

Кадровые риски. Способы выявления и управления.

Кадровые риски – это риски, связанные с вероятностью реализации антропогенных угроз, т. е. угроз, исходящих от людей. Есть другой подход, согласно которому кадровый риск – это опасность вероятной потери и ресурсов компании или не до получения доходов по сравнению с вариантом, рассчитанным на рациональное использование человеческих ресурсов, в результате возможных просчетов и ошибок в управлении человеческими ресурсами.

Кадровые риски по своей природе являются сложными рисками, что обуславливает достаточно многообразную классификацию кадровых рисков. В основу предлагаемой классификации кадровых рисков заложены принципы комплексности, преемственности, иерархичности, автономности, гибкости. С учетом того, где локализованы кадровые риски, их разделяют на две большие группы: внешние и внутренние. Внешние кадровые риски – это негативные воздействия внешней среды, которые оказывают влияние как на процессы внутри компании в целом, так и на ее кадровую безопасность.

К внешним кадровым рискам относятся:

- политические – несовершенство законодательной базы, деятельность общественных организаций, движений, партий и т.д.,
- экономические – инфляционные процессы, сложная ситуация на рынке труда и т.д.;
- социально-демографические – попадание сотрудников в различные виды зависимости (алкогольная, наркотическая и др.), деятельность криминальной среды и др.;
- природно-климатические – наводнения, оползни и т. п.; техногенные факторы;
- рыночные (конкурентные) – наличие у конкурентов более привлекательных условий труда, переманивание сотрудников, оказание внешнего давления на сотрудников (подкуп, шантаж) и пр.

К внутренним относятся кадровые риски, источники которых находятся внутри организации. Они могут быть не менее разрушительными, чем внешние. Не следует забывать и том, что между внешними и внутренними кадровыми рисками существует тесная связь. Она может состоять в том, что источник внешней опасности, например, конкурент, целенаправленно усиливает болезненные тенденции внутри организации соперника, чтобы ослабить или разрушить ее целиком.

Внутренние кадровые риски, в свою очередь, по источникам риска, подразделяются на личностные риски и риски системы управления персоналом. Личностные риски возникают вследствие проявлений профессиональных, деловых и личностных качеств персонала предприятия. В свою очередь, личностные риски включают в себя следующие виды:

- биологические риски (возраст, уровень здоровья, психофизиологические особенности, способности);
- социально-психологические риски (демотивированность, лояльность, выполняемые социальные роли, межличностные конфликты);
- моральные риски (верования, убеждения, ценности, культура);
- интеллектуальные риски (уровень интеллекта, образование);
- экономические риски (творческий и профессиональный потенциал, квалификация, опыт работы);

– риски неблагонадежности (недальновидность, халатность, внезапное изменение материального положения, доверчивость, лживость, наличие судимости и др.).

Риски системы управления персоналом дифференцированы по подсистемам системы управления персоналом:

- 1) риски, связанные с планированием и маркетингом персонала;
- 2) риски, связанные с трудовыми отношениями;
- 3) риски условий и охраны труда;
- 4) риски мотивации персонала
- 5) риски обучения и развития персонала;
- 6) риски деловой оценки персонала;
- 7) риски социального развития персонала;
- 8) риски неэффективной организационной структуры;
- 9) риски правового обеспечения;
- 10) риски информационного обеспечения.

Как было показано выше, по объекту риска кадровые риски подразделяются на риски персонала, риски организации, риски государства. В свою очередь среди рисков персонала можно назвать риск нарушения прав и свобод личности, физического и психического насилия на работе, унижения чести и достоинства, риск повреждения здоровья, риск потери работы, риски снижения дохода. К кадровым рискам организации можно отнести риск снижения материальных активов, риск потери информационных ресурсов, риск формирования негативного имиджа компании, риск банкротства. Государственные кадровые риски включают в себя риск дефолта, риск социальной нестабильности и напряженности в обществе, риск протестов населения, забастовок трудящихся, риск недоверия населения и отставки правительства.

По систематичности проявления различаются систематические кадровые риски, связанные со сложившимися в организации условиями, например: риски кадровой политики, коммуникационные риски и др.; и несистематические кадровые риски, обусловленные реализацией конкретных решений и проектов, например, риски нарушения сроков выполнения работ из-за ошибок или нарушений персонала.

По результатам деятельности различаются чистые кадровые риски, которые обусловлены только возможностью потерь по вине персонала, например: риски потери трудоспособности; риски мошенничества и хищений и др.; и спекулятивные кадровые риски, связанные с возможностью как потерь, так и увеличения доходов, например, риски подбора персонала, риски организационной культуры и т.п.

По критерию потенциальных размеров ущерба кадровые риски подразделяются на локальные, средние, значительные и глобальные (стратегические) кадровые риски.

По степени регулярности потенциального проявления риска можно выделить разовые или случайные, регулярные и постоянные кадровые риски.

По степени чувствительности к кадровым рискам различных групп заинтересованных лиц следует выделять допустимые, приемлемые и недопустимые кадровые риски.

По степени правомерности могут быть выделены оправданные (правомерные) и неоправданные (неправомерные) кадровые риски. Кроме того в зависимости от причин возникновения кадровые риски можно подразделить на случайные (не умышленные) и не случайные (целенаправленные).

Функции кадровых рисков. Наиболее важными являются следующие функции:

- аналитическая;
- инновационная;
- регулятивная, проявляющаяся в двух формах ;

А) конструктивной ,

Б) деструктивной .

- защитная — также имеет два аспекта:

А) историко-генетический ,

Б) социально-правовой .

Проявление любого из кадровых рисков представляет для организации определенную угрозу.

Для обеспечения безопасности организации, а также своевременного обнаружения кадровых рисков и быстрого реагирования на них, предлагается алгоритм управления кадровыми рисками. Алгоритм позволит выявлять и оценивать кадровые риски, принимать решения по минимизации либо по устранению выявленного.

На первом этапе выявляются наиболее опасные для организации риски, вероятность возникновения и ущерб от которых довольно высоки.

Второй этап заключается в разработке ряда мероприятий по каждому выявленному кадровому риску.

На третьем этапе происходит сама реализация мероприятий, а на четвертом этапе определяется эффективность разработанных мероприятий.

План разработки мероприятий по управлению кадровыми рисками состоит из следующих пунктов:

- создание экспертной комиссии, назначение сроков и ответственных
- сбор данных о кадровых рисках;
- разработка мероприятий по управлению кадровыми рисками;
- реализация мероприятий по управлению рисками;
- составление экспертной комиссией отчета о результатах предпринятых мероприятий по управлению кадровыми рисками, оценка эффективности мероприятий.

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.

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 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. 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:

- 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.

Персонал организации является как важнейшим ресурсом предпринимательской деятельности, так и источником крупных потерь, вплоть до банкротства и ликвидации фирмы , т.е. выступает в качестве основного источника риска. Именно поэтому управление кадровыми рисками является важной составляющей повышения конкурентоспособности любой организации, обеспечения ее кадровой безопасности