

УДК 331.08

КАДРОВЫЕ РИСКИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

© Е.А. Семенюк

Аннотация. Риски – неотъемлемая часть деятельности любого предприятия. В настоящее время риски проявляются во многих сложных организационных сферах деятельности, прежде всего, в управлении персоналом. Согласно проводимым исследованиям, кадровые риски входят в десятку наиболее значимых. Данная рисковая отрасль наиболее опасна, и, в лучшем случае, приведет к непрерывной текучке кадров, что «будет играть на руку» конкурентам и негативно скажется на имидже компании. Отражены некоторые аспекты нивелирования кадровых рисков, их особенности и причины возникновения; предложены свои варианты решений, которые в перспективе могут служить основой для развития компании и повышения работоспособности сотрудников. Сделан вывод о необходимости кропотливо выстраивать систему управления кадровыми рисками, выделять соответствующие бюджеты и непрерывно искать оптимальный уровень регламентации и ценностной мотивации.

Ключевые слова: управление персоналом; кадровые риски; система управления кадровыми рисками

В любой сфере человеческой деятельности всегда находится место рискам, что напрямую связано с воздействием различных факторов и условий. Разумеется, возникновение рисков оказывает либо положительное, либо отрицательное, но огромное влияние на исход событий. Но, прежде всего, столкнувшись с риском, руководителю необходимо предпринять решение, ведь именно оно в дальнейшем будет играть ведущую роль в устранении рискованной ситуации. Недооценка рисков в той или иной деятельности может повлечь за собой большой урон организации, ее структуре, результатам деятельности. Даже для процветающих компаний характерны угрозы возникновения рисков: будь то риск, связанный с хозяйственной деятельностью, или риск, возникающий при взаимодействии с другими предприятиями.

В настоящее же время в управлении значимую роль играют кадровые риски. Попробуем разобраться в причинах их возникновения, негативных проявлениях, которые влекут за собой данные риски и, конечно, попытаемся отыскать эффективные методы борьбы с ними.

В недавнее время в предпринимательской среде огромная конкуренция была направлена на борьбу за покупателей товаров или услуг, но сегодня ситуация резко изменилась. Теперь настоящая борьба ведется за получение высококвалифицированных кадров, широко используются

методы переманивания достойных работников из одной компании в другую, что создает проблемные ситуации для руководителя. Практически половина владельцев тех или иных компаний сталкивается с нехваткой высококвалифицированных компетентных кадров, что на данном этапе развития бизнеса становится огромной проблемой. Все это связано с динамичным развитием общества, движением вперед, огромной кладовой ежесекундно обновляющихся знаний и информации.

К примеру, в статье М.К. Саакяна, Е.В. Матвеева и Е.А. Скворцова «Виды кадровых рисков в управлении персоналом организации» мы можем увидеть следующее подтверждение значимости рисков потери или нехватки персонала: «Согласно международному рейтингу Ernst & Young, кадровые риски входят в десятку наиболее значимых рисков, по прогнозу на 2013 г. занимая среди них 5-е место, поднявшись в течение последних трех лет на три пункта. А по результатам исследования Международной аудиторской компании КПМГ, риски персонала в странах СНГ оцениваются специалистами как наиболее опасные риски для бизнеса» [1-2]. Что еще раз подтверждает все вышесказанное.

Экономическая, в том числе кадровая, безопасность компании всегда формирует ее основу развития. По статистике на долю рисков, которые напрямую связаны с персоналом, приходится от 65 до 80 % всех возможных неблагоприятных событий, угрожающих бизнесу [3]. Кадровые риски медленно, но верно приобретают огромное значение в сознании методологов и практиков управления. Причины этого кроются в историческом системном кризисе, который переживает цивилизация на очередном этапе ее развития. Следствием этого является не только обострение противоречий производственных отношений, но и возрастание опасных мотивационных дисбалансов.

