

Московский финансово-промышленный университет "Синергия"
Факультет экономики и управления
Курсовая работа
Способы профилактики кадровых рисков в организации

Москва 2015 г.

Содержание
кадровый риск персонал управление

Введение

1. Теоретические аспекты кадровых рисков на предприятии
 - 1.1 Профилактика кадровых рисков
 - 1.2 Концепция управления кадровыми рисками
2. Практические аспекты профилактики кадровых рисков в организации
 - 2.1 Риски в подсистеме управления персоналом в организации
 - 2.2 Управление кадровыми рисками

Заключение

Список литературы

Введение

Сложность, динамичность и неопределенность социально-экономического состояния как российской, так и мировой экономики в целом формируют значительное количество рисков, создающих угрозу эффективному функционированию и развитию российских организаций.

Причем актуальность данных проблем усиливается в условиях стабилизации российской экономики и намеченных перспектив развития, когда повышается степень определенности и прогнозируемости внешних факторов и одновременно усиливается относительное влияние внутренних организационных факторов, среди которых особое решающее значение имеют факторы, связанные с качеством персонала и эффективностью системы управления персоналом организации. Именно эти факторы в современных условиях определяют успешность достижения поставленных стратегических целей организации, но именно они обуславливают возникновение кадровых рисков, являющихся, по мнению специалистов, определяющей формой риска в организации. Так, согласно международному рейтингу "Эрнст энд Янг" кадровые риски входят в десятку наиболее значимых рисков, по прогнозу на 2013 г. занимая среди них 5-е место, поднявшись в течение

последних 3 лет на три пункта. А по результатам исследования Международной аудиторской компании КПМГ риски персонала в странах СНГ оцениваются специалистами как наиболее опасные риски для бизнеса.

Все вышесказанное предопределяет необходимость соответствующего управления кадровыми рисками в организациях для своевременного, адекватного и гибкого реагирования на потенциальные угрозы.

В то же время, в практике функционирования российских организаций не только не выработаны методы выявления кадровых рисков, но зачастую отсутствует понимание необходимости их учета в деятельности организации.

В свою очередь, и в науке данная проблема пока не получила целостного концептуального осмысления и методического решения, что значительно тормозит развитие теории и практики управления кадровыми рисками.

Вышеперечисленными фактами обуславливается актуальность настоящей работы.

1. Теоретические аспекты кадровых рисков на предприятии

1.1 Профилактика кадровых рисков

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. 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.

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.

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".

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

Рисунок 1. Взаимосвязь управления кадровыми рисками и системы управления персоналом.

Основопологающим моментом в решении задачи обеспечения кадровой 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".

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.

1.2 Концепция управления кадровыми рисками

Рассматривая управление кадровыми рисками как объективную составную часть системы управления персоналом и основываясь на методологическом подходе коллектива авторов под руководством А.Я. Кибанова, концепцию управления кадровыми рисками определим как систему теоретико-методологических взглядов на понимание сущности, содержания, целей, задач, объекта и субъекта, методов управления кадровыми рисками. Концепция управления кадровыми рисками представлена следующими составляющими.

1. Главная цель управления кадровыми рисками согласно "концепции приемлемого риска" - 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 персоналом,

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 (рисунок 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.

Рисунок 2. Цели субъектов управления кадровыми рисками

5. Принципы управления кадровыми рисками:

- 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 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 (рисунок 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.

Рисунок 3. Система методов оценки кадрового риска

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 категория. 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.

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 рисунке 4.

Рисунок 4. Концепция управления кадровыми рискам в организации

2. Практические аспекты профилактики кадровых рисков в организации

2.1 Риски в подсистеме управления персоналом в организации

Рассмотрим более подробно риски, возникающие в подсистеме управления персоналом организации.

