

УДК 658.3.014.1

*Н. А. Катаргина, Т. В. Бельтюкова*

## **КАДРОВЫЕ РИСКИ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ИМИ**

В современных условиях рыночной экономики управление кадровыми рисками является важной составляющей повышения конкурентоспособности любой организации, обеспечения ее кадровой безопасности и требует включения разделов анализа кадровых рисков и особенностей управления ими в программы внутрифирменного развития организации. В статье раскрывается актуальность рисков в системе кадрового менеджмента организации. Определено содержание понятия «кадровый риск» как ситуации, отражающей опасность нежелательного развития событий, которые напрямую затрагивают функционирование и развитие организации и персонала. На основе проведенного анализа существующих взглядов на сущность кадровых рисков представлен авторский подход к их определению и классификации. Изучены теоретико-методические аспекты управления кадровыми рисками, наиболее распространенные методы оценки рисков. Определено содержание этапов разработки системы управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации. Представлена краткая характеристика таких инструментов управления кадровыми рисками как диверсификация, аутсорсинг и аутстаффинг, страхование рисков.

*Ключевые слова:* кадровые риски, управление рисками, классификация, человеческие ресурсы, карта рисков.

За последние несколько лет наблюдается пристальное внимание к рискам, которым подвержены организации, и, соответственно, к методам управления рисками. Анализ теории и практики управления рисками показывает, что на отечественных предприятиях данная работа проводится не всегда эффективно, главным образом потому, что не создана полноценная научно-методическая и информационная основа в этой области управления, отсутствует эффективный опыт управления рисками в организации и их аудита.

Деятельность каждого экономического субъекта представляет собой, в первую очередь, деятельность персонала, работающего в нем. Человеческий капитал все в большей степени становится источником развития любого предприятия. Следовательно, руководство экономического субъекта должно принимать во внимание риски, непосредственно связанные с персоналом, поскольку они могут оказывать влияние на: здоровье и жизнь работников, связи и отношения между сотрудниками, деловую репутацию компании, доходы каждого работающего в организации и пр. В связи с этим, необходимо проводить своевременное обучение персонала в организации для устранения неблагоприятных угроз компании, для качественной и количественной оценки рисков.

Рассмотрим сущность понятия кадровый риск и его классификацию. Классическое определение кадрового риска, применяемое при экономическом анализе – риск потерь, связанный с возможными ошибками сотрудников, неисполнением установленных должностных функций, профессиональной некомпетентностью, нарушением этики и злоупотреблениями персонала [2]. В целом, под кадровым риском следует понимать вероятность потери организацией своих ресурсов, недополучения доходов в результате действия или бездействия собственного персонала.

В теории существует множество различных классификаций данного явления. Так, ряд ученых подразделяет кадровые риски в зависимости от этапа работы с персоналом: – риски, связанные с наймом работника в организацию (отбор работника, соответствующего требованиям организации); – риски, возникающие при осуществлении работником своей деятельности в организации (аварии, хищения, ошибки); – риски, возникающие после увольнения работника из организации (переход секретов производства к конкурентам и др.) [1].

Также выделяют следующую классификацию кадровых рисков: – риски, связанные непосредственно с персоналом (смерть, выход на пенсию, нетрудоспособность и др.); – риски, вызванные поведением персонала (утечка

информации, травмы на производстве, правонарушения и др.) [2]. В свою очередь А.Р. Алавердов подразделяет кадровые риски в зависимости от формы их реализации на количественные, качественные и риски нелояльности персонала [1].

Количественные риски связаны с недостатком или избытком кадров у экономического субъекта. Реализация этих рисков связана либо с увеличением затрат на заработную плату персонала, либо с невыполнением производственных норм и несоблюдением условий для нормального функционирования персонала организации, что, в свою очередь, ведет к моральному неудовлетворению персонала организации и накладывает отпечаток на деятельность организации в целом.

Качественные риски связаны с несоответствием квалификации сотрудников, предъявляемым к ним требованиям вследствие неквалифицированной проверки кандидатов при приеме на работу. Реализация этих рисков может привести либо к дополнительным затратам организации на переподготовку или переобучение уже набранного персонала, либо к дополнительным затратам на подбор подходящего организации персонала.

