

УДК 658.3

Н. В. Медяник

Северо-Кавказский институт – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Пятигорск, e-mail: natalya-medyanik@yandex.ru

В. В. Мельников

Северо-Кавказский институт – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Пятигорск, e-mail: vvmelnikov@list.ru

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОНИТОРИНГА КАДРОВЫХ РИСКОВ

Ключевые слова: кадровая безопасность, кадровые риски, сбалансированная система показателей, индикаторы кадровой безопасности.

В рамках методологического ключа, основанного на принципах системного, ситуационного и процессного подходов к управлению организацией предпринята попытка уточнения классификации кадровых рисков. Обоснована возможность использования в процессе управления кадровой безопасностью системы сбалансированных показателей как основы создания системы мониторинга кадровых рисков. Определены ключевые преимущества системы сбалансированных показателей как инструмента стратегического планирования и управления. Разработан вариант основы системы сбалансированных показателей кадровой безопасности организации. Предложены ключевые перспективы (проекции) системы управления кадровой безопасностью организации. Подобная оценочная система позволит количественно тестировать специфику и факторы рисков в области управления человеческими ресурсами, оценивать масштабы их воздействия на организацию, служить индикатором эффективности и результативности управленческих в контексте кадровой безопасности организации.

N. V. Medyanik

North Caucasus Institute – Branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Pyatigorsk,
e-mail: natalya-medyanik@yandex.ru

V. V. Melnikov

North Caucasus Institute – Branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Pyatigorsk,
e-mail: vvmelnikov@list.ru

FORMATION OF A PERSONNEL RISK MONITORING SYSTEM

Keywords: personnel security, personnel risks, balanced scorecard, indicators of personnel security.

Within the framework of the methodological key based on the principles of systemic, situational and process approaches to the management of the organization, an attempt has been made to clarify the classification of personnel risks. The possibility of using a system of balanced indicators in the process of personnel security management as the basis for creating a system for monitoring personnel risks is substantiated. The key advantages of the balanced scorecard system as a strategic planning and management tool are identified. A variant of the basis of the system of balanced indicators of personnel security of the organization has been developed. The key perspectives (projections) of the personnel security management system of the organization are proposed. Such an assessment system will allow quantifying the specifics and risk factors in the field of human resource management, assessing the extent of their impact on the organization, and serving as an indicator of the effectiveness and efficiency of management in the context of the organization's personnel security.

Введение

С учетом первостепенной необходимости приведения интеллектуального потенциала в соответствие тем вызовам, которые стоят перед отечественными организациями сегодня,

а также для достижения интеллектуального суверенитета страны, о котором говорит Президент РФ, крайне важным аспектом представляется в настоящий момент достижение необходимого уровня кадровой безопасности.

Проблема кадровой безопасности является сложной и комплексной, пронизывая все сферы деятельности организации, а также ее микро- и макроокружение. Следовательно, используемый инструментарий управления рисками в области управления человеческими ресурсами должен быть сбалансированным и системным.

Говоря об укреплении и наращивании геополитической, экономической, технологической и финансовой самостоятельности нашего государства, важно в центре этих проблем поставить именно кадровый суверенитет, кадровый потенциал и кадровую безопасность. Поскольку именно они выступят связующим звеном и первоосновой выживания отечественных организаций и России в целом, ее укрепления и дальнейшего устойчивого роста и поступательно-развития.

В настоящее время ощущается дефицит как научных исследований в области кадровой безопасности, так и накопленного практического опыта в этой сфере, что предопределило актуальность настоящего исследования.

Цель исследования заключается в разработке методики мониторинга кадровых рисков как направления повышения эффективности управления кадровой безопасностью организации.

Материалы и методы исследования

Исследование основано на принципах системного, ситуационного и процессного подходов к управлению организацией, а также классической методике построения системы сбалансированных показателей.

