

Экономика управления персоналом



ТЕМА 11. УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМИ РИСКАМИ

Вопросы темы

- Человеческий фактор как источник риска.
- Понятие и виды кадровых рисков.
- Факторы, влияющие на кадровые риски и причины их возникновения.
- Процедура управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации.

Литература:

- Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Экономика управления персоналом: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 427 с.
- Фадейкина Н. Эволюция взглядов на категории «риск» и «неопределенность» в экономической науке// Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция, 2013. – №3. – С. 202-208.
- Кадровые риски как элемент системы управления персоналом современной организации [Электронный ресурс] – Режим доступа:
<http://seminarprof.ru/kadroviye-riski-kak-elyemyent-sistyemi-upravlyeniy-a-pyersonalom-sovryemyennoy-organizacii/>
- Варфаловская В.В., Человеческий фактор как основной источник риска при проведении организационных изменений. [Электронный ресурс] – Режим доступа:
<http://jurnal.org/articles/2012/ekon56.html>)

1. Человеческий фактор как источник риска

- Именно с человеческим фактором связано наибольшее количество проблем в процессе проведения организационных изменений, так как сознание и поведение сотрудников компании изменить гораздо сложнее, чем технологии, оборудование или организационную структуру.



Сопротивление переменам на личном и организационном уровнях

Личные барьеры	Барьеры на уровне организации
<p><i>Страх</i> перед неизвестным, когда предпочтение отдается привычному.</p> <p><i>Потребность</i> в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место.</p> <p><i>Отрицание</i> необходимости перемен и опасение явных потерь (например, сохранение той же заработной платы при увеличении затрат труда).</p> <p><i>Угроза</i> сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям.</p> <p><i>Невовлеченность</i> в преобразования затрагиваемых переменами лиц.</p> <p><i>Недостаток</i> ресурсов и времени из-за оперативной работы, что тормозит перемены, которые не могут быть реализованы "между делом".</p>	<p><i>Инертность</i> сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм.</p> <p><i>Взаимозависимость</i> подсистем, ведущая к тому, что одно "несинхронизированное" изменение тормозит реализацию всего проекта.</p> <p><i>Сопротивление</i> передаче привилегий определенным группам и возможным изменениям в сложившемся "балансе власти".</p> <p>Прошлый <i>отрицательный опыт</i>, связанный с проектами изменений.</p> <p><i>Сопротивление</i> трансформационным процессам, навязанным консультантами извне.</p>

- Сопротивление переменам может снизиться, если персонал будет иметь представление об угрозах, с которыми сталкивается предприятие, и способах устранения этих проблем, в том числе понимать смысл внедряемых планов



2. Понятие и виды кадровых рисков

- 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.



Группы кадровых рисков

- 1) **По характеру проявления:** количественные и качественные
- 2) **По причинам возникновения:** индивидуальные и организационные
- 3) **По форме возможного ущерба:** имущественные и неимущественные (или нематериальные) риски
- 4) **По возможным размерам ущерба:** локальные и риски ощутимых потерь
- 5) **По степени регулярности проявления:** разовые или случайные, регулярные, постоянные риски
- 6) **По степени чувствительности к рискам различных групп заинтересованных лиц:** допустимый, приемлемый и недопустимый кадровые риски
- 7) **По степени влияния:** объективные и субъективные кадровые риски

3. Факторы, влияющие на кадровые риски и причины их возникновения

Внутренние факторы — управляемые, т. е. зависящие от менеджмента предприятия и (опосредованно) от внешних факторов, определяющие условия возникновения рисков

Внешние факторы — неуправляемые, т.е. не зависящие от организационного менеджмента, но определяющие кадровую политику предприятия и степень риска

Внутренние факторы

- 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 и т.д.

Внешние факторы

- условия мотивации у конкурентов лучше;
- установка конкурентов на переманивание кадров;
- давление на сотрудников извне;
- попадание сотрудников в различные виды зависимости;
- инфляционные процессы (учитываются при расчете заработной платы и прогнозировании ее динамики).

- Рискковые случаи делятся на ***случайные (неумышленные) и неслучайные (целенаправленные)***

Случайные 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 декларируемыми организационными ценностями.