Качественные риски начинают действовать уже при отборе сотрудников организации. При отборе руководство организации должно наметить для себя, каким требованиям должен соответствовать данный работник. Среди этих требований можно выделить следующие: уровень образования, опыт работы, отзывы с предыдущих мест работы, медицинские характеристики, психологические характеристики, социальный статус, возраст и др.

Выделяют также такую категорию как риски нелояльности персонала. Эти риски проявляются в том, что руководители организаций слишком доверяют своему персоналу, что может привести к разглашению сотрудниками некой конфиденциальной информации об организации, способствовать разглашению секретов производства, привести к хищениям и пр. [6].

Для эффективного управления кадровыми рисками, позволяющего адекватно определить место каждого риска и направить усилия на разработку мер по защите предприятия от негативных воздействий, целесообразной является классификация кадровых рисков в зависимости от стадии возникновения. На основании этого авторами предложена следующая классификация кадровых рисков (рисунок 1).

Предложенный подход к классификации кадровых рисков отражает специфику организационно-трудовых отношений на каждом этапе жизненного цикла предприятия и позволяет планировать процесс управления кадровой безопасностью на системной основе.



Рис. 1. Классификация кадровых рисков по стадии возникновения

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 [5]. Управление кадровыми рисками начинается на этапе разработки стратегии управления персоналом и охватывает всю систему управления персоналом организации на всех ее уровнях.

Анализ деятельности различных организаций показал, что в настоящее время управление кадровыми рисками как самостоятельная функция управления персоналом не выделяется. При этом все функции управления персоналом направлены на развитие организации и ее персонала, обеспечение защищенности их интересов, а значит, и на обеспечение кадровой безопасности [2].

Дадим краткую характеристику основных этапов управления кадровыми рисками в организации.

1. Управление кадровыми рисками включает в себя, в первую очередь, поиск и идентификацию кадровых рисков. При этом поиск рисков не должен превращаться в тотальный контроль над деятельностью сотрудников организации. Например, стараясь избежать ошибок в деятельности работника, руководство организации может свести на нет все его попытки проявить инициативу, участвовать в чем-то новом, делать какие-либо творческие предложения руководству организации. А отсюда вытекает как моральная неудовлетворенность работника, так и ухудшение психологического климата в трудовом коллективе, когда каждый сотрудник знает, что все его действия находятся под контролем руководства.

2. Далее идет этап формализации кадровых рисков, то есть рассчитываются и оцениваются количественные характеристики рисков. Для этого организации могут применять различные процедуры и методы. Так, к числу инструментов и методов оценки кадровых рисков современные исследователи относят карты рисков, построение кадрового профиля, ранжирование рисков, спирали рисков, метод анализа иерархий, аналогий,

построение рискового спектра системы управления персоналом и т. д. [1, 5]. Например, метод ранжирования рисков в зависимости от вероятности возникновения и ожидаемых последствий. Организация может использовать шкалу «вероятность – последствия», чтобы наглядно представить риск. Также для анализа рисков организация может использовать матрицу кадровых рисков, представленную в таблице 1.

Таблица 1

### Матрица кадровых рисков

Последствия	Вероятность	
	высокая	низкая
Значительные	А	В
Незначительные	С	Д

Если риск относится к группе А, то он требует немедленного воздействия со стороны руководства организации, так как с большой вероятностью может привести к негативным последствиям. Если риск находится в числе рисков группы В, то организация должна разработать мероприятия по управлению этим риском, так как в состоянии неопределенности внешней среды нельзя точно определить, что может спровоцировать рост вероятности этого риска и наступления нежелательных последствий этого риска. Риск С не может привести к значительным последствиям, но организация должна контролировать его, чтобы добиться стабильности в своей деятельности. Риски, относящиеся к группе Д, маловероятны и не разрушительны, но организации следует их периодически пересматривать, чтобы получать как можно больше информации и не допускать потери контроля над риском. Составление матрицы кадровых рисков является наименее затратным способом и позволяет руководству спланировать собственные действия по их нейтрализации [8].