Кадровые риски – это, прежде всего, вероятность наступления неблагоприятных событий реализации угроз, которые исходят от людей, в результате принятия решений [3]. Подобные угрозы можно назвать антропогенными. Неблагоприятные события выражаются в утрате важной конфиденциальной информации, нарастании коммерческих рисков, а также в потерях прибыли, репутации компании и т. д. Также кадровый риск может представлять собой опасность вероятной потери и ресурсов компании; недополучение доходов по сравнению с вариантом, который мог быть рассчитан на рациональное использование человеческих ресурсов, в результате возможных ошибок в управлении человеческими ресурсами. Одними из причин возникновения кадровых угроз могут служить: низкий уровень квалификации персонала; профессиональный дисбаланс спроса и предложения на рынке труда [4].

В XXI веке, когда научно-технический прогресс и информация представляют собой особую ценность, их утечка повлечет опасности и утраты, хищения и заведомое искажение информации, что вызовет риск, непосредственно связанный с потерей кадров. Это может послужить источником возникновения угроз, представленных ниже:

- умышленное нанесение вреда программному обеспечению и базам данных;
- нарушение конфиденциальности информации и ее хищение;
- несанкционированное проникновение в массивы данных, представляющих коммерческую тайну;
- неумышленное нанесение вреда информационной системе компании;
- вероятность хищения материальных ценностей компании;
- риск потери средств компании в результате неоправдавшихся инвестиций в обучение персонала, который затем уволился [3].

Хищение имущества компании возникает ввиду следующих факторов:

- деформированные социальные установки сотрудников;
- низкий уровень осуществления контроля имущества в организации;
- двойные стандарты налогово-правового скелета деятельности, которые руководство вынуждено приводить в исполнение для сохранения бизнеса в кризисных условиях [5].

Классификация рассматриваемых рисков, прежде всего, обусловлена функциями управления персоналом, которые реализуются в соответствии с подразделениями менеджмента. Помимо данного признака выделяются также виды потерь, возможность диверсификации, период действия, предсказуемость и допустимость. В табл. 1 представлены всевозможные классификации рисков, которые связаны с персоналом той или иной компании [3]:

В результате изучения представленных классификаций возникает вопрос о совокупности методов, применением которых стоит бороться с кадровыми рисками. С одной стороны, в управлении кадровыми рисками четко прослеживается типовая методика работы с присущей ей вероятностью возникновения неблагоприятных событий в организации. Управление рисками этой категории включает процедуры выявления, оценки и контроля факторов риска с позиции как внешних, так и внутренних источников возникновения. С другой стороны, регулирование потенциальных кадровых угроз достаточно близко подходит к стратегии управления персоналом, а так же к концепции обеспечения стратегической безопасности деятельности. Следовательно, это означает двойственную принадлежность процесса управления кадровыми рисками к

функциональной системе HR, да и к системе безопасности компании в целом.

Таблица 1
Классификации рисков, связанных с персоналом

Признак	Квалификация рисков	Описание, состав возможных угроз, особенности реагирования
1	2	3
По функциям управления	Риски планирования	Ошибки в разработке кадровой политики, ошибки планирования потребностей и требований к персоналу
	Риски оборота персонала	Риски, связанные с привлечением, подбором, наймом, адаптацией, ротацией, сокращением и другими формами увольнения персонала
	Риски оценки персонала	Риски, связанные с оценкой персонала и формированием кадрового резерва компании
	Риски развития персонала	Риски, связанные с реализацией внутренних и внешних форм обучения, управления профессиональной карьерой, включая риски правового оформления образования сотрудников
	Риски, связанные с экономикой труда	Риски, связанные с аутстаффингом, системами стимулирования, организацией и экономикой труда
	Риски, связанные с мотивацией	Риски, связанные с моральной и иными формами нематериальной мотивации персонала
	Риски, связанные с культурой	Риски, связанные с организационной культурой, корпоративными мероприятиями и другими формами поддержки командного духа
По видам потерь	Финансовые	Риски, связанные с утратами денежных средств
	Информационные	Риски, связанные с утечкой коммерческой информацией
	Материально-технические	Риски, связанные с ущербом объектам материально-технической базы
	Моральные	Риски нанесения морального ущерба сотрудникам или имиджу компании вследствие распространения недостоверной информации