Результаты исследования и их обсуждение

На начальном этапе выявлены возможные источники кадровых рисков и угроз.

Используя методологию системного подхода, можно представить систему управления человеческими ресурсами как совокупность элементов (линейные и функциональные руководители организации в целом, линейные и функциональные руководители организации кадровой службы; персонал кадровой службы, персонал организации в целом; кадровые технологии и процедуры; ресурсное обеспечение кадровой службы – нормативно-методическое, информационное, техническое), взаимосвязанных для

обеспечения организации кадрами необходимого количества и требуемого качества. Кроме того, помимо кадровой составляющей, любая организация включает также финансовую, маркетинговую и бизнес-процессную составляющую.

Указанные элементы системы управления человеческими ресурсами, с позиции ситуационного подхода, функционируют в динамичной среде, в каждый момент времени испытывая влияние колоссального количества факторов микро- (поставщики, потребители, конкуренты, рынок товаров (работ, услуг), органы государственного и муниципального управления, отраслевая специфика, рынок труда, рынок образовательных услуг) и макросреды (экономические, политические, социальные, технологические, экологические и др.).

Дополнив вышесказанное представлением системы управления человеческими ресурсами идеями процессного подхода, можно представить ее как последовательность основных этапов работы с кадрами организации: формирование, использование, развитие и высвобождение.

Рассмотрение системы управления человеческими ресурсами с позиции трех основных подходов позволяет заключить, что каждый ее элемент, каждый фактор внешнего окружения и каждый этап процесса могут нести в себе значительное количество рисков и угроз. Отсюда, необходимо осуществлять комплексное воздействие, направленное на предотвращение или минимизацию возможных потерь.

Подобное представление кадровой службы исключает отнесение вопросов кадровой безопасности к какому-либо одному элементу, как это делают некоторые авторы, говоря, например, о проблемах персонала как такового.

На втором этапе дополнены и обобщены существующие классификации кадровых рисков с учетом перечисленных их источников. В таблице 1 представлен результат систематизации источников кадровых рисков.

Представленный перечень кадровых рисков лишь в общем представлении дает понимание о сложности и комплексности изучаемого явления. Каждая группа рисков имеет свои подвиды и требует дальнейшего уточнения. В целях настоящего исследования подобная классификация представляется достаточной.

Источники кадровых рисков

№	Источники кадровых рисков	Типология кадровых рисков
Внутренние		
1	Линейные и функциональные руководители кадровой службы и организации в целом Персонал кадровой службы	Риски управления (управленческого воздействия, стиля управления, методов управления, феномена лидерства)
2	Персонал организации	Компетентностные риски Поведенческие риски Мотивационные риски Информационные риски Правовые риски Риски снижения или утраты здоровья (физического и/или психического) Социальные риски Юридические риски Синергетические риски (взаимодействия и командообразования)
3	Кадровые технологии и процедуры	Процедурные риски
4	Ресурсное обеспечение кадровой службы	Информационные, нормативные, технические риски
5	Финансовая составляющая	Экономические риски
6	Маркетинговая составляющая	Маркетинговые риски Имиджевые риски
7	Бизнес-процессная составляющая	Технологические риски
8	Формирование персонала	Риски планирования персонала Риски подбора персонала Риски адаптации персонала
9	Использование персонала	Риски организации труда персонала Риски оценки персонала
10	Развитие персонала	Риски обучения персонала Карьерные риски Мотивационные риски
11	Высвобождение персонала	Риски увольнения персонала
Внешние		
12	Поставщики	Риски нарушения в производственных цепочках
13	Потребители	Риски снижения спроса на продукцию (работы, услуги)
14	Конкуренты	Риски снижения конкурентоспособности
16	Органы государственного и муниципального управления	Риски установления административных барьеров
17	Рынок труда	Риски дефицита квалифицированного персонала
18	Отраслевая специфика	Риск влияния общеотраслевых негативных тенденций
19	Рынок образовательных услуг	Риски количественного и качественного несоответствия подготовки специалистов
20	Экономические факторы	Риски снижения уровня жизни населения
21	Политические факторы	Военные риски, риски изменения трудового законодательства
22	Социальные факторы	Культурные, этнические, демографические и др. риски
23	Технологические факторы	Риски несоответствия передовым технологиям
24	Экологические факторы	Риски окружающей природной среды

Значительное количество источников кадровых рисков в совокупности с повышением динамизма окружающей среды порождает необходимость создания эффективной

системы мониторинга с целью дальнейшего управленческого воздействия.

