

Системный анализ учета кадровых ресурсов при управлении рисками

К.А. Перепелица, С.Н. Шульженко

Технологический университет им. А.А. Леонова

Аннотация: Статья является результатом аналитического исследования на тему управления рисками при создании и модернизации информационной системы и бизнес-процессов. В статье предлагаются методики по управлению рисками при помощи кадровых ресурсов организации и способы подготовки кадров с учетом тенденций на рынке труда. Отдельно отмечается эффект от внедрения мероприятий по управлению рисками и способ оценки эффективности внедренного обучения.

Ключевые слова: управление рисками, кадровый ресурс, обучение сотрудников, эксперты, SWOT-анализ.

Управление рисками актуальна для практически любой организации. Организациям необходимо уметь управлять текущими рисками в ходе деятельности предприятия, но и уметь превентивно обнаруживать и минимизировать будущие потенциальные риски. Есть разные методические подходы для определения рисков. Один из таких подходов называют экспертным. Экспертный — вероятность различных событий определяется на основе опроса опытных специалистов, т.е. экспертов [1]. В организациях выделяются сотрудники в качестве экспертов, чья роль заключается в реализации риск-политики, а именно: обнаружение потенциальных рисков, управление текущими рисками, реагирования на риск события. Но подход в выделении только определенных сотрудников для управления рисками, несет за собой ограничения, связанные, в том числе и размером отдела и при масштабировании придется или увеличивать штат, или обращаться в сторонние организации, для реализации требуемой эффективности политики управления рисками, что понесет за собой дополнительную ежемесячную финансовую нагрузку на всю организацию. Вместо этого предлагается использовать текущий кадровый ресурс для управления рисками.

Во многих исследованиях отмечают, что привлечение квалифицированных экспертов позволяет более точно идентифицировать и

оценивать риски, что приводит к снижению их количества и влияния [2]. Однако дополнительный найм соответствующих сотрудников не только накладывает финансовую нагрузку на организацию, но и сопряжён со сложностями процесса поиска работников и кадровыми рисками [3]. По данным исследования, опубликованного на сайте HURMA, в 2021–2022 средний срок найма составлял 41 день [4].

Есть несколько руководств и методологий, которые дают советы, как решать данный вопрос, с использованием персонала компании. Например, руководство РМВОК указывает, что обучение и развитие компетенций команды рассматриваются как критические элементы [5].

При этом, несмотря на большое количество исследований данной темы, вопрос до сих пор до конца не изучен. Существующие исследования не приводят конкретные цифры и дают только рекомендации, без предоставления конкретной методики оценки эффективности обучения сотрудников. Поэтому вместо расширения штата, организация может в несколько этапов при помощи текущего кадрового ресурса закрыть потребность в специалистах отвечающим за управления рисками:

1. Создание списка сотрудников, направляемых на обучение. Организация должна определить каких именно сотрудников она сможет задействовать в управлении рисками, какие риски они смогут идентифицировать и описывать. Это могут быть конечные пользователи информационной системы, персонал, отвечающий за работу с клиентами, специалисты в области закупок и другие.
 2. Определение целей обучения. Организация должна выработать основные цели проведения обучения для каждой категории сотрудников, какими навыками они должны будут овладеть. Важно отметить, что необходимо ставить реалистичные цели, которые компания сможет достичь, при этом стоимость конечного обучения
-

должна быть ниже, чем найм дополнительного персонала за определенный срок. Помочь в определении наиболее важных целей можно использовать SWOT-анализ. Данный метод помогает определить наиболее важные цели обучения и выявить внутренние и внешних факторы, способствующих её достижению целей обучения или осложняющих достижения их [6,7].

3. Разработка обучения. Определив группы сотрудников и цели обучения, необходимо разработать программу обучения. Она должна включать в себя как теоретический блок – это и основные понятия управления рисками, и классификация рисков, так и методы оценки, закрепленные в организации, так и практический блок: разбор существующих рисков и методы их оценки, проведение интерактивного обучения, симуляция различных кейсов и ситуаций. Обучение должно как давать общую базу по всем рискам в компании, так и углублённое понимание возможных рисков для каждой группы сотрудников.
 4. Валидация программы обучения. Созданную программу обучения, необходимо проверить на предмет возможности использования в организации и её прогнозной эффективности. Для этого в качестве экспертов необходимо привлечь уже существующих сотрудников, отвечающих за управление рисками. Дополнительно можно привлечь экспертов из сторонней организации. После сбора оценок и замечаний, необходимо скорректировать программу обучения.
 5. Замер текущей эффективности управления рисками. Перед внедрением программы обучения, необходимо провести замер текущего процесса управления рисками. Данные, полученные в ходе замера, будут считаться эталонными, которые смогут показать эффективность внедренной программы.
-

