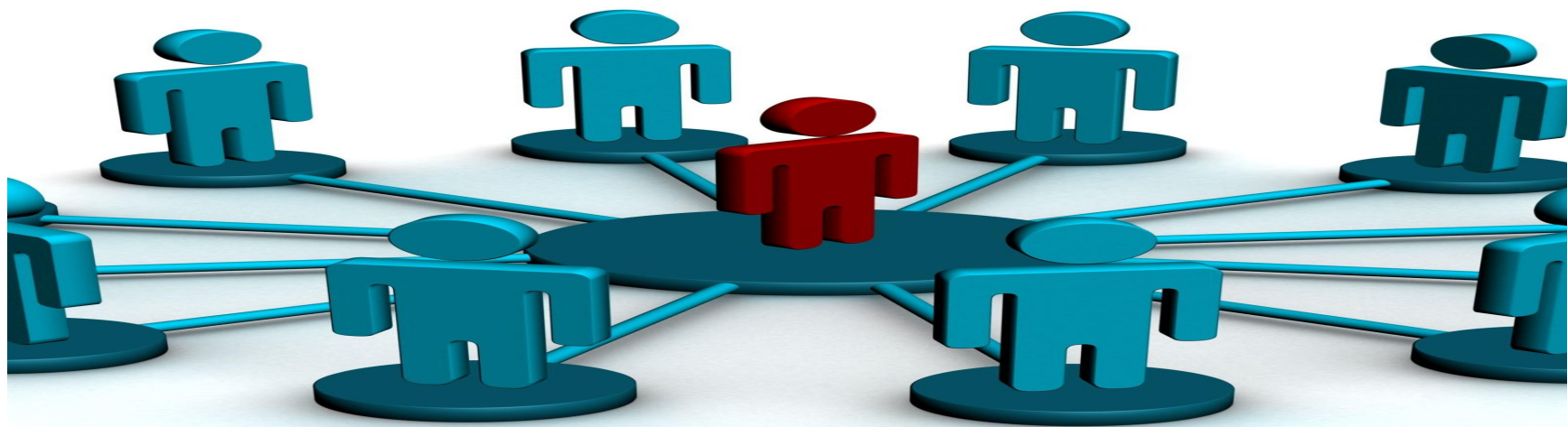




ВЯТСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ



Кадровые риски



ВЯТСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Вопросы

1. Кадровые риски
2. Управление кадровыми рисками



ВЯТСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

СУЩНОСТЬ, КЛАССИФИКАЦИЯ И ФАКТОРЫ, ОКАЗЫВАЮЩИЕ ВЛИЯНИЕ НА ВОЗНИКНОВЕНИЕ КАДРОВЫХ РИСКОВ

- В настоящее время одним из важнейших условий функционирования организации с ориентацией на увеличение ее стоимости, стабильное получение прибыли и эффективную работу является управление кадровыми рисками, которое становится одним из основных конкурентных преимуществ организации вне зависимости от ее организационно-правовой формы и вида деятельности.
- *Под кадровым риском понимается угроза потерь, возникающих вследствие неэффективного функционирования системы управления персоналом организации, ошибок, допущенных руководством и кадровой службой организации при разработке кадровой стратегии или в процессе принятия оперативных решений в области управления персоналом.*



ВЯТСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Классификация кадровых рисков

- 1. *По характеру проявления* кадровые риски могут быть разделены на количественные и качественные. Кадровые риски *количественного характера* связаны с недостатком или избытком человеческих ресурсов в конкретной организации. Они могут проявляться в форме разнообразных потерь из-за несоответствия фактической численности сотрудников текущим потребностям организации и включают в себя:
 - риски несвоевременного замещения вновь созданных или высвободившихся рабочих мест;
 - риски несвоевременного сокращения численности персонала не в полной мере загруженных структурных подразделений организации;
 - риски диспропорций численности персонала различных подразделений, характеризующиеся избыточной численностью персонала в одних отделах и наличием вакантных рабочих мест в других;
 - должностные риски, состоящие в несоответствии самой должности видам деятельности, целям, задачам, функциям и технологиям. Причинами их возникновения могут быть неадекватное штатное расписание или искаженное описание должности.



ВЯТСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

- **Кадровые** *качественного характера* обусловлены несоответствием фактических характеристик имеющегося у организации персонала предъявляемым к нему требованиям. Они включают в себя:
- квалификационно-образовательный риск, суть которого состоит в несоответствии работника занимаемой должности; риски недостаточной квалификации персонала; риски отсутствия у конкретных сотрудников необходимых профессиональных качеств (например, опыта работы в данной должности, ответственности, исполнительности, творческого потенциала, деловой интуиции и т.п.); риски нелояльности персонала; риски отсутствия у конкретных сотрудников необходимых личностных качеств (например, интеллектуального потенциала, психологической устойчивости, коммуникабельности и т.п.); риск злоупотреблений и недобросовестности, зависящий от уровня работы по подбору и найму персонала, эффективности деятельности служб безопасности, результативности контрольно-ревизионного аппарата, стиля руководства, корпоративной культуры; риск неприятия сотрудниками нововведений.



ВЯТСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

2.. *По причинам возникновения* кадровые риски делятся на индивидуальные и организационные.

Индивидуальные риски: биологические риски (возраст, уровень здоровья, психофизиологические особенности, работоспособность); социально-психологические риски (мотивы, ценности, нормы, культура, выполняемые социальные роли, конфликтность, лояльность); интеллектуальные риски (уровень интеллекта, образование); профессиональные риски (творческий потенциал, профессиональный потенциал, компетенции, квалификация, опыт работы); личностные риски (недальновидность, халатность, легкая внушаемость, доверчивость, лживость, наличие судимости, алчность, обидчивость, мстительность, подлость, неустойчивость к стрессам, одиночество, скрытность).

Организационные кадровые риски обусловлены, прежде всего, неэффективной работой в области управления персоналом, а именно неэффективными системами отбора и подбора персонала, мотивации и стимулирования персонала, управления карьерой и т.п.



ВЯТСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

- 3. *По форме возможного ущерба* кадровые риски подразделяются на:
 - имущественные риски, ущерб от которых можно точно определить в денежной форме;
 - неимущественные (или нематериальные) риски, связанные с ущербом, наносимым, например, имиджу предприятия как делового партнера.
- 4. *По возможным размерам ущерба* кадровые риски чаще всего относят к группе локальных, лишь в редчайших случаях организация может понести ощутимые потери, определяемые, как правило, ошибочными решениями топ-менеджмента организации.
- 5. *По степени регулярности проявления* кадровые риски делятся на разовые или случайные, регулярные, постоянные риски.
- 6. В зависимости от *степени чувствительности к рискам различных групп заинтересованных лиц* выделяются допустимый, приемлемый и недопустимый кадровые риски.



ВЯТСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Факторы, влияющие на возникновение кадровых рисков в организации

- *Внутренние факторы* — управляемые, т.е. зависящие от менеджмента предприятия и (опосредованно) от внешних факторов:
- несоответствие квалификации сотрудников предъявляемым к ним требованиям;
- недостаточная квалификация сотрудников;
- слабая организация системы управления персоналом;
- слабая организация системы обучения;
- неэффективная система мотивации;
- ошибки в планировании ресурсов персонала;
- снижение количества рационализаторских предложений и инициатив;
- уход квалифицированных сотрудников;
- ориентация сотрудников на решение внутренних тактических задач;
- ориентация сотрудников на соблюдение интересов подразделения;
- отсутствие или слабая корпоративная политика;
- некачественные проверки кандидатов при приеме на работу ит.д.



ВЯТСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

- *Внешние факторы* — неуправляемые, т.е. не зависящие от организационного менеджмента, но определяющие кадровую политику предприятия и степень риска:
- условия мотивации у конкурентов лучше;
- установка конкурентов на переманивание кадров;
- давление на сотрудников извне;
- попадание сотрудников в различные виды зависимости;
- инфляционные процессы (невозможно не учитывать при расчете заработной платы и прогнозировании ее динамики).



- **Рисковые случаи** делятся на *случайные (неумышленные) и неслучайные (целенаправленные)*.
- **Случайные** в основном вызваны следующими причинами: отсутствие осознания сути происходящего и последствий своих действий; небрежность, невнимательность, нарушение или отсутствие соответствующих правил и инструкций; несоответствующее внутрикорпоративное обучение; собственное видение ситуации (благие намерения); разрыв между истинными и декларированными организационными ценностями.
- **Целенаправленное рисковое поведение** преимущественно обусловлено:
 - собственным видением ситуации (благие намерения); личной выгодой;
 - индивидуальными ценностями, отличными от ценностей организации;
 - разрывом между истинными и декларированными организационными ценностями; низкой заинтересованностью в существовании (развитии) организации; внутрикорпоративными интригами, межгрупповыми конфликтами;
 - нелояльностью, демотивированностью, конфликтами (иногда с отдельной конкретной личностью).



ВЯТСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМИ РИСКАМИ В РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

- Доминирующую роль в возникновении кадровых рисков играет внутренняя неопределенность процесса функционирования организации, которая связана с невозможностью точного прогнозирования поведения человека в процессе работы, сложностью применяемой технологии, уровнем надежности оборудования, темпами технического перевооружения производства и т.п. и стремлением людей образовывать социальные связи и группы, вести себя в соответствии с принятыми взаимными обязательствами, ролями, традициями.



ВЯТСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

- **Необходимо** учитывать то обстоятельство, что соответствующие риски возникают на каждом этапе процесса управления персоналом, но одновременно существуют и условия для их минимизации. Например, на этапе выработки требований к персоналу могут возникнуть должностные риски как несоответствие конкретной должности видам деятельности, функции, целям, задачам, технологии. Причину должностного риска следует искать в нерациональном распределении функциональных обязанностей в штатном расписании компании или в искаженном описании должности. Для минимизации такого риска следует формировать обоснованную структуру должностей, полномочий и ответственности и использовать как инструмент не должностную инструкцию, описывающую основные функции сотрудника, а описание (модель) рабочего места — основной документ, позволяющий, в том числе оценить, способен ли кандидат на замещение вакантной должности выполнять соответствующие функции.



ВЯТСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

- Управления кадровыми рисками начинается с их выявления, которое осуществляется на основе систематически проводимого кадрового аудита и мониторинга, позволяющих:
- оценивать фактический и потенциальный уровень знаний, умений и навыков работника, его толерантность, креативность и лояльность;
- объективно определять категорию работника;
- устанавливать возможность влияния отдельного работника и коллектива в целом на финансовые результаты и стоимость предприятия.



ВЯТСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

- Управление кадровыми рисками базируется на том, что кадровые риски проявляются через:
 - а) изменение капитала организации (или его компонентов, связанных с деятельностью сотрудников). К ним следует отнести человеческий, социальный и интеллектуальный капиталы;
 - б) реализацию человеческого фактора, что находит отражение в возможных ошибках, возникающих при реализации персоналом своих функциональных и должностных обязанностей;
 - в) имеющийся или создаваемый организацией уровень качества человеческих ресурсов, который оценивается фактическими результатами деятельности работников, зависящими от совокупности их знаний, умений и навыков, а также психофизиологических особенностей каждого сотрудника.



ВЯТСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

- Управление кадровыми рисками базируется на том, что кадровые риски проявляются через:
 - а) изменение капитала организации (или его компонентов, связанных с деятельностью сотрудников). К ним следует отнести человеческий, социальный и интеллектуальный капиталы;
 - б) реализацию человеческого фактора, что находит отражение в возможных ошибках, возникающих при реализации персоналом своих функциональных и должностных обязанностей;
 - в) имеющийся или создаваемый организацией уровень качества человеческих ресурсов, который оценивается фактическими результатами деятельности работников, зависящими от совокупности их знаний, умений и навыков, а также психофизиологических особенностей каждого сотрудника.



ВЯТСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

- В процессе управления кадровыми рисками осуществляется воздействие на них с целью предотвращения или минимизации рисков. Обоснованность принимаемых решений об управленческом воздействии обуславливается использованием соответствующих методов управления рисками и персонально ориентированной мотивацией персонала.
- В современной управленческой практике выделяют следующие методы управления рисками:
 - 1) избежание;
 - 2) передача;
 - 3) разделение;
 - 4) самострахование;
 - 5) объединение;
 - 6) локализация;
 - 7) диссипация (диверсификация);
 - 8) ограничение;
 - 9) компенсация;
 - 10) предупреждение рисков.
- Данные группы методов являются общепринятыми и могут быть использованы для воздействия на различные виды рисков.



Модель адаптации общих методов воздействия на риски применительно к кадровым рискам





ВЯТСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

- Таким образом, управление кадровыми рисками, являясь элементом риск-менеджмента организации, нацелено на такую работу с персоналом, на установление таких трудовых и этических отношений, которые можно было бы определить как безубыточные. Вся эта деятельность не является отдельным направлением в деятельности службы управления персоналом, а лишь органично вписывается в нее. И здесь практически не привлекаются какие-либо дополнительные ресурсы, при условии, что в организации реализуются все функции управления персоналом



ВЯТСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!