления персоналом			
риски, связанные с планированием и маркетингом персонала			
риски, связанные с наймом и учетом персонала			
риски, связанные с трудовыми отношениями			
риски условий и охраны труда			
риски мотивации персонала			
риски деловой оценки персонала			
риски обучения и развития персонала			
риски социального развития персонала			
риски неэффективной организационной структуры			
риски правового обеспечения			
риски информационного обеспечения			
Кадровые риски персонала			
биологические риски			
социально-психологические риски			
коммуникативные риски			
моральные риски			
интеллектуальные риски			
экономические риски			
риски неблагонадежности			

Для наиболее значимых кадровых рисков сформируем систему показателей, отражающих их состояние, размещенных в таблице 2.

2.2.3 Принятие решения, является ли риск приемлемым

Анализ профиля кадровых рисков позволяет выявить факторы, которые оказывают значительное отрицательное воздействие на деятельность персонала и организации в целом. Требуется разработка мероприятий по нейтрализации факторов с целью снижения уровня кадровых рисков организации.

Этап 3-й - плановый

Данный этап включает следующие действия:

3.1 Разработка плана мероприятий по управлению кадровыми рисками

Разрабатывается план мероприятий по каждому выявленному кадровому риску и сводный план мероприятий по управлению кадровыми рисками в организации.

Основой планирования мероприятий по управлению кадровыми рисками является выбор метода воздействия на каждый выявленный кадровый риск в организации:

- дальнейшее исследование кадрового риска, в случае недостатка информации;
- принятие кадрового риска, в случае отсутствия объективной необходимости проведения изменений;
- управление кадровым риском, в случае необходимости действий, уменьшающих вероятность риска или уменьшающих его ущерб;
- избежание кадрового риска, в случае необходимости ликвидации его причин без попыток изменить ситуацию.

Далее разрабатывается *план действий по управлению кадровыми рисками*, содержащий следующую информацию:

- идентификатор кадрового риска;
- формулировка кадрового риска;
- описание потерь от кадрового риска;
- описание стратегии управления кадровым риском;
- последовательность действий, необходимых для реализации стратегии управления кадровыми рисками;
- сроки реализации стратегии управления кадровыми рисками;
- должностные лица, ответственные за реализации стратегии управления кадровыми рисками.

Таблица 2

Показатели, отражающие состояние внутренних кадровых рисков (фрагмент)[2]

№ п.п.	Группы кадровых рисков	Показатели	Критерии оценки
1	2	3	4
1	<i>Кадровые риски системы управления персоналом</i>		
1.1	Планирование и маркетинг персонала	Коэффициент соответствия фактической численности плановой	100%
		Уровень соответствия профессионально-квалификационных качеств работников требованиям рабочего места	100%
		Уровень соответствия деловых и личностных качеств работников	100%
		Уровень занятости работников в организации	100%
		Численность работников по категориям и должностям	*
1.2	Управление наймом и учетом кадров	Количество вакантных мест, шт.	0
		Коэффициент конкурса	*
		Коэффициент результативности технологий отбора	100%
1.3	Управление трудовыми отношениями	Охват работников системой аттестации	100%
		Доля работников, прошедших аттестацию	100%
		Использование методов оценки персонала при принятии кадровых решений	*
		Количество используемых методов оценки	*
1.4	Обеспечение нормальных условий труда	Коэффициент соответствия техники безопасности труда	100%
		Коэффициент эффективности программ устранения травматизма	100%
		Частота травматизма	0
		Наличие профзаболеваний	0
		Уровень технической оснащенности	100%
		Коэффициент нормирования	1
		Коэффициент применяемости рациональных методов труда специалистов	100%