1. Риски на этапе начала работы сотрудника в организации. Данный тип риска возникает при найме сотрудников. Основной ущерб может быть нанесен имиджу организации в глазах общественности. Это и зря потраченные финансы в случае, когда выбрали не того кандидата, причинами чего являются: неправильный выбор источника кандидатов (из какой сферы деятельности, какие должности); неточная постановка технического задания при обращении к рекрутерам; неправильная оценка кандидатов на этапе отбора: низкий профессиональный уровень кандидата, несовместимость с уже сложившимся коллективом, низкая мотивация кандидата работать в данной компании, несоответствие целей компании и личных целей человека. Это далеко не полный перечень подводных камней при отборе сотрудника. Помимо всего прочего, отметим отсутствие в процедуре подбора этапа проверки кандидата в целях безопасности фирмы, а значит, возможен риск психологических отклонений, наличие негативных действий со стороны сотрудника по отношению к компании. Основным инструментом обеспечения безопасности - проверка рекомендаций.

2. Риск создания негативного имиджа компании может возникнуть уже на этапе поиска кандидата, например из-за неграмотного содержания и формы объявления о вакантной должности. Другая причина снижения имиджа компании в глазах потенциальных кандидатов - необученный персонал в самой компании на этапе подбора персонала.

3. Риски при работе с персоналом. Особый случай, когда организация становится "кузницей кадров" и осуществляет подготовку квалифицированных работников для своих же конкурентов. Причиной тому могут быть недостаточно хорошо

разработанные системы мотивации персонала в текущей деятельности, обучения и планирования карьеры сотрудников.

4. Риски при работе с персоналом на этапе увольнения сотрудника. Процедура выхода сотрудников из компании прописана в Трудовом кодексе РФ, однако подводные камни встречаются и здесь. При некорректной процедуре увольнения возможен как моральный ущерб фирме в виде антирекламы, так и финансовый ущерб в случае обращения уволенного сотрудника в суд. Как показывает юридическая практика, лучше не доводить трудовые споры до суда, т.к. финансовые издержки в любом случае лягут на работодателя.

Решение указанной проблемы требует внедрения на предприятии соответствующих инновационных изменений в кадровой работе. При этом неминуем вопрос об эффективности этих изменений. Роль комплексного количественного показателя при оценке работы кадрового менеджмента как системы управления рисками кадровой работы играет показатель экономической эффективности. Отсюда следует, что достижение целевых значений системы показателей кадровой работы должно соответствовать значению целевого показателя повышения прибыльности бизнеса за счет снижения убытков, вызванных неэффективным производственным поведением персонала.

Сегодня открываются большие возможности перед организациями в процессе получения и использования информации. Возможность использования внутриорганизационных сетей дает возможность сократить время и улучшить качество информации при передаче между подразделениями. В том числе особое значение получает дистанционная передача первичных данных непосредственно на воспринимающее устройство с помощью Интернета и прочей факсимильной и электронной техники. Использование внешних устройств получения информации дает возможность увеличить охват исследования рынков сбыта, цен, конкурентов, партнеров и т.п.

В процессе разработки решения следует учитывать тот факт, что подавляющее большинство отклонений в работе организации являются штатными, т.е. повторяющимися, с известным набором решений по их устранению. Внештатные отклонения могут возникать в двух направлениях: непредвиденно (в этом случае они требуют особого решения) и на базе штатных, когда ситуация может быть приведена к типовой и возможно воспользоваться набором решений по их устранению путем корреляции штатных методов решений с помощью информационной системы.

2.2 Управление кадровыми рисками

Все перечисленное выше диктует требования к формированию подсистемы управления рисками в организации. Учитывая, что подразделение, которое в организации занимается риск-менеджментом, как правило, привязано к финансовой службе организации и имеет отношение к персоналу косвенно, все работы по организации соответствующих работ должны осуществляться в рамках подразделения по управлению персоналом.

Интеграция риск-менеджмента в общий процесс управления выражается, в частности, в том, что в управление рисками вовлекаются практически все подразделения компании: к идентификации и анализу рисков представители функциональных подразделений привлекаются в качестве экспертов; они же занимаются разработкой мероприятий по управлению своими рисками и собственно управлением этими рисками (т.е. мониторингом их уровня, реализацией мероприятий по предотвращению наступления и ликвидации последствий рискованных событий). При этом за службой риск-менеджмента остаются, как говорилось выше, функции координации и контроля, а также консолидация и анализ информации о рискованных событиях и выработка (на основе полученных данных) необходимых корректирующих воздействий.

