



МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
к проведению практического занятия
по дисциплине «Экономика труда и
социально-трудовые отношения»
для студентов экономических специальностей
всех форм обучения

«Оценка кадрового риска предприятия»

Севастополь
2009



Методические указания к проведению практического занятия по дисциплине «Экономика труда и социально-трудовые отношения» для студентов экономических специальностей всех форм обучения: «Оценка кадрового риска предприятия» / Сост. Н.И.Матвиенко. –Севастополь: Изд-во СевНТУ, 2009. –16с.

Целью методических указаний является углубление теоретических знаний и приобретение практических навыков по оценке кадрового риска предприятия и разработки мероприятий по нейтрализации и минимизации его уровня.

Методические указания рассмотрены и утверждены на заседании кафедры «Экономики и маркетинга», протокол № от 2009 г.

Допущено учебно-методическим центром СевНТУ в качестве методических указаний.

Рецензенты:

О.С. Доценко, доцент кафедры «Учет и аудит»

Т.Д. Литвинова, доцент ЧФ МГУ им. М.В. Ломоносова

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1. Цель практического занятия.....	4
2. Методические указания по расчетам.....	5
3. Исходные данные для расчетов.....	10
4. Контрольные вопросы.....	14
Библиографический список.....	14

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время одним из важнейших условий функционирования отечественных предприятий с ориентацией на увеличение их рыночной стоимости, стабильное получение прибыли и эффективную работу является управление рисками, которое становится одним из основных конкурентных преимуществ субъектов хозяйствования вне зависимости от их организационно-правовой формы и вида деятельности.

Современная управленческая парадигма требует проведения в жизнь мероприятий интегрированного риск-менеджмента, предполагающего управление не отдельными рисками, а системой рисков предприятия, которая базируется на их классификации, что позволяет разрабатывать рисковый спектр украинских компаний и рисковые профили, учитывающие специфику конкретных хозяйствующих субъектов. Одним из видов рисков, связанным с трудовыми ресурсами предприятия, является набор кадровых рисков.

Статистика свидетельствует о том, что около 20% работников ради удовлетворения своих потребностей стремятся нанести ущерб фирме (даже с риском для себя). Исследователи внутрикорпоративных отношений утверждают: около 50% работников готовы преступить закон и корпоративные правила, причинив урон своей компании, если это не повлечет для них никаких последствий. И лишь не более 30% сотрудников абсолютно лояльны к своей фирме. Поэтому управление кадровыми рисками является сегодня не только актуальной проблемой, но и выступает как существенный фактор улучшения финансовых результатов деятельности, а, следовательно, и повышения стоимости предприятия.

Минимизация кадрового риска способствует повышению эффективности использования трудового потенциала организации, и улучшению социально-экономических результатов организации за счет усиления внимания к решающей роли персонала и применения организационно-трудовых методов управления персоналом в достижении целей организации.

1. ЦЕЛЬ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ

Целью практического занятия является изучение содержания и качественных факторов кадрового риска предприятия, усвоение методических основ и получение практических навыков его оценки, анализа и управления на предприятии.

Для достижения поставленной цели в ходе практического занятия необходимо решить следующие задачи:

- исследование сущности, видов и факторов кадрового риска предприятия;
- систематизация методов измерения, анализа и расчета кадровых рисков;
- изучение социально-экономического содержания, места и специфики кадровых решений в системе принятия и реализации управленческих решений по минимизации уровня риска;

- приобретение практических навыков по оценке и управлению кадровым риском конкретного предприятия.

В данной работе по исходным данным, представленным в разделе 3, следует:

1) произвести оценку интегрального кадрового риска одного из предприятий (исходя из варианта) на основе определения:

- риска несоответствия численности производственного персонала;
- риска несоответствия численности административного и непроизводственного персонала;
- риска несоответствия квалификации рабочих уровню сложности работ;
- риска несоответствия квалификации административного персонала;
- риска возможной потери квалифицированных кадров;
- риска несоответствия возрастного состава персонала;

2) разработать комплекс мероприятий по нейтрализации и минимизации его уровня;

3) сформулировать выводы.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО РАСЧЕТАМ

Под кадровым риском следует понимать вероятность потери имущества, прибыли или конкурентоспособности предприятия вследствие несоответствия численности и качественного состава персонала его стратегии, рыночной внешней среде либо структурно-функциональному состоянию.

Для количественной оценки интегрального кадрового риска предприятия на основе данных таблицы 3.1 определяется:

1) Риск несоответствия численности производственного персонала (K_{Π}) может быть измерен коэффициентом, построенным на соотношении фактической численности ($Ч_{\Phi}$) с численностью, соответствующей ожидаемой перспективной мощности предприятия ($Ч_0$):

$$K_{\Pi} = \frac{|Ч_0 - Ч_{\Phi}|}{Ч_{\Phi}} + 1, \quad (2.1)$$

Минимальное значение этого коэффициента равно единице и соответствует совпадению фактической и необходимой численности. Чем больше единицы значение показателя, тем выше риск.