Окончание таблицы 1

1	2	3
	Квалификационные	Риски утраты сотрудниками знаний, умений, навыков или их недополучения в ходе повышения квалификации
	Кадровые	Риски потери ключевых сотрудников в результате увольнений, переманивания, потери трудоспособности или смерти
По возможности диверсификации	Систематические	Риски, связанные с антропологическими качествами (сезонными, суточными колебаниями трудовых параметров) и динамикой рынка труда
	Специфические	Риски, связанные с конкретными кадровыми решениями (принять, обучить, переместить, сократить)
По периоду действия	Краткосрочные	Достаточно использовать механизмы распределения ущерба
	Долгосрочные	Требуется капитализация средств для возмещения рисков
По степени предсказуемости	Ожидаемые планово	Риски потери трудоспособности по старости
	Прогнозируемые	Риски профессиональных заболеваний и в связи с материнством
	Непредвиденные	Риски, вызванные катастрофическими внешними событиями
По степени допустимости	Минимальные	Характеризуются уровнем возможных потерь прибыли не более 25 %
	Повышенные	Допустимые потери расчетной прибыли в диапазоне 25–50 %
	Критические	Потери прибыли могут возникнуть в диапазоне 25–50 %
	Недопустимые	Коэффициент риска в 75–100 % находится в зоне угрозы банкротства

Нами представлена схема взаимосвязей систем управления кадровыми рисками и безопасности предприятия (рис. 1).

В соответствии со схемой на рис. 1 необходимы:

– соблюдение концепции приемлемого риска, которая предполагает не полную ликвидацию рисков, а минимизацию угроз до значений менее критических;

– реализация целенаправленной последовательности действий: идентификация, оценка, реализация и разработка программы снижения рисков;

– регулирующее взаимодействие субъектов и объектов управления рисками, где субъектами являются законодательная и исполнительная власти государства, общий менеджмент компании, а также служба HR. Управление нацелено на специфический объект – факторы и источники кадровых рисков компании;

– реализация специальных принципов, методов, функций оценки и управления, которые позволят добиваться наилучшего эффекта в условиях неопределенности и непредсказуемости поведения человека [3].



Рис. 1. Управление рисками как подсистема HR-менеджмента и компонент безопасности предприятия

Разумеется, необходимо оценивать не только качественные, но и количественные показатели риска. Данная практика является достаточно традиционной и в методологии рискологии и активно применяется в управлении персоналом. Выделяются следующие методы оценки риска персонала:

- расчетно-аналитические методы, которые опираются на непосредственно итоги и аналитику кадрового аудита;
- возможные методы оценки, применяемые в условиях частичной неопределенности;
- статистические методы, которые используются в статистико-математическом инструментарии;
- методы экспертной оценки, которые будут наиболее подходить для ситуации полной неопределенности риска [3].

Говоря о кадровых рисках в управлении персоналом, не стоит забывать, что они вытекают непосредственно из рисков утраты человеческого капитала, ведь реализация кадровой политики, принятие решений в этой области (зачастую неверных) могут повлечь за собой череду неблагоприятных событий, которые соответствующим образом отразятся на бизнесе. Причиной тому станет утрата предприятием части своих ресурсов, главными из которых являются трудовые.

В условиях рыночной конкуренции управление человеческим капиталом выступает критическим фактором. Ведь насколько нам известно, для того чтобы организация успешно функционировала и приносила значительный доход, она должна содержать знания и интеллектуальную собственность, а также связь с поставщиками и потребителями, которая является не менее важной. Поэтому управление человеческим капиталом по важности сравнимо с управлением физическими активами и запасами.