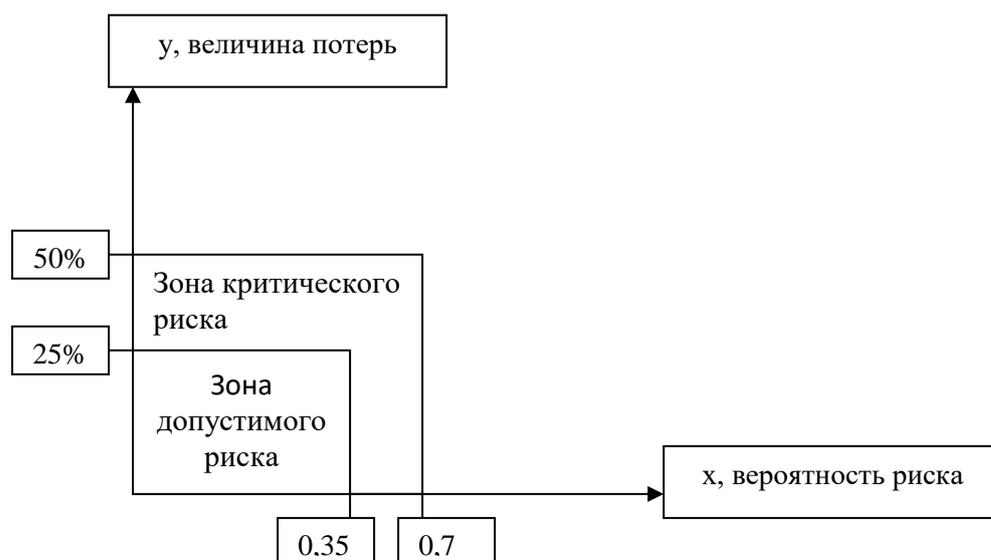


Рис. 2. Карта рисков

В качестве альтернативы матрице рисков можно предложить использование метода картографирования. С помощью карты рисков можно графически изобразить все возможные риски, обозначить вероятность их возникновения, а также границы толерантности к риску. На рисунке 2 представлена карта кадровых рисков, которая составляется посредством экспертной оценки их вероятности и значимости.

Риск считается допустимым, если вероятность его воздействия от 0 до 0,35, а величина потерь при этом не превышает 25%. Риск считается средним (критическим), если вероятность его воздействия от 0,36 до 0,7, величина возможных потерь от 26 до 50%. В случае если вероятность наступления риска больше 0,71 и уровень потерь выше 51%, то риск считается недопустимым.

3. Планирование противодействия и нейтрализации кадровых рисков является третьим этапом управления кадровыми рисками. В этом случае составляется план действий по управлению риском: формулировка риска, определение его последствий, описание стратегии управления риском, последовательность действий по ее реализации, определение ответственных лиц за реализацию стратегии управления риском, разработка запасной стратегии в случае, если первоначальная стратегия окажется неэффективной.

4. И, наконец, последним этапом является контроль и мониторинг эффективности управления кадровыми рисками. При этом контроль над кадровыми рисками целесообразно подразделять на три группы, а именно: контроль над ожидаемыми рисками, контроль над реализуемыми рисками и контроль над состоявшимися рисками.

Для рисков, управляемых и слабоуправляемых в практической деятельности предприятия могут воспользоваться следующими инструментами управления кадровым риском.

1. Диверсификация – размывание, распределение риска между разными сферами деятельности, поставщиками, потребителями, кадровыми агентствами, сотрудниками. Например, диверсификация рисков контроля происходит за счет разделения обязанностей или двойного контроля: функции по выписке чеков, осуществлению платежей, проверке банковских извещений, получения наличных денег не должны выполняться одним работником, один человек не должен иметь неконтролируемый доступ к финансам, не должен работать один на один с клиентами. Диверсификация рисков может относиться и к инвестициям в человеческий капитал: распределение рисков по различным проектам в сфере управления персоналом, социальным программам, видам обучения и т. п.

Еще одним из направлений диверсификации рисков является создание единого банка данных, баз знаний, корпоративной библиотеки, единого информационного пространства, уменьшающего риск «проседания» бизнеса с уходом какого-либо одного ценного сотрудника. При этом должны существовать в компании процедуры и технологии, автоматически фиксирующие новые знания и методы работы для последующего их использования всеми сотрудниками.