2) Риск несоответствия численности административного и непроизводственного персонала (K_A) определяется как отношение фактических затрат на содержание административного и непроизводственного персонала (A_{Φ}) к экономически необходимому их уровню, рассчитанному исходя из плановой рентабельности и фактического (либо планового) объема реализации (A_H):

$$K_A = \frac{A_{\Phi}}{A_H}, \quad (2.2)$$

Плановые (необходимые) затраты на содержание административного и непроизводственного персонала (A_n) можно рассчитать на основе плановой величины рентабельности, которая определяется по формуле:

$$P = \frac{Q(\Pi_{\text{ед}} - Z_{\text{пер}}) - (Z_{\text{пост}} + A_n)}{Q * Z_{\text{пер}} + (Z_{\text{пост}} + A_n)}, \quad (2.3)$$

где P – плановый уровень рентабельности, в долях;

Q – объем реализованной продукции, шт.;

$\Pi_{\text{ед}}$ – цена единицы продукции, грн.;

$Z_{\text{пер}}$ – удельные переменные затраты, грн.;

$Z_{\text{пост}}$ – постоянные затраты, грн.

3) Риск несоответствия квалификации рабочих уровню сложности работ ($K_{\text{кр}}$) на предприятии может возникнуть при наличии следующих условий:

- если квалификация рабочих ниже сложности работ, то последствиями кадрового риска являются снижение качества продукции, повышение затрат на производство за счет возникновения брака, ремонтов, сверхплановых расходов. В конечном итоге вероятно снижение реализации из-за ухудшения качества и уменьшение суммы прибыли в результате роста непроизводительных затрат;

- если квалификация рабочих превышает уровень сложности работ, то растут затраты на производство из-за доплат по тарифному коэффициенту, вследствие чего вероятно: сокращение продаж при повышении цены либо нормы прибыли при неизменной цене.

Риск несоответствия квалификации рабочих уровню сложности работ определяется по формуле:

$$K_{\text{кр}} = \frac{|T - B|}{B} + 1, \quad (2.4)$$

где T – средний тарифный разряд рабочих;

B – средний тарифный разряд работ.

Средний тарифный разряд рабочего и средний разряд работ определяются как средние взвешенные величины на основе данных таблиц 3.2-3.6:

$$T = \frac{\sum_{i=1}^n t_i \times \varphi_i}{\sum_{i=1}^n \varphi_i}, \quad (2.5)$$

$$B = \frac{\sum_{i=1}^n B_i \times \varphi_i}{\sum_{i=1}^n \varphi_i}, \quad (2.6)$$

где t_i – номер i -го разряда в разрядной сетке, действующей на предприятии;
 v_i – номер i -го разряда работы;
 $ч_i$ – число рабочих i -го разряда.

4) Риск несоответствия квалификации административного персонала ($K_{ка}$) связан с возможными потерями в качестве решений из-за несоответствия уровня (профиля) образования работника квалификационным требованиям занимаемой должности.

Для количественной оценки соответствия по каждой должности определяется произведение двух характеристик – соответствия по уровню образования и соответствия по профилю образования. Если фактическая характеристика занимающего должность отвечает квалификационным требованиям, то количественная ее оценка приравнивается к единице, если не соответствует – к 0,5.

Средний коэффициент соответствия (K_c) получают путем деления суммы количественных характеристик соответствия всех административных работников на их численность:

$$K_c = \frac{(Ч_a - Ч_{уп} - Ч_{у} - Ч_{п}) + Ч_{уп} \times К_{у} \times К_{п} + Ч_{у} \times К_{у} \times К_{п} + Ч_{п} \times К_{у} \times К_{п}}{Ч_a}, \quad (2.7)$$

где $Ч_a$ – численность административного персонала, чел.;

$Ч_{уп}$ – численность административного персонала, у которых образование не соответствует требованиям по уровню и профилю, чел.;

$Ч_{у}$ – численность административного персонала, у которых образование не соответствует требованиям только по уровню, чел.;

$Ч_{п}$ – численность административного персонала, у которых образование не соответствует требованиям только по профилю, чел.;

$К_{у}$ – количественная оценка уровня образования, $К_{у}=0,5..1$;

$К_{п}$ – количественная оценка профиля образования, $К_{п}=0,5..1$.

Например, если должность ведущего экономиста требующую высшего экономического образования занимает работник со средним специальным техническим образованием, то количественная оценка соответствия составит 0,25, т.е. $0,5 * 0,5$.