6. Внедрение программы обучения. После создания программы обучения необходимо внедрить в корпоративную культуру её. Должна быть оценка эффективности обучения. Важно создать возможность сотрудникам оставлять обратную связь, для возможности корректировки программы в будущем.
7. Контроль результатов и сбор обратной связи. Необходимо собирать обратную связь, полученную от сотрудников после обучения в части управления рисками. Наиболее простые способы сбора обратной связи считаются: анкетирование и интервью [8]. Помимо этого, в определенных бизнес-процессах для получения уверенности в полученных результатах возможно их подкрепление при помощи метрики CSAT. CSAT (Customer Satisfaction Score) — это показатель удовлетворённости объекта анализа во время получения различных услуг и общения с сотрудниками компании [9]. После определенного временного интервала, необходимо сравнить результаты эффективности в управлении рисками полученные до проведения обучения с теми, которые были получены после его окончания.

Для расчета эффективности внедренного обучения, предлагается использовать формулу (1) $Q = D * E \setminus K * F + R * E$ (1)

Где:

Q- Эффективность обучения;

A- Количество сотрудников прошедших обучение в конкретном отделе;

B- Средний итоговый балл сотрудников, после завершения обучения в процентах от максимального;

C- Общее количество сотрудников в отделе;

D- Количество случившихся риск событий;

E- Средняя тяжесть риск событий;

R- Обнаружено и предотвращено потенциальных риск событий;

F- Временной интервал.;

K- коэффициент эффективности обучения - $K=A*B \setminus C$

Для расчета контрольного коэффициента, до внедрения программы обучения, использовать формулу (2) $Z = D * E \setminus C * F + R * E$ (2)

Где:

Z – контрольный коэффициент до начала обучения;

D- Количество случившихся риск событий;

E- Средняя тяжесть случившихся риск событий;

C- Общее количество сотрудников в отделе;

F- Временной интервал;

R- Обнаружено и предотвращено потенциальных риск событий;

Пример расчета. В отделе работает 8 сотрудников. За временной интервал принимается отрезок времени длиной 3 месяца. За 3 месяца произошло 12 риск событий, со средней тяжестью по классификации принятой в компании, 2.1. Обнаружено и предотвращено 1 потенциальное риск событие с коэффициентом принятом в компании равным 1. Таким образом контрольный коэффициент по формуле (2) $Z = 12 * 2.1 \setminus (8 \setminus 1 + 1) = 2.8$

После внедрения обучения, 4 сотрудника его прошли. Средний процент от максимального у данных сотрудников равен 85%. За 3 месяца произошло 6 риск событий, со средней тяжестью по классификации принятой в компании 1.5. Обнаружено и предотвращено 2 потенциальных риск событие с коэффициентом принятом в компании равным 1.5. Таким образом контрольный коэффициент по формуле (1) $Q = 6 * 1.5 \setminus (4 * 0.85 \setminus 8 \setminus 1 + (2 * 1.5)) = 2.62$

Следующим действием получаем разницу между Z и Q. В случае примера она равна 0.18. Данным коэффициентом компания может оценивать эффективность обучения. Если он положительный обучение приносит положительный результат, если нет, то он отрицательный. На основе

собранной статистики, компания должна сделать зоны реагирования. Если в установленный порог компанией, данный коэффициент не попадает, обучение требуется пересмотреть, и обновить. На примере рисунка 1 можно заметить, что при втором замере коэффициент обучения не попал в зону достоверности, и это служит поводом в пересмотре программы обучения. Также на примере указана и верхняя зона достоверности, в случае превышения её, также следует пересмотреть подход в анализе данных, с которыми сравнивается текущая эффективность обучения.