В настоящий момент специализированные средства по управлению кадровой без-

опасностью в практике кадрового менеджмента отсутствуют. Вместе с тем, существует ряд программных средств стратегического характера, позволяющие планировать действия на долгосрочный период. Одним из таких инструментов выступает система сбалансированных показателей, разработанная американскими экономистами – Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом [1].

Несмотря на то, что сама по себе данная система не предназначена для мониторинга кадровых рисков, она обладает целым рядом преимуществ, которые позволят, на наш взгляд, модифицировать ее для решения задач кадровой безопасности. К числу таких преимуществ можно отнести следующие:

1. Возможность построения целостной иерархии стратегических целей организации по схеме «миссия – стратегическая цель – задачи – мероприятия»;

2. Возможность построения сбалансированной и гармонизированной композиции стратегических целей;

3. Возможность автоматизации процесса за счет использования специальной программной оболочки настраиваемой под конкретные запросы организации;

4. Возможность оперативного отслеживания состояния необходимых индикаторов;

5. Возможность системного восприятия ситуации в совокупности с остальными сферами деятельности организации;

6. Возможность определения и закрепления центров ответственности;

7. Возможность встраивания разработанной системы управления кадровой безопасностью в остальные подсистемы кадрового менеджмента (кадровое планирование, мотивация труда, оценка персонала и др.).

Разработка методики внедрения системы сбалансированных показателей в процесс управления кадровыми рисками организации осуществлена в соответствии с классическими этапами, выделяемыми ее авторами, и включает три этапа: подготовка к построению системы; целеполагание и конструкция системы; подбор ключевых показателей эффективности и построение системы мониторинга кадровых рисков.

На подготовительном этапе необходимо сформулировать главную стратегическую цель, определить основные перспективы (проекции).

В качестве миссии системы управления кадровой безопасностью организации пред-

ставляется использовать следующую: «Снижение потенциальных и реальных угроз (рисков) эффективному функционированию системы кадрового менеджмента».

Традиционная схема построения системы сбалансированных показателей предполагает выделение основных направлений развития, которые в различных источниках обозначаются как перспективы (проекции) роста. Авторы данной системы в масштабах предприятия предлагают четыре стандартных проекции исходя из ключевых элементов организации: финансовая проекция; производственная проекция (бизнес-процесс); рыночная проекция (клиенты) и кадровая проекция (персонал) [2].

Подобная классификация типична для уровня управления хозяйствующими субъектами в целом, но требует корректировки для использования в сфере управления кадровыми рисками.

На данном этапе представляется возможным обратиться к классификации кадровых рисков, указанной выше.

В результате сопоставления были выделены основные перспективы (проекции) управления кадровыми рисками организации: субъект управления кадровыми рисками; Персонал организации; кадровые технологии и процедуры; факторы внутренней и внешней среды организации. Подобная группировка максимально полно отражает выявленную совокупность источников кадровых рисков, не превышая при этом заданного предела количества проекций.

Построение системы стратегических целей управления кадровой безопасностью организации включает в себя определение перечня стратегических целей и построение стратегической карты.

Авторами сформирован предварительный перечень и стратегическая карта перспективных стратегических целей управления кадровой безопасностью организации с учетом определенных перспектив и осуществленной классификации рисков.

Результат сопоставления и группировки стратегических целей между проекциями системы сбалансированных показателей представлен на рисунке.