Нормированный коэффициент риска несоответствия квалификации административного персонала ($K_{ка}$) определяется как обратная величина к коэффициенту соответствия:

$$K_{ка} = \frac{1}{K_c}, \quad (2.8)$$

При полном соответствии квалификации коэффициент риска будет равен единице. Чем чаще будут встречаться несоответствия по уровню или профилю образования, тем большим будет измеритель риска.

5) Риск возможной потери квалифицированных кадров ($K_{пк}$). Для его оценки необходимо отслеживать состояние рынка труда и в первую очередь состояние оп-

латы труда работников в организациях, которыми могут быть востребованы работники номенклатуры специальностей данного предприятия.

Оценка риска строится на соизмерении уровня оплаты на предприятии и в этих организациях по формуле:

$$K_{\text{ПК}} = \frac{Z_{\text{к}} \times D_{\text{к}}}{Z_{\text{о}} \times D_{\text{о}}}, \quad (2.9)$$

где $Z_{\text{к}}$ – среднемесячная заработная плата у конкурентов на рынке труда, грн.;

$D_{\text{к}}$ – коэффициент регулярности выплаты заработной конкурентами на рынке труда;

$Z_{\text{о}}$ – среднемесячная заработная плата на анализируемом предприятии, грн.;

$D_{\text{о}}$ – коэффициент регулярности выплаты заработной платы на анализируемом предприятии.

Коэффициент регулярности выплаты заработной платы определяется путем вычитания среднегодовой задержки выплат зарплаты в месяцах из двенадцати и деления полученной разности на 12.

6) Риск несоответствия возрастного состава персонала ($K_{\text{в}}$) определяется по формуле:

$$K_{\text{в}} = \frac{1}{r}, \quad (2.10)$$

где r – коэффициент парной корреляции (для прямолинейной формы связи).

Коэффициент парной корреляции рассчитывается на основании данных таблицы 3.7 по следующей формуле:

$$r = \frac{\sum xy - \frac{\sum x \sum y}{n}}{\sqrt{\left(\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}\right) \left(\sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{n}\right)}}, \quad (2.11)$$

где x – факторный показатель (фактическое распределение персонала предприятия по возрасту, %);

y – результативный показатель (плановое распределение персонала предприятия по возрасту, %);

n – количество возрастных групп.

При полном совпадении фактического распределения с требуемым (плановым) риск равен единице. Чем большими окажутся различия, тем меньшим будет коэффициент корреляции и большей его обратная величина.

7) На основе частных коэффициентов кадрового риска (1-6) определяется интегральный показатель ($K_{\text{инт}}$), который рассчитывается как средняя геометрическая из частных измерителей:

$$K_{\text{инт}} = \sqrt[6]{K_{\text{п}} \times K_{\text{а}} \times K_{\text{кр}} \times K_{\text{ка}} \times K_{\text{пк}} \times K_{\text{в}}}, \quad (2.12)$$

При интегральном коэффициенте до 1,25 кадровый риск можно считать незначительным, от 1,25 до 1,5 – умеренным, от 1,5 до 2 – значительным и свыше 2 – высоким.

После оценки и анализа кадрового риска предприятия необходимо разработать комплекс мероприятий по его минимизации. Для этого можно воспользоваться совокупностью методов воздействия на кадровые риски, представленные на рисунке 2.1:



Рисунок 2.1 – Систематизация основных методов воздействия на кадровые риски предприятия

Результаты расчетов свести в итоговую таблицу 3.8 и сделать выводы по проделанной работе.

3. ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ ДЛЯ РАСЧЕТОВ

Таблица 3.1 – Исходные данные для выполнения индивидуальных заданий

Показатели	Вариант				
	1	2	3	4	5
1. Численность производственного персонала, чел.	225	480	91	3001	98
2. Численность производственного персонала при ожидаемой мощности предприятия, чел.	300	502	172	340	115
3. Объем реализованной продукции, шт.	125200	15016	185000	525000	135200
4. Цена единицы продукции, грн.	29,5	610	58,3	13,75	229,7
5. Удельные переменные затраты, грн.	12,9	292,8	36,9	7,4	167,6
6. Постоянные затраты, грн.	282100	160000	456231	892145	479800
7. Расходы на содержание административного и непроизводственного персонала за год, грн.	990807	185012 2	756120	191248 0	920248
8. Плановый уровень рентабельности, в долях	0,35	0,42	0,45	0,28	0,3
9. Численность административного персонала, чел.	31	72	34	80	24
10. Из них образование не соответствует:					
- требованиям по уровню и профилю, чел.	2	5	1	7	0
- требованиям по уровню, чел.	6	11	3	8	2
- требованиям по профилю, чел.	4	9	2	5	1
11. Среднемесячная заработная, грн	1006	1394	886	1150	1572
12. Средняя задержка выплаты заработной платы на анализируемом предприятии, месяцев	1	0	2	0	1
13. Среднемесячная заработная у конкурентов, грн	1650	987	1500	1470	1098
14. Средняя задержка выплаты заработной платы у конкурентов, месяцев	0	0	0	1	0