Сохранение ключевого персонала, а именно высших руководителей, выдающихся специалистов и других лиц, которые принимают значимые решения и являются основными ценными работниками компании – важная задача. Потеря таких сотрудников – это зона особого риска для любой серьезной организации. Но, к сожалению, именно в этой области чаще всего появляются *угрозы именно со стороны работы руководителя*, причинами тому могут служить:

- отсутствие у работников четкого понимания целей компании, барьеры общения между сотрудниками и руководством, что чаще всего отслеживается в крупных корпорациях;
- нестабильный ритм работы (а именно, постоянная смена графика работы, отсутствие гибкости графика, задержка оплаты труда и т. д.);
- отрицательные примеры поведения руководителей подразделений (например, всем известные «двойные стандарты»);

– неоправданное обилие дисциплинарных правил и ограничений, которые влекут за собой жесткие наказания за несоблюдение [1].

Все это выступает основанием для риска снижения дисциплины сотрудников.

Вторым видом риска можно назвать *риск возникновения конфликтных ситуаций*, причинами которого являются: взаимозависимость подразделений от результатов работы друг друга, нарушение обязательств и появление взаимных обвинений; ограниченность ресурсов; непродуманная система вознаграждений; неблагоприятные отношения в коллективах между сотрудниками и руководством.

Третьим и самым болезненным риском выступает *текучесть кадров*. Самыми частыми причинами тому могут служить низкая заработная плата; отсутствие уважения со стороны руководства, неблагоприятные условия труда; неприемлемый режим работы и т. д. Обычно для устранения и управления текучкой кадров в организациях и на предприятиях анализируют причины ухода работников, ведут статистику увольнений (количество в месяц, в квартал, в год). После чего следует провести следующие мероприятия:

- разработку системы отбора и адаптации персонала;
- разработку системы мотивации персонала (система выплат и нематериальное стимулирование работников – повышение, премия, выражение благодарности в письменной форме и т. д.);
- создание системы наставничества для новичков;
- создание временных групп сотрудников для работы над проектами;
- осуществление системы оценки сотрудников и формирования кадрового резерва;
- разработку программ повышения квалификации персонала с целью развития персонала и его продвижения вверх по карьерной лестнице [6].

Каждой организации необходимо выбрать свои методы работы в этой области, но также нужно учесть стадию развития бизнеса и просчитать уровень возможных затрат как для приема и обучения новых сотрудников, так и для удержания уже работающих. Для того чтобы избежать рисков в потере персонала также следует принять во внимание модели управления персоналом, что поможет достигнуть эффективности его работы. Нами представлена схема (рис. 2) одной из моделей управления персоналом организации [3].



Рис. 2. Модель управления персоналом организации

Подводя итоги обзора кадровых рисков, стоит сказать, что настоящая сфера в ближайшие годы обязана получить импульс к развитию методологии и к функциональному закреплению в практике менеджмента. Уже сегодня понимание этого приходит ко многим российским руководителям. Но, прежде всего, необходимо понять, что жесткие, импульсивные, зачастую прямолинейные попытки решить вопрос «сгоряча» не дают желаемого результата. Доктрина Н. Макиавелли «Разделяй и властвуй» все чаще дает сбои [3]. Ведь главное не только властвовать: для

того чтобы это делать, необходимо иметь четко заявленный план действий в критических ситуациях и ни в коем случае не ставить свои интересы выше интересов персонала и организации. Если не хотите, чтобы конкуренты переманили ваших высококлассных работников, важно понять, что выход есть только один – кропотливо выстраивать систему управления рисками персонала, выделять соответствующие бюджеты и непрерывно искать оптимальный уровень регламентации и ценностной мотивации. Но стоит так же отметить, что в данном вопросе не обойтись без государственной политики в обеспечении успеха корпоративного уровня. Ведь будущее нашей страны и ее развитие, возможность «шагать в ногу со временем» напрямую зависит от этого.