В конечном итоге осуществлено окончательное формулирование ключевых показателей эффективности управления кадровой безопасностью организации (таблица 2).

Проекция 1 – Субъект управления кадровыми рисками	→	Цель 1.1	Достижение стратегических целей развития системы управления персоналом
Проекция 2 – Персонал организации	→	Цель 2.1	Достижение заданного уровня компетентности персонала
	→	Цель 2.2	Достижение заданного уровня производительности труда персонала
Проекция 3 – Кадровые технологии и процедуры	→	Цель 3.1	Повышение эффективности используемых кадровых технологий за счет использования инновационных методик и методов
	→	Цель 3.2	Повышение эффективности используемых кадровых технологий за счет снижения количества ошибок работы с персоналом
Проекция 4 – Факторы внутренней и внешней среды организации	→	Цель 4.1	Формирование оптимальных условий труда персонала
	→	Цель 4.2	Достижение конкурентных преимуществ в сфере кадровой работы

Распределение стратегических целей между проекциями системы управления кадровой безопасностью организации

Таблица 2

Комплекс ключевых показателей эффективности системы мониторинга кадровых рисков организации

Цель	Обозначение показателя	Наименование показателя	Группа показателей
1.1	1.1.1	Уровень затрат на персонал, руб.	финансовые
	1.1.2	Уровень достижения показателей функционирования СУП, %	нефинансовые
2.1	2.1.1	Уровень затрат на подготовку персонала, руб.	финансовые
	2.1.2	Уровень соответствия компетенций персонала требованиям рабочего места, %	нефинансовые
2.2	2.2.1	Уровень производительности труда персонала, руб.	финансовые
	2.2.2	Уровень работоспособности персонала, %	нефинансовые
3.1	3.1.1	Уровень затрат на внедрение инновационных кадровых технологий, руб.	финансовые
	3.1.2	Уровень соответствия используемых кадровых технологий лидерам отрасли, %	нефинансовые
3.2	3.2.1	Уровень затрат на реализацию выбранных кадровых технологий, руб.	финансовые
	3.2.2	Степень результативности используемых кадровых технологий, %	нефинансовые
4.1	4.1.1	Уровень затрат на обеспечение безопасных и комфортных условий труда персонала, руб.	финансовые
	4.1.2	Уровень развития морально-психологического климата в коллективе, %	нефинансовые
4.2	4.2.1	Уровень затрат на формирование благоприятного имиджа организации-работодателя, руб.	финансовые
	4.2.2	Уровень текучести кадров, %	нефинансовые

Таким образом, в ходе настоящего исследования был предложен набор ключевых показателей эффективности управления кадровой безопасностью организации как основа методики мониторинга кадровых рисков.

Заключение

По результатам предпринятого исследования авторами сформулированы следующие выводы и предложения:

Разработанная методика проблемного мониторинга кадровых рисков позволит устранить существующие недостатки си-

стемы управления кадровой безопасностью организации посредством: снижения трудоемкости и повышения прозрачности процесса управления кадровой безопасностью; структурирования и осуществления гармонизации стратегических целей управления кадровой безопасностью; структурирования выбранных целей по различным группам процессов управления кадровой безопасностью – перспективам; установления четкой связи между выбранными целями и ключевыми показателями эффективности управления кадровой безопасностью [3].

Библиографический список

1. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 304 с.
2. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. 512 с.
3. Мельников В.В. Стратегическое планирование социально-экономического развития макрорегиона на основе системы сбалансированных показателей (на примере Северо-Кавказского федерального округа): дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2021. 220 с.
4. Белова Н.Е. Стратегическое планирование предпринимательской деятельности инвестиционно-строительных компаний: автореф. дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2013. 26 с.
5. Яковлев В.Ю. Система сбалансированных показателей как инструмент формирования стратегии развития организации: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Казань, 2008. 21 с.