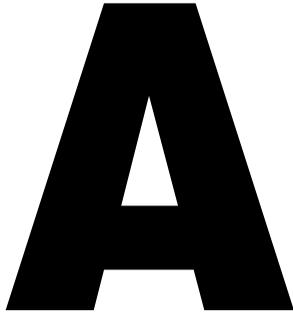


Концепция управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации

Рассмотрены теоретические аспекты формирования концепции управления кадровыми рисками в организации. Показано место управления кадровыми рисками в системе управления персоналом. Определены составные элементы концепции



А.Е. Митрофанова

аспирант кафедры
«Управление персоналом»
ФГБОУ ВПО «Государственный
университет управления»,
Москва, riane@mail.ru

Анализ теории и практики управления рисками убедительно показывает, что на отечественных предприятиях данная работа проводится не всегда эффективно, главным образом потому, что не создана полноценная научно-методическая и информационная основа в этой области управления, отсутствует эффективный опыт управления рисками в организации.

Необходимым условием эффективного управления рисками в настоящее время является переход от фрагментарной, эпизодической, ограниченной модели управления к непрерывной, интегрированной и расширенной [1]. Управление рисками следует представлять как четко организованный, непрерывный процесс.

Исходя из современного подхода к управлению рисками и с учетом особенностей кадрового риска, определим, в чем заключается управление кадровыми рисками организации.

Управление кадровыми рисками — это процесс определения, оценки и контроля всех внутренних и внешних факторов кадрового риска, изменение которых может негативно повлиять на деятельность организации и ее персонала. Управление кадровыми рисками — это процесс, который начинается на этапе разработки стратегии управления персоналом и охватывает всю систему управления персоналом организации на всех ее уровнях.

Представленное определение основывается на принципах концепции управления кадровыми рисками, которая:

- ▶ используется при разработке стратегии управления персоналом;
- ▶ нацелена на определение событий, предотвращающих риск-аппетит организации (готовность организации идти на неоправданный риск);

▶ предоставляет организации разумную гарантию достижения целей [2].

Все основные функции системы управления персоналом органично связаны между собой и представляют средство эффективного воздействия на персонал (при условии их непротиворечивости и взаимообусловленности). Управление кадровыми рисками также охватывает все этапы этого взаимодействия, но становится функцией только лишь в случае осознанного управления ими. В этой связи перед менеджментом организации и непосредственно службой управления персоналом должна стоять задача управления кадровыми рисками.

Анализ деятельности различных организаций показал, что в настоящее время управление кадровыми рисками как самостоятельная функция управления персоналом не выделяется. При этом все функции управления персоналом направлены на развитие организации и ее персонала, обеспечение защищенности их интересов, а значит, и на обеспечение кадровой безопасности [3].

Следует согласиться с мнением К. Лактионовой о том, что управление кадровыми рисками является приоритетным по отношению к управлению другими рисками организации: правовыми, финансовыми, информационными, технологическими и т.п., поскольку «...именно люди как предотвращают, так и создают угрозы безопасности компании» [4].

На рис. 1 показаны место управления кадровыми рисками в системе управления персоналом, а также взаимосвязь управления кадровыми рисками с функциями управления персоналом.