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4
1.5	Управление развитием персонала	Коэффициент результативности обучения	*
		Коэффициент отсева в ходе обучения	0
		Количество учебных программ	*
		Частота обучения	*
		Использование внешних и внутренних источников обучения	*
		Доля издержек на обучение в общем объеме издержек на персонал	*
		Коэффициент успешности применяемых знаний, полученных в ходе обучения	*
		Доля сотрудников, прошедших обучение	100%
		Ожидаемый результат от обучения	*
1.6	Управление мотивацией	Степень удовлетворенности работников оплатой труда	100%
		Средний уровень оплаты труда на одного работника по категориям	*
		Удельный вес оплаты труда в общих издержках организации	*
		Коэффициент превышения/экономии затрат на оплату труда	1
		Коэффициент соответствия заработной платы по региону	1
		Степень социальной защищенности	100%
		Доля издержек на персонал в общем объеме реализации товаров и услуг	*
2	Кадровые риски персонала		
		Половозрастная структура. Показатель идеальной половозрастной структуры применительно к организации	*
		Образовательная структура. Количество персонала с высшим образованием, средним - специальным, средним, дополнительным (второе высшее, МВА, ученая степень и т.д.)	*
		Показатели стажа, т.е. средняя продолжительность работы сотрудников в данной организации	*
		Коэффициент текучести кадров	5%-7% ¹
		Коэффициент абсентеизма	0
		Коэффициент внутренней мобильности персонала	*

¹ * - устанавливается применительно к конкретной организации в зависимости целей, категорий персонала и пр. факторов

3.2 Разработка бюджета управления кадровыми рисками

Разрабатываются бюджеты, необходимые для осуществления мероприятий в соответствии с разработанным планом управления кадровыми рисками.

3.3 Определение источников финансирования управления кадровыми рисками

Кадровые риски могут финансироваться из собственных средств владельцев, из заемных источников, за счет продажи финансовых инструментов, акционерного капитала, из нераспределенной прибыли и из потенциальной расчетной экономии, которую принесет эффективное управление кадровыми рисками как центр прибыли [3].

3.4 Документационное обеспечение управления кадровыми рисками

Подготавливаются графики, приказы и другие организационно-распорядительные, инструктивные документы и прочие материалы, которые должны обеспечить выполнение разработанной плана управления кадровыми рисками.

Этап 4-й – организационный

На данном этапе осуществляется реализация плана мероприятий по управлению кадровыми рисками организации.

Этап 5-й – контрольный

Данный этап включает следующие действия:

5.1 Оценка эффективности управления кадровыми рисками

С учетом концепции приемлемого риска [4] оценка эффективности управления кадровыми рисками состоит в сравнении стартового уровня кадрового риска, характеризующего потери от реализации рискованных событий, с его финальным уровнем, характеризующим потери после минимизации рискованных событий, и затратами на управление рисками.

5.2 Оперативный контроль над кадровыми рисками организации

Выделяются следующие группы контроля кадровых рисков:

контроль ожидаемых кадровых рисков т.е. тех, которые лишь наметились, но не получили еще своего негативного развития;

контроль реализуемых кадровых рисков, которые уже проявили свое негативное действие, но еще не успели нанести организации существенный ущерб;

контроль состоявшихся кадровых рисков, уже нанесших организации ущерб.

5.3 Пересмотр и обновление системы оценки кадрового риска

Учитывая зависимость оценки кадрового риска от значительного количества изменчивых внутренних и внешних факторов, ее результаты следует пересматривать, в случае утраты актуальности результатов такой оценки.

ЛИТЕРАТУРА

1. Управлением рисками организации: Интегрированная модель. - 2004/
URL:http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Russian.pdf
2. Митрофанова Е.А., Софиенко А.В. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал . Учебно-практическое пособие / Под ред. А.Я.Кибанова. – М.: Проспект, 2012.
3. Кузьмина Н.В. Курс лекций по дисциплине «Управление рисками» / Н.В.Кузьмина, Н.В.Моргунова, Н.М.Филимонова. – Владимир, Изд-во Владим. гос.ун-та. - 2007
4. Уткин Э.А. Риск-менеджмент. — М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»; Издательство «ЭКМОС», 1998.

Рецензент: Власова Татьяна Ивановна , канд. экон. наук, зав.кафедрой управления организацией ФГБОУВПО «Московский государственный областной университет»