В части управления рисками персонала вопрос решается отчасти через формирование такой организационной культуры, при которой весь управленческий персонал компании будет заинтересован не только в получении большей прибыли, но и в адекватном управлении рисками. Размер вознаграждения каждого сотрудника должен зависеть не только от финансовых итогов его деятельности, но и от того, насколько эффективно он управляет рисками.

В литературе можно встретить следующие принципы процесса управления рисками:

1. Принцип масштабности. Суть этого принципа заключается в том, что руководство организации должно стремиться к наиболее полному охвату сфер возникновения рисков, что сводит неопределенность к минимуму.

2. Принцип минимизации. Этот принцип значит, что руководство организации стремится минимизировать спектр возможных рисков, а также меру их влияния на результаты деятельности. В практике используется несколько способов минимизации рисков: лимитирование (самострахование), хеджирование и страхование.

3. Принцип адекватности реакции. Руководство организации должно четко и быстро реагировать на изменение внутренних и внешних условий функционирования, которые отображаются в реализации рисков. Этот принцип может быть реализован путем постоянного мониторинга деятельности, начиная с маркетинга и эффективной организации работ до выработки стратегии развития предприятия.

4. Принцип умного принятия. Этот принцип значит, что только оцененный, а далее приемлемый (имеющий разработанный комплекс мер по управлению им) риск может быть принят руководством организации. Потому руководство должно знать, какие возможные результаты будут превышать затраты, необходимые для их получения; принимать риск только в пределах собственных средств, не доводя ситуацию до банкротства; заранее прогнозировать возможные последствия в случае реализации риска.

Субъект управления рисками осуществляет несколько основных процессов по управлению рисками: планирование управления рисками; диагностика рисков; оценка и ранжирование рисков; выбор мероприятий и анализ эффективности; мониторинг деятельности на всех этапах управления рисками.

В организации эти функции может выполнять: один работник; группа работников;

подразделение, группа подразделений.

Для крупных организаций актуально наличие нескольких подразделений риск-менеджмента:

1. Координирующий (высший) уровень управления (совет директоров - комитет по рискам, правление). При этом совет директоров и/или комитет по рискам осуществляет контроль эффективности системы управления рисками, а на правление возложено определение целей риск-менеджмента; утверждение приемлемого уровня риска; утверждение программы мероприятий по снижению или оптимизации степени риска; утверждение достигнутого уровня риска.
2. Исполнительный уровень (соответствующие департаменты, управления, отделы). Эти подразделения осуществляют сбор текущей информации от структурных подразделений; выполнение процедур анализа и оценки рисков; установление причин возникновения рисков; определение сроков, формы и объема предоставления результатов руководству; разработка мероприятий по снижению или оптимизации уровня риска; выполнение мероприятий и управление рисками (после подтверждения); контроль уровня рисков и коррекция нежелательного развития событий.

На исполнительном уровне в группу по управлению рисками необходимо вводить именно интеллектуальные ресурсы организации с целью выработки дельных решений для руководства организации, а также для возможности отстаивания своей точки зрения, т.к. в любой ситуации, связанной с изменениями, может наблюдаться сопротивление им. Для персонала назначение в группу риск-менеджмента должно рассматриваться как повышение в карьерном росте.

Нельзя допускать, чтобы одни и те же сотрудники определяли стратегию управления рисками и следили, насколько соответствует ей деятельность компании, и в то же время инициировали бы решение о принятии рисков и управляли ими. Таким образом, следует обеспечить четкое разделение обязанностей между сотрудниками и четко определить должностные обязанности риск-менеджера с тем, чтобы избежать конфликтов в организации на уровне подчиненности и в процессе риск-контроля за деятельностью отдельных подразделений. Также наличие риск-менеджера не должно снимать ответственности за риск с сотрудников других подразделений, тем более что они лучше других понимают природу этих рисков и обеспечивают первый уровень защиты компании от неразумных действий, ведущих к риску.