Основопологающим моментом в решении задачи обеспечения кадровой

ключевые слова

кадровые риски, управление персоналом, объект риска, источник риска, ущерб риска

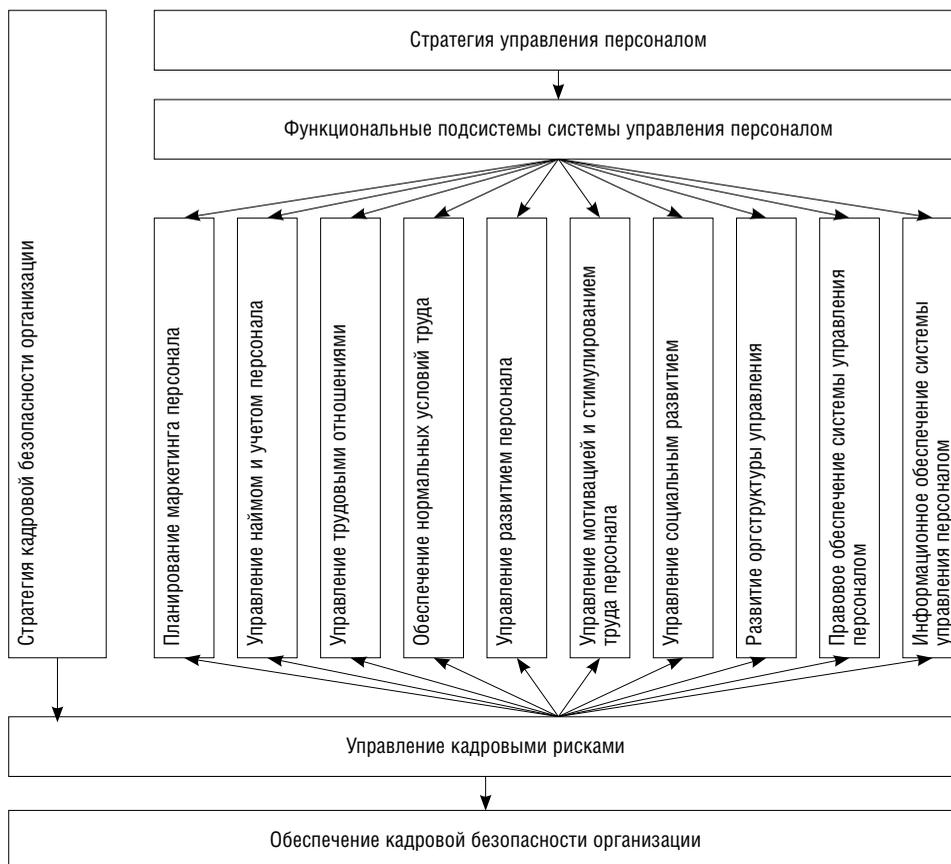


Рис. 1. Взаимосвязь управления кадровыми рисками и системы

безопасности организации выступает стратегия управления кадровыми рисками, представляющая собой «...совокупность приоритетных целей и управленческих подходов, реализация которых обеспечивает защиту организации от любых угроз, связанных с функционированием кадрового направления ее деятельности» [5]. Стратегия управления кадровыми рисками, с одной стороны, представляет собой часть корпоративной стратегии безопасности организации, а с другой — должна учитываться при формировании стратегии управления персоналом организации.

Концепция управления кадровыми рисками

Рассматривая управление кадровыми рисками как объективную составную часть системы управления персоналом и основываясь на ме-

тодологическом подходе коллектива авторов под руководством А.Я. Кибанова [6], концепцию управления кадровыми рисками определим как систему теоретико-методологических взглядов на понимание сущности, содержания, целей, задач, объекта и субъектов методов управления кадровыми рисками.

Концепция управления кадровыми рисками представлена следующими составляющими.

1. Главная цель управления кадровыми рисками согласно «концепции приемлемого риска» [7] — придание максимальной устойчивости деятельности организации путем удержания совокупного кадрового риска (ожидаемого уровня потерь) в пределах, заданных стратегией управления персоналом.

2. Задачи управления кадровыми рисками включают в себя:

► идентификацию рисков, возникающих в процессе управления персона-

Стратегия управления кадровыми рисками, с одной стороны, представляет собой часть корпоративной стратегии безопасности организации, а с другой — должна учитываться при формировании стратегии управления персоналом организации

лом, установление источников и причин реализации кадровых рисков;

► оценку рисков с точки зрения оценки величины возможного ущерба от их реализации;

► разработку и внедрение механизмов (способов) снижения рисков, препятствующих реализации кадровых рисков;

► формирование компенсационных инструментов, предназначенных для покрытия возможного ущерба от реализации кадровых рисков.

3. Объект управления кадровыми рисками — факторы и источники кадровых рисков в организации.