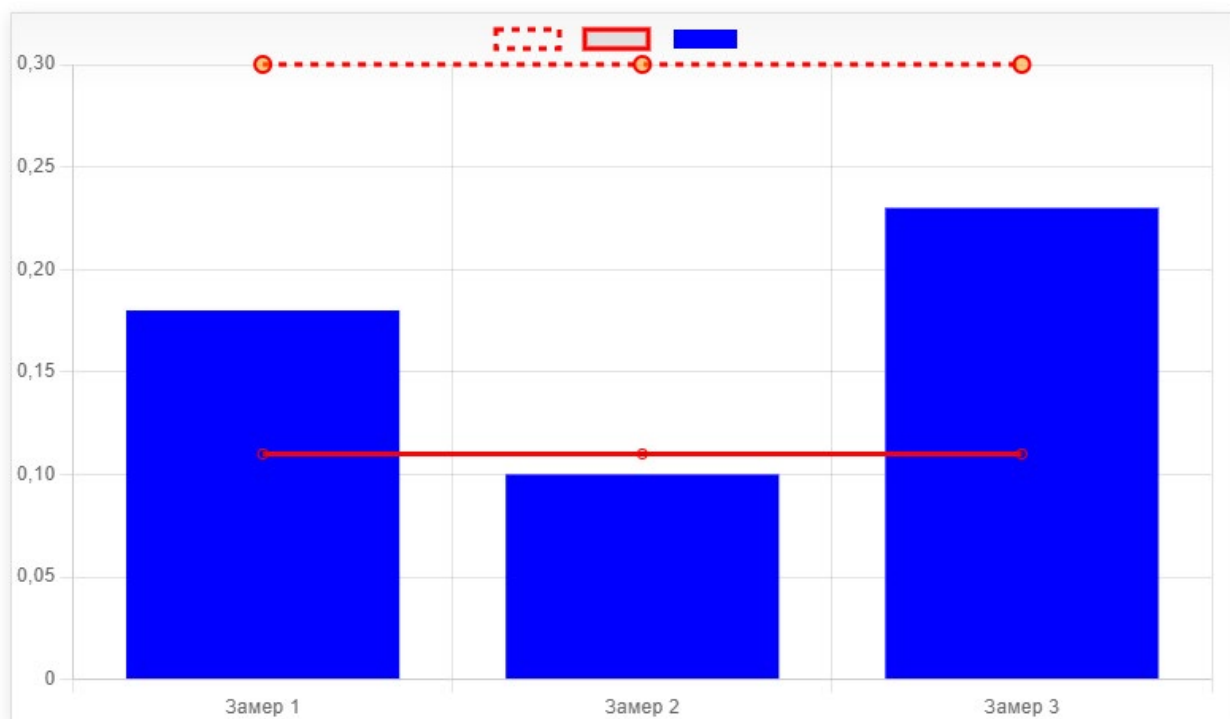


Рис. 1 Замер эффективности обучения

Часть информации, чего именно не хватило в обучение можно получить в результате интервью с сотрудниками во время разбора случившихся риск ситуаций, а также на основании обратной связи, предоставленной самими сотрудниками.

Не смотря на затраты организации на внедрение программы обучения, для неё она может оказаться более выгодной. Во-первых, это должно повлиять на снижении рисков в компании в целом. Во-вторых, найм новых сотрудников

всегда сопряжен не только с дополнительной финансовой нагрузкой на организации, особенно в период низкой безработицы на рынках труда, но и снижает HR риски, связанные с наймом новых сотрудников. По аналитическим данным компании Head Hunter, в связи с дефицитом работников, на рынке труда наблюдается рост стоимости привлечения кандидатов на одну и ту же должность, что непременно скажется на финансовой нагрузке предприятия в целом. В связи с этим, использование собственных кадровых ресурсов для управления рисками становится более выгодным в перспективе, чем расширение штата для покрытия задач масштабирования процесса управления рисками [10].

Заключение

В статье представлен способ использования кадрового ресурса компании для масштабирования процесса управления рисками.

В статье указан поэтапный план, позволяющий создать и внедрить обучение для сотрудников компании, и позволяющий организации привлекать текущих непрофильных сотрудников для процесса управления рисками.

Была построена математическая модель, по которой предлагается делать оценку эффективности внедренного обучения в компанию.

Наблюдаемая тенденция на рынке труда делает более выгодным для компании обучение и использование собственного кадрового ресурса, чем найм дополнительных сотрудников для масштабирования процесса управления рисками.

В ходе исследования было обнаружено, что для повышения эффективности деятельности предприятия в целом, и процесса управления рисками в особенности, возможно привлекать непрофильных специалистов организации, после проведения с ними соответствующего обучения, однако не



каждого специалиста возможно привлекать, и важно отметить, что если обучение не сможет в полной мере закрыть потребности компании в дополнительных специалистах по управлению рисками, она столкнется с дополнительными трудностями найма сотрудников в случае, если на рынке труда будет низкий уровень безработицы у данных специалистов.