В том числе одним из самых востребованных подходов управления рисками персонала можно назвать "пассивный риск-менеджмент". Этот подход предполагает привлечение внешних консультантов, которые проделывают необходимую работу по идентификации и анализу рисков, подбирают подходящие методы управления ключевыми рисками и дифференцированно распределяют их по подразделениям компании. При этом все необходимые решения проводятся через руководящие органы (правление или совет директоров), но отдельного подразделения риск-менеджмента не создается. В свете всего вышесказанного недостатки этого подхода должны быть очевидны: после ухода консультантов система риск-менеджмента застывает как данность, причем в разрозненном виде, а сам процесс по существу

пускается на самотек.

Но есть здесь и другая проблема. Дело в том, что российские компании вообще крайне редко прибегают к услугам сторонних консультантов при внедрении у себя риск-менеджмента. Как следствие, чтобы получить проект по внедрению комплексной системы управления рисками, российские консультанты должны не только владеть соответствующими технологиями, но и иметь опыт успешных отраслевых внедрений.

Однако, даже обладая самыми совершенными системами управления рисками, невозможно предотвратить зарождение и развитие всех рисков организации. Не имея эффективных программ оценки и управления рисками, организации могут непреднамеренно выйти на такой их уровень, при котором, в случае негативного развития ситуации, компания окажется на грани гибели. Вероятна и обратная ситуация: компании примут излишне консервативные стратегии и упустят возможности, которыми воспользуются конкуренты.

Заключение

Управление персоналом организации - это целенаправленная деятельность, которая предполагает определение основных направлений работы с персоналом, а также средств, форм и методов управления им.

Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; кадровом планировании; проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале; учёте и нормировании численности работников.

Система управления персоналом - совокупность подсистем, отражающих отдельные стороны работы с персоналом и предназначенных для выработки и осуществления эффективного воздействия на него.

Система управления персоналом является подсистемой в системе управления организацией, следовательно, с одной стороны, цели системы управления персоналом должны быть увязаны с потребностями работников организации; с другой стороны, цели системы управления персоналом должны быть увязаны с целями функционирования и развития организации.

Эффективное управление персоналом на современном этапе развития является ключевой задачей в системе стратегического развития предприятия.

Среди направлений развития современных технологий управления персоналом на предприятии выделяют следующие: информационное обеспечение систем управления персоналом на предприятиях; оптимизация / совершенствование систем управления персоналом.

Современные автоматизированные системы управления персоналом предназначены для оптимизации работы, в первую очередь, руководства и персонала кадровых служб предприятий и играют большую роль в повышении производительности их труда. Эффективная автоматизированная система управления персоналом должна соответствовать, как минимум, следующим параметрам: удовлетворять потребности организации; быть удобной в пользовании и гибкой.

Совершенствование системы управления персоналом - стратегии, технологии, методов, направлено на становление работы с персоналом в компании как современной и эффективной системы, именно системы работы с персоналом, соответствующей стратегии развития организации в целом и встроенной в общую систему управления компании.

Аналитическая работа по оценке управленческого труда по оптимизации системы управления персоналом может быть организована различными способами:

- качественная и количественная оценка;
- в качестве методологического подхода представляется целесообразной оценка эффективности на трех различных уровнях: уровне отдельных работников, уровне органа управления, уровне системы управления;
- в качестве экономического подхода - с точки зрения прибыльности и окупаемости инвестиций в персонал.

Среди методов оценки эффективности системы управления персоналом можно выделить: оценка достижения целей; метод оценки компетенций; оценка мотивации; изучение статистики человеческих ресурсов; оценка издержек.

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, 2008.
7. Клейнер Г.Б. и др. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Под общ. ред. С.А. Панова. - М.: Экономика, 2007.
8. Уткин Э.А. Риск-менеджмент. - М.: Ассоциация авторов и издателей "Тандем"; ЭКМОС, 2008.