Список литературы

1. Саакян М.К., Матвеев Е.В., Скворцов Е.А. Виды кадровых рисков в управлении персоналом организации // Аграрное образование и наука. 2016. № 2. С. 44.
2. Десять главных рисков для бизнеса. Прогноз Ernst & Young. URL: <http://biz.liga.net/svoybiznes/all/stati/2448372-desyat-glavnykh-riskov-dlya-biznesa.htm> (дата обращения: 01.11.2016).
3. Султанов И.А. Системный подход в управлении персоналом. URL: <http://projectimo.ru/komanda-i-motivaciya/sistema-upravleniya-personalom.html> (дата обращения: 02.11.2016).
4. Слободской А.Л. Риски в управлении персоналом / под ред. В.К. Потемкина. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. 155 с.
5. Митрофанова А.Е. Управление кадровыми рисками в работе с персоналом организации: автореф. дис. ... канд. эконом. наук. М., 2013.
6. Кынтиков М.В. Управление рисками в работе с персоналом в системе обеспечения кадровой безопасности организации: автореф. дис. ... канд. эконом. наук. М., 2011.

Поступила в редакцию 13.12.2016 г.

Информация об авторе:

Семенюк Елизавета Анатольевна – студентка института экономики, управления и сервиса Тамбовского государственного университета им. Г.П. Державина, Тамбов, Российская Федерация. E-mail: elizaveta.semenjuk@rambler.ru

UDC 331.08

PERSONNEL RISKS IN THE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES

Semeniuk E.A., Student of Institute of Economics, Management and Service of Derzhavin Tambov State University, Tambov, Russian Federation. E-mail: elizaveta.seme-njuk@rambler.ru

Abstract. Risks are an integral part of any enterprise. Today the risks are manifested in many complex organizational spheres, especially in personnel management. According to the latest researches, personnel risks are among the ten of the most significant. This risky industry is the most dangerous, and, it can lead to continuous labor fluidity, that “will play into the competitors hands” and it will have a negative impact on the image of the company. Aspects of leveling personnel risks, their features and the causes are considered. Decisions which can potentially serve as a basis for the development of the company and for improving staff efficiency are described. Management needs to understand that there is only one way out – it is painstakingly making of the human risk management system, the allocation of appropriate budgets and search of the optimal level of regulation and the value of motivation.

Key words: human resource management; personnel risks; human resources risk management system

References

1. Saakyan M.K., Matveev E.V., Skvortsov E.A. Vidy kadrovyykh riskov v upravlenii personalom organizatsii [The types of HR risks in HR management]. *Agrarnoe obrazovanie i nauka* [Agricultural education risks and science], 2016, no. 2, p. 44. (In Russian).
2. *Desyat' glavnykh riskov dlya biznesa. Prognoz Ernst & Young.* [Top ten risks for business. Forecast by Ernst & Young]. Available at: <http://biz.liga.net/svoybiznes/all/stati/2448372-desyat-glavnykh-riskov-dlya-biznesa.htm> (accessed 01.11.2016).
3. Sultanov I.A. *Sistemnyy podkhod v upravlenii personalom.* [Systematic approach to personnel management]. Available at: <http://projectimo.ru/komanda-i-motivaciya/sistema-upravleniya-personalom.html> (accessed 02.11.2016).
4. Slobodskoy A.L. *Riski v upravlenii personalom* [Risks in personnel management], ed. V.K. Potemkin. St. Petersburg, St. Petersburg State University of Economics Publ., 2011. 155 p. (In Russian).
5. Mitrofanova A.E. *Upravlenie kadrovymi riskami v rabote s personalom organizatsii* [Management of personnel risks in working with the staff of the organization]. Avtoreferat dissertatsii ... kandidata ekonomicheskikh nauk. Moscow, 2013. (In Russian).
6. Kyntikov M.V. *Upravlenie riskami v rabote s personalom v sisteme obespecheniya kadrovoy bezopasnosti organizatsii* [Risk management in working with the staff in the system of personnel security organization]. Avtoreferat dissertatsii ... kandidata ekonomicheskikh nauk. Moscow, 2011. (In Russian).

Received 13 December 2016