Целенаправленное рисковое поведение преимущественно обусловлено:

- личной выгодой;
- индивидуальными ценностями, отличными от ценностей организации;
- низкой заинтересованностью в существовании (развитии) организации;
- внутрикорпоративными интригами, межгрупповыми конфликтами;
- нелояльностью, демотивированностью, конфликтами (иногда с отдельной конкретной личностью)

5. Процедура управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации

- При управлении кадровыми рисками необходимо учитывать то обстоятельство, что соответствующие риски возникают на каждом этапе процесса управления персоналом, но одновременно существуют и **условия для их минимизации**
- Управление кадровыми рисками не только является сегодня актуальной проблемой, но и выступает как **существенный фактор улучшения финансовых результатов деятельности, а, следовательно, и повышения стоимости организации.**

Управление кадровыми рисками базируется на том, что кадровые риски проявляются через:

а) изменение капитала организации

б) реализацию человеческого фактора

в) имеющийся или создаваемый организацией
уровень качества человеческих ресурсов

Этапы процесса управления кадровыми рисками:

- **идентификация рисков** (определение потенциальных видов кадровых рисков, имеющих в организации)
- **количественная оценка риска** (установление уровня каждого конкретного вида кадрового риска)
- **формирование системы методов управления рисками** (разработка мероприятий и технологий, позволяющих минимизировать уровень кадровых рисков)

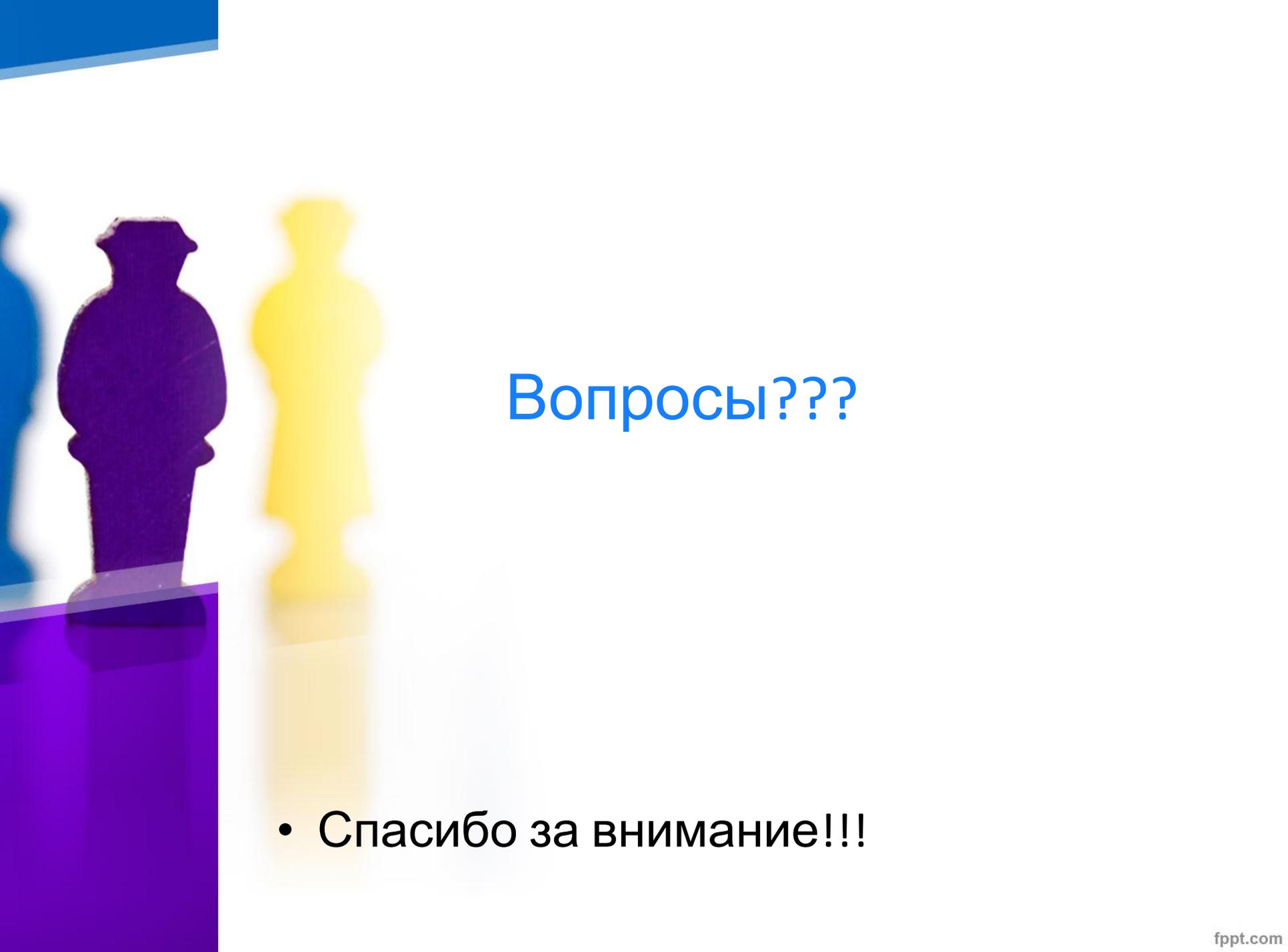
Методы управления рисками:

- избегание;
- передача,
- разделение;
- самострахование;
- объединение;
- локализация;
- диссипация (диверсификация);
- ограничение;
- компенсация;
- предупреждение рисков.



Модель адаптации общих методов воздействия на риски применительно к кадровым рискам





Вопросы???

- Спасибо за внимание!!!