4. Субъект управления кадровыми рисками. Субъектами управления выступают государство, организация, служба управления персоналом, работники организации (рис. 2).

Каждый из субъектов управления кадровыми рисками преследует свои цели, которые взаимосвязаны в части повышения качества трудовой жизни. Они все едины, с одной стороны, но, с другой — противоречивы, так как каждый субъект преследует собственную цель. Однако существует механизм, при котором достигается определенный баланс, соблюдаются интересы всех субъектов.

5. Принципы управления кадровыми рисками [2]:

► оптимизация соотношения между риск-аппетитом и стратегией управления персоналом и стратегией развития организации;

► оптимизация процесса принятия решений по реагированию на возникающие кадровые риски;

► сокращение числа непредвиденных событий и убытков в сфере управления персоналом;

► управление всей совокупностью кадровых рисков в деятельности организации;

► использование интегрированных методов управления кадровыми рисками;

► использование потенциальных возможностей, заключающихся в выявленных непредвиденных событиях;

► оптимизация распределения и использования финансовых ресурсов как

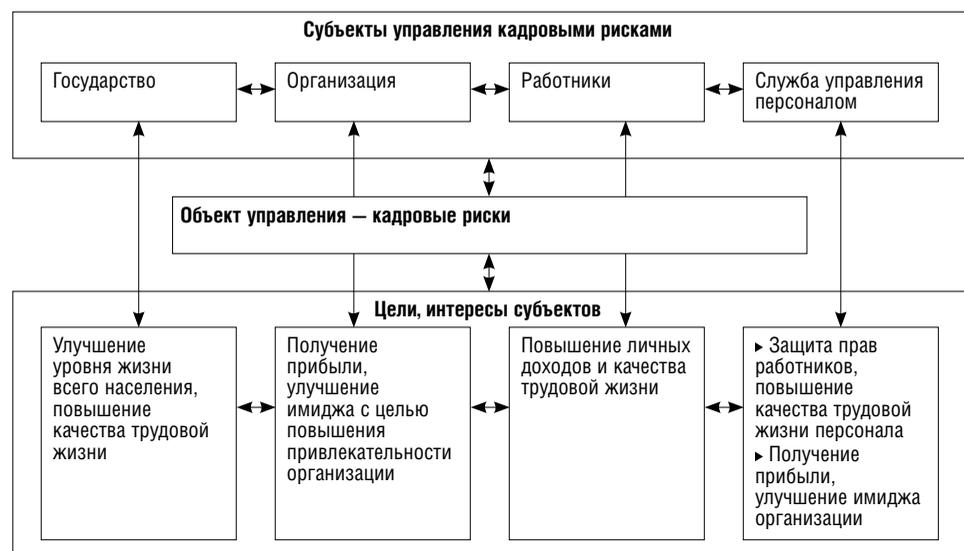


Рис. 2. Цели субъектов управления кадровыми рисками



Рис. 3. Система методов оценки риска

следствие более полной информации о кадровых рисках.

6. Функции кадровых рисков. Наиболее важными являются следующие функции:

- ▶ аналитическая — обусловлена необходимостью выбора одного из возможных вариантов решения;
- ▶ инновационная — связана с преодолением ситуации повышенного риска;
- ▶ регулятивная, проявляющаяся в двух формах — конструктивной (риск — один из путей успешной деятельности) и деструктивной (игнорирование риска);
- ▶ защитная — также имеет два аспекта: историко-генетический (в поиске форм и средств защиты от возможных нежелательных последствий в организациях создаются страховые резервные фонды) и социально-правовой (обуславливает необходимость введения в хозяйственное и трудовое законодательство категорий правомерности риска и постоянного учета невозможности гарантировать результат в социальном взаимодействии).

7. Инструментарий оценки кадровых рисков включает:

- ▶ методы оценки кадрового риска. В зависимости от полноты имеющейся информации их принято условно подразделять на три группы (рис. 3).

Первая группа — расчетно-аналитические методы оценки. Применяются в условиях полной определенности, обусловленной достаточно полным объемом информации о рискованной ситуации. Показатели кадрового риска в этом случае определяются в основном по данным кадрового аудита.