Наиболее продвинутым видом диверсификации рисков человеческих ресурсов являются аутсорсинг и аутстаффинг персонала:

1) аутстаффинг (outstaffing) – предполагает вывод сотрудников за штат компании и одновременное оформление их в штате компании-провайдера

(частного кадрового агентства) с сохранением за работниками их обычного (прежнего) рабочего места и должностных обязанностей.

2) аутсорсинг (outsourcing) – найм сотрудников специализированной компанией с последующим предоставлением их другим компаниям-заказчикам рабочей силы для выполнения определенной работы (услуг), предусмотренной договором о предоставлении труда работника (персонала).

Аутсорсинг и аутстаффинг представляют собой новые технологии работы с персоналом, предполагая, что кадровая политика организации должна быть нацелена на повышение эффективности использования человеческих ресурсов, реализацию таких мероприятий и технологий, которые позволят с большей продуктивностью использовать кадровый потенциал организации [4].

В данном случае больший интерес представляет аутстаффинг, так как эта форма заемного труда является относительно новой и наиболее привлекательной для нашей страны. По мнению работодателей, аутстаффинг позволяет им освободить себя от бремени дополнительных расходов, так как предполагает выведение за штат постоянных работников, которые хоть и подчиняются, и выполняют трудовые обязанности предыдущего работодателя, но при этом все вопросы по выплате заработной платы, налоговым отчислениям в бюджет, кадровому делопроизводству берет на себя новый работодатель – частное агентство занятости, в штат которого персонал переводится. Это позволяет диверсифицировать риски компании, переложив их частично на исполнение частному агентству занятости – новому работодателю выведенной части сотрудников [4].

Во-первых, аутстаффинг стал решением проблем, вызванных издержками законорегулируемого рынка, на котором количество законов и нормативных актов, регулирующих трудовые отношения, растет немыслимыми темпами, в результате чего компании вынуждены разбираться с ними и тратить на оформление документации, связанной с персоналом, не менее 25% своего времени. Частное агентство занятости берет на себя риски отслеживания происходящих изменений и верного документально-юридического

сопровождения персонала. Приобретение дополнительного времени позволит HR-отделам самого предприятия перераспределить рабочее время, осваивать и применять новейшие методики обучения и управления персоналом.

Во-вторых, многие мелкие и средние компании не имеют возможность предоставления своим сотрудникам так называемых бенифитов – пакетов социальных льгот и страховок в силу высокой стоимости контрактов со страховщиками. Здесь также частное агентство берет риски неудовлетворенности персонала этими аспектами на себя и решает такого рода задачу.

В-третьих, провайдер берет на себя риски конфликтных, спорных ситуаций с персоналом, риски проверки персонала при приеме на работу и увольнении.

2. Страхование рисков – представляет собой отношения по защите имущественных интересов физических и юридических лиц при наступлении определенных событий (страховых случаев) за счет денежных фондов, формируемых из уплачиваемых ими страховых взносов (страховых премий).

Страховые программы по персоналу в компаниях, как правило, касаются страхования здоровья и жизни персонала, предоставления различного спектра медицинских и стоматологических услуг в зависимости от ранга сотрудника. Они могут осуществляться как полностью за счет работодателя, так и за счет внесения средств самими сотрудниками (пенсионные страховые накопления).

Своеобразным инструментом страхования кадровых рисков можно признать установление агентством по подбору персонала гарантийного срока на предложенного специалиста. Гарантийный срок, в течение которого бесплатно производится замена кандидата, принятого на работу, устанавливается обычно равным испытательному сроку, указанному заказчиком в заявке на подбор специалиста. Гарантия замены действительна при условии, что сам заказчик не нарушал условий работы кандидата, описанных в заявке на подбор специалиста. При подборе топ-менеджеров, когда речь идет о высоком уровне

ответственности и стоимости проекта, гарантия может достигать 1 года. По умолчанию подразумевается, что исполнитель представит не менее 3-х кандидатов, при этом максимально соответствующих профилю заранее оговоренной или прописанной в заявке позиции.