Литература

1. Трушкова Е.А. Исследование этапов методологии определения профессионального риска // Инженерный вестник Дона, 2012, №4. URL: ivdon.ru/ru/magazine/archive/n4p2y2012/1317.
2. Михайлова, Н. В. Методы оценки и анализа рисков // Исследования молодых ученых: материалы XVI Междунар. науч. конф. (г. Казань, январь 2021 г.). — Казань: Молодой ученый, 2021. — С. 9-11. URL: moluch.ru/conf/stud/archive/386/16258.
3. Федосеев В.Н., Цирлин С.Э. Минимизация кадровых рисков в деятельности компании Профессиональное издательство // Кадровые решения, 2006, №12.. URL: profiz.ru/kr/12_2006/tfyrtfyrtyr.
4. Данина Н. Источники найма: виды, эффективность и актуальные тенденции. 2022. URL: hurma.work/ru/blog/istochniki-najma-vidy-effektivnost-i-aktualnye-tendenczii.
5. PMBOKGuideFourthEdition_protected. URL: works.gov.bh/English/ourstrategy/Project%20Management/Documents/Other%20PM%20Resources/PMBOKGuideFourthEdition_protected.pdf.
6. Скорев М.М., Графова Т.О., Селиванова А.Г. Стратегия развития предприятия в контексте динамики его собственности // Инженерный вестник Дона, 2012, №4. URL: ivdon.ru/ru/magazine/archive/n4p2y2012/1353.
7. Tariq M.U. Vision and Strategy: Steering Modern Enterprises Towards Long-Term Success (Abu Dhabi) // IGI Global. 2024. URL:

researchgate.net/publication/384080632_Vision_and_Strategy_Steering_Modern_Enterprises_Towards_Long-Term_Success.

8. Чуланова О., Л., Буллякулова Э. Р. Эффективное предоставление обратной связи как ключевая компетенция мотивации и вовлечения персонала: принципы, возможности, риски // УПИРР. 2022. №4. URL: cyberleninka.ru/article/n/effektivnoe-predostavlenie-obratnoy-svyazi-kak-klyuchevaya-kompetentsiya-motivatsii-i-vovlecheniya-personala-printsipy-vozmozhnosti.

9. Кегеян Н. Н. Анализ информационных систем управления персоналом // Известия Южного федерального университета. — 2016. — С. 180–183. URL: cyberleninka.ru/article/n/analizinformatsionnyh-sistem-upravleniya-personalom.

10. Рынок труда сегодня и что о нём должен знать каждый HR-специалист и топ-менеджер. URL: mytishchi.hh.ru/article/31520.

References

1. Trushkova E.A. Inzhenernyj vestnik Dona. 2012. №4. URL: ivdon.ru/ru/magazine/archive/n4p2y2012/1317.

2. Mixajlova, N. V. Issledovaniya molody`x ucheny`x: materialy` XVI Mezhdunar. nauch. konf. 2021. URL: moluch.ru/conf/stud/archive/386/16258.

3. Fedoseev V.N., Cirlin S.E`. Cadrovye reshenia, 2006. №12. URL: profiz.ru/kr/12_2006/tfyrtfyrtyr.

4. Danina N. Istochniki najma: vidy`, e`ffektivnost` i aktual`ny`e tendencii [Sources of recruitment: types, efficiency and current trends]. 2022. URL: hurma.work/ru/blog/istochniki-najma-vidy-effektivnost-i-aktualnye-tendenczii.

5. PMBOKGuideFourthEdition_protected. URL: works.gov.bh/English/ourstrategy/Project%20Management/Documents/Other%20PM%20Resources/PMBOKGuideFourthEdition_protected.pdf.



6. Skorev M.M., Grafova T.O. Inzhenernyj vestnik Dona. 2012. №4. URL: ivdon.ru/ru/magazine/archive/n4p2y2012/1353.
7. Tariq M.U. IGI Global. 2024. URL: researchgate.net/publication/384080632_Vision_and_Strategy_Steering_Modern_Enterprises_Towards_Long-Term_Success.
8. Chulanova O., L., Bullyakulova E'. R. UPIRR. 2022. №4. URL: cyberleninka.ru/article/n/effektivnoe-predostavlenie-obratnoy-svyazi-kak-klyuchevaya-kompetentsiya-motivatsii-i-vovlecheniya-personala-printsipy-vozmozhnosti.
9. Kegeyan N. N. Izvestiya Yuzhnogo federal'nogo universiteta. 2016. URL: cyberleninka.ru/article/n/analizinformatsionnyh-sistem-upravleniya-personalom.
10. Ry`nok truda segodnya i chto o nyom dolzhen znat` kazhdy`j HR-specialist i top-menedzher [The labor market today and what every HR specialist and top manager should know about it]. URL: mytishchi.hh.ru/article/31520.

Дата поступления: 20.12.2024

Дата публикации: 25.02.2025