Таблица 3.2 – Распределение рабочих предприятия по тарифному разряду работ и тарифному разряду рабочих, % (1 вариант)

		Тарифный разряд рабочих							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Тарифный разряд работ	1								
	2	5	8,5						
	3			12,4	2,5				
	4				10,6				
	5					18,2			
	6					4,3	11,8	2	
	7						3,4	14,6	
	8							1,5	5,2

Таблица 3.3 – Распределение рабочих предприятия по тарифному разряду работ и тарифному разряду рабочих, % (2 вариант)

		Тарифный разряд рабочих							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Тарифный разряд работ	1		1,9						
	2		2,6						
	3			5,9					
	4				11,8				
	5				6,5	24,2			
	6						16,3		
	7						8,9	20,3	
	8							1,6	

Таблица 3.4 – Распределение рабочих предприятия по тарифному разряду работ и тарифному разряду рабочих, % (3 вариант)

		Тарифный разряд рабочих							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Тарифный разряд работ	1								
	2	3,4	9,7	5,2					
	3			6,8	2,5				
	4				11,8	3,5			
	5					9,4	4,4		
	6						15,3	21,4	
	7							6,4	0,2
	8								

Таблица 3.5 – Распределение рабочих предприятия по тарифному разряду работ и тарифному разряду рабочих, % (4 вариант)

		Тарифный разряд рабочих							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Тарифный разряд работ	1		1,7						
	2		15,2	5,7					
	3			9,4					
	4				28,1	3,1			
	5				9,3	3,6			
	6						11,4		
	7					1,4		8,8	1,1
	8								1,2

Таблица 3.6 – Распределение рабочих предприятия по тарифному разряду работ и тарифному разряду рабочих, % (5 вариант)

		Тарифный разряд рабочих							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Тарифный разряд работ	1	0,4							
	2		3,2						
	3			24,6	0,3				
	4			1,0	17,5				
	5					19,3			
	6					1,1	21,1	2,1	
	7							9,4	
	8								

Таблица 3.7 – Распределение персонала предприятия по возрасту, %

Возрастная группа	1 вариант		2 вариант		3 вариант		4 вариант		5 вариант	
	факт	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт	план
До 20 лет	2	2	4	2	3	2	5	8	0	1
20-25	4	5	8	5	20	14	17	21	6	5
26-30	10	9	7	10	10	20	9	19	13	11
31-35	14	14	19	15	5	23	26	16	15	18
36-40	15	20	11	18	3	21	4	14	21	22
41-45	21	19	14	23	22	10	9	8	19	19
46-50	16	15	17	14	20	4	7	8	10	11
51-55	4	9	11	8	12	3	5	4	8	7
56-60	8	5	5	4	5	2	16	2	3	4
старше 60 лет	6	2	4	1	0	1	2	0	5	2

Таблица 3.8 – Сводная таблица результатов оценки кадрового риска предприятия

Показатель	Расчет	Значение
1 Риск несоответствия численности производственного персонала		
2 Риск несоответствия численности административного и непроизводственного персонала		
3 Риск несоответствия квалификации рабочих уровню сложности работ		
4 Риск несоответствия квалификации административного персонала		
5 Риск возможной потери квалифицированных кадров		
6 Риск несоответствия возрастного состава персонала		
7 Интегральный показатель кадрового риска		
Интерпретация результатов		
Мероприятия по минимизации рисков	1.	
	2.	
	3.	
		

4. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Охарактеризовать сущность, виды и факторы кадрового риска предприятия.
2. Какие существуют методы оценки кадрового риска на предприятии?
3. С чем связан риск несоответствия квалификации административного персонала? Как его оценить количественно?
4. Величиной какого коэффициента может быть измерен риск несоответствия численности производственного персонала?
5. Как можно минимизировать уровень кадрового риска предприятия?

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала: Учеб. пособие для студ. вузов/ Г.А.Дмитренко, Е.А.Шарапатова, Т.М.Максименко. –К.: МАУП, 2002. –245с.
2. Управление персоналом / Под ред. И.Ф.Зиновьева. –Симферополь.: издательство Таврия. –1998. –236с.
3. Хохлов Н.В. Управление риском: [Учеб. пособие для студ. вузов]/ Н.В.Хохлов. –М.: ЮНИТИ, 2001. –238с.

Заказ № _____ от « _____ » _____ 200_ . Тираж _____ экз.

Изд-во СевНТУ