Вторая группа — вероятностные и статистические методы оценки. Используются при частичной неопределенности, когда информация о рискованной ситуации существует в виде вероятности появления рискованных событий и риск соответственно рассматривается как вероятностная кате-

Управление кадрами



Рис. 4. Концепция управления кадровыми рисками (УКР) в организации



гория. При этом применяются вероятностные и статистические показатели оценки риска.

Третья группа — экспертные методы оценки. Могут быть использованы в условиях полной неопределенности, когда информация о рискованной ситуации отсутствует полностью. С их помощью можно получить информацию, необходимую для снижения степени неопределенности и принятия обоснованного рискованного решения;

▶ показатели оценки кадрового риска. Уровень кадрового риска — это количественная или качественная характеристика риска, включающая спектр нежелательных событий и обусловленных ими потерь, а также степень вероятности наступления этих нежелательных событий.

Уровень риска может быть измерен с помощью системы показателей. Выбор оценочных показателей — сложная, многоаспектная задача, в которой

важны не только показатели, но и их динамика.

8. Методы управления кадровыми рисками по способу воздействия на риск (по времени, целям проведения мероприятий и сферам приложения) делятся на две группы: превентивные методы и методы возмещения потерь [8].

Превентивные методы — методы управления кадровыми рисками, целью которых являются своевременная идентификация подверженности рискам, ограничение возможных потерь, а также усиление профилактических мер по снижению уровня рисков, в том числе:

- ▶ ограничение и/или неприятие риска — исключение из деятельности недопустимого риска;
- ▶ контроль — система процедур, направленных на недопущение или выявление нарушений требований законодательства, нормативных актов и стандартов профессиональной деятельности, урегулирование конфликтов интересов;
- ▶ информирование руководства — своевременное и полное регулярное информирование руководства о кадровых рисках в деятельности, способствующее принятию объективных и адекватных управленческих решений;

▶ развитие технологий — предотвращение кадровых рисков путем внедрения информационных, процессинговых и иных технологий;

▶ методы кадровой политики — система мероприятий, направленных на снижение риска персонала, а также на стимулирование сотрудников для проведения работ по идентификации и снижению кадровых рисков, в том числе процедуры отбора, обучения персонала;

▶ обеспечение безопасности — предотвращение кадровых рисков в чрезвычайных ситуациях и рисков криминального характера путем обеспечения информационной и технологической безопасности, обеспечения ведения бизнеса при чрезвычайных ситуациях.

Методы возмещения потерь — методы управления кадровыми рисками, целью которых является покрытие отдельных видов потерь от реализации риска.

Указанные методы включают:

- ▶ возмещение потерь, полученных вследствие реализации рисков, за счет собственных средств организации;
- ▶ страхование рисков.

Схематично концепция управления кадровыми рисками в организации представлена на рис. 4. ■

Список литературы

1. Бартон Л., Шенкир Г., Уокер Л. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2003.
2. Управление рисками организации: интегрированная модель. — 2004/ URL:http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Russian.pdf.
3. Кузнецова Н.В. Обеспечение кадровой безопасности как функция управления персоналом // Проблемы теории и практики управления. — 2012. — № 4. URL: <http://eizvestia.isea.ru/pdf.aspx?id=13847>.
4. Лактионова К. Профилактика корпоративного мошенничества // Справочник по управлению персоналом. — 2012. — № 4.
5. Алавердов А.Р. Управление кадровой безопасностью организации: учебник. — М.: Маркет ДС. — 2010.
6. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / под. ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1998.
7. Клейнер Г.Б. и др. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Под общ. ред. С.А. Панова. — М.: Экономика, 1997.
8. Уткин Э.А. Риск-менеджмент. — М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»; ЭКМОС, 1998.

ПОЛИГРАФИЯ
АСМС

(499) 175 42 91

верстка и дизайн
полиграфических изделий,
полноцветная цифровая печать,
ч/б копирование