В число приоритетных программ для профессий, связанных с угрозой здоровью и жизни, входят программы страхования жизни. Отчисления в фонд страхования жизни колеблются от 0,5 до 1% годового дохода работника.

Уверенность в будущем, в своем обеспеченном пенсионном существовании придают работникам пенсионные программы, которые гарантируют им обеспеченную старость и выплату корпоративной пенсии в полном или ограниченном размере в зависимости от возраста, трудового стажа и количества лет работы в данной организации.

Итак, работа компании по управлению кадровыми рисками проходит следующие основные этапы.



Рис. 3. Этапы управления кадровыми рисками

На взгляд авторов, характер деятельности предприятия будет соответствовать рыночной среде, если предприятие окажется способным выпускать и реализовывать востребованную на рынке продукцию и при этом достигнутый результат будет соответствовать цели предприятия. Это состояние обеспечивается качественным и своевременным исполнением всех управленческих функций на предприятии, а также соответствующим уровнем необходимого потенциала: квалификацией работников, наличием материально-технической базы и социально-экономических гарантий [3].

Подводя итог, можно сказать, что в настоящее время риск и неопределенность являются неотъемлемой частью бизнеса. 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. На взгляд автора, российским фирмам стоит уделять большее внимание такому моменту развития персонала, как систематическое, опережающее и инновационное обучение и повышение квалификации кадров. Очевидно, что инновационное совершенствование системы управления персоналом и кадровыми рисками в частности, поиск новых подходов к управлению рисками приобретают все большее значение как фактор повышения эффективности экономики предприятия и являются необходимыми атрибутами успешного его функционирования [7]. Управление кадровым риском является важной составляющей повышения конкурентоспособности любой организации, обеспечения ее кадровой безопасности и требует включения разделов анализа кадровых рисков и особенностей управления такими рисками в программы внутрифирменного обучения организации.

### Список литературы

1. *Алавердов А. Р.* Управление персоналом: учеб. пособие. М.: «Маркет ДС», 2009. 304 с.

2. *Борзунов А. А.* К вопросу о сущности понятия «кадровый риск» // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по материалам XI междунар. науч.-практ. конф. Новосибирск: СибАК, 2014. № 8(40). С. 26–28.
3. *Катаргина Н. А.* Формирование инновационного кадрового потенциала как фактор повышения конкурентоспособности предприятия // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Сер. «Экономика». Тольятти: Изд.-полиграф. центр ПВГУС, 2013. № 1 (27). С. 116–121.
4. *Катаргина Н. А.* Аутсорсинг и аутстаффинг персонала: сущность и правовые последствия // Развитие науки и образования в современном мире: сб. науч. тр. по материалам междунар. науч.-практ. конф., 31 марта 2015 г. Ч. II. М.: АР-Консалт, 2015. С. 36–37.
5. *Митрофанова А. Е.* Концепция управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации // Компетентность. 2013. № 3. С. 40–45.
6. *Панфилова Э. А.* Понятие риска: многообразие подходов и определений // Теория и практика общественного развития. 2010. № 4. С. 30–34.
7. *Сенникова И. Л., Катаргина Н. А.* Инновационное управление развитием человеческих ресурсов как конкурентное преимущество организации // Альманах мировой науки: сб. науч. тр. по материалам междунар. науч.-практ. конф., 31 января 2016 г. М.: АР-Консалт, 2016. № 1–4 (4). С. 26–27.
8. *Соломанидина Т. О.* Кадровая безопасность компании. М.: Альфа-Пресс, 2011. 253 с.

**КАТАРГИНА Наталья Александровна** – старший преподаватель кафедры государственного и муниципального управления, Вятский государственный университет. 610000, г. Киров, ул. Московская, 36.

E-mail: [usr11937@vyatsu.ru](mailto:usr11937@vyatsu.ru)

**БЕЛЬТЮКОВА Татьяна Васильевна** – студентка IV курса, Вятский государственный университет. 610000, г. Киров, ул. Московская, 36.

E-mail: [stud055160@vyatsu.ru](mailto:stud055160@vyatsu.ru)