

ВИДЫ КАДРОВЫХ РИСКОВ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ **Types of human risk in personnel organization management**

М. К. Саакян, кандидат экономических наук, доцент,

Е. В. Матвеев, кандидат экономических наук, доцент,

Е. А. Скворцов, старший преподаватель

Уральского государственного аграрного университета

(г. Екатеринбург, ул. К. Либкнехта, д. 42)

Рецензент: Б. А. Воронин, доктор юридических наук, профессор

Аннотация

В статье рассмотрены вопросы актуализации кадровых рисков в управлении персоналом современной организации. Отмечено, что работа с рисками в основном относится к финансовой и производственной сферам. Однако риски в управлении персоналом не находят достойной проработки и внимания со стороны руководства фирм. К основным видам кадровых рисков относят: риски утраты человеческого капитала, поведение персонала как источник риска, риски утраты материальных активов в результате действий персонала, репутационные риски и формирование нежелательного имиджа, риски нарушения законодательства как по отношению к работникам, так и в результате их неквалифицированных действий.

Ключевые слова: кадровые риски, классификация рисков персонала.

Summary

The paper deals with the actualization of human risk in the management of a modern organization staff. It was noted that the work with risk is mainly attributable to financial and industrial spheres. However, risks in personnel management do not find a decent study and attention by the management companies. The main types of personnel risks include: loss of human capital risks, the behavior of the staff as a source of risk, loss of tangible asset risks as a result of personnel actions, reputational risks and the formation of an undesirable image, violation of the risks of legislation both in relation to employees, and as a result of their unqualified actions.

Keywords: personnel risk, the risk classification of personnel.

В настоящее время исследования в области риска преимущественно посвящены анализу рисков, возникающих в различных сферах деятельности организации. Такому важному вопросу, как риски в работе с персоналом, внимания уделяется мало, хотя сегодня большинство компаний озадачены поиском лучших сотрудников на фоне общей нехватки специалистов. Почти 40 % опрошенных работодателей, боятся столкнуться с проблемой нехватки квалифицированных специалистов. Сюда же следует отнести и страх того, что кадры компании может переманить другой работодатель.

Если раньше противостояние с конкурентами осуществлялось главным образом в сфере борьбы за покупателей продуктов и услуг, то теперь открывается новый «фронт» – рынок труда, где борьба за высококвалифицированных специалистов превращается в агрессивную войну, признаками которой стали: значительно учащившиеся случаи переманивания компаниями «чужих» высококвалифицированных работников; рост использования так называемых «золотых наручников» («golden handcuffs») – специальных денежных компенсаций ключе-

вым работникам для продолжения их работы в компании; возникновение за последние 10 лет большого числа компаний, специализирующихся на «охоте за головами» по заказу [1].

Сложность, динамичность и неопределенность социально-экономического состояния как российской, так и мировой экономики в целом формируют значительное количество рисков, создающих угрозу эффективному функционированию и развитию российских организаций. Причем актуальность данных проблем усиливается в условиях стабилизации российской экономики и намеченных перспектив развития, когда повышается степень определенности и прогнозируемости внешних факторов и одновременно усиливается относительное влияние внутренних организационных факторов, среди которых особое решающее значение имеют факторы, связанные с качеством персонала и эффективностью системы управления персоналом организации. Именно эти факторы в современных условиях определяют успешность достижения поставленных стратегических целей организации, но именно они обуславливают возникновение кадровых рисков, являющихся, по мнению специалистов, определяющей формой риска в организации.

Например, исследования, проведенные компанией Ernst&Young, свидетельствуют о том, что предприятия всего мира ожидали в 2015 г. спад экономики и готовились к этому основательно. Основное внимание предприятий направлено на выявление «слабых мест» и оптимизацию собственных бизнес-процессов. Причем существенно изменяется отношение менеджмента к имеющимся угрозам. Если в 2011 г. главным риском выступало несоблюдение законодательства, то в 2013–2014 гг. на первое место выходят риски ценового давления, снижения рентабельности, нестабильности внутренней экономики. Также в рейтинге самых существенных и требующих внимания рисков лидирующие позиции наравне с ценовой конкуренцией и снижением доходности занимают риски кадрового менеджмента, т. е. риски снижения показателей доходности предприятия за счет человеческого (кадрового) фактора. Именно в данной сфере многие эксперты видят потенциал для роста компаний [2].

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. Все вышесказанное определяет необходимость соответствующего управления кадровыми рисками в организациях для своевременного, адекватного и гибкого реагирования на потенциальные угрозы. В то же время, в практике функционирования российских организаций не только не выработаны методы выявления кадровых рисков, но зачастую отсутствует понимание необходимости их учета в деятельности организации. В свою очередь, и в науке данная проблема пока не получила целостного концептуального осмысления и методического решения, что значительно тормозит развитие теории и практики управления кадровыми рисками [3].

Кадровые риски – это «риски, связанные с вероятностью реализации антропогенных угроз, т. е. угроз, исходящих от людей» [4].

Есть другой подход, согласно которому кадровый риск – это опасность вероятной потери и ресурсов компании или недополучения доходов по сравнению с вариантом, рассчитанным на рациональное использование человеческих ресурсов, в результате возможных просчетов и ошибок в управлении человеческими ресурсами [5].

Основными причинами кадровых рисков выступают:

- квалификационная асимметрия лиц, желающих получить работу;
- профессиональный дисбаланс спроса и предложения на рынке труда;

- размытые моральные и ценностные установки отдельных работников;
- действия со стороны криминальных элементов;
- низкий уровень квалификации работников;
- низкий уровень и качество жизни людей [6].

Риски утраты человеческого капитала. Реализация кадровой политики, принятие кадровых решений могут повлечь различные неблагоприятные события, следствием которых станет утрата предприятием части своих ресурсов, главными из которых являются трудовые.

Утрата человеческого капитала во всех ее проявлениях ведет к таким последствиям для организации, как уменьшение количества трудовых ресурсов, ухудшение качества труда и снижение эффективности производства.

В условиях рыночной конкуренции управление человеческим капиталом – это критический фактор. В успешном функционировании организации существенную роль играют знания и интеллектуальная собственность, а также связи с поставщиками и потребителями. Поэтому управление человеческим капиталом по важности сравнимо с управлением физическими активами и запасами.

Предел эффективности функционирования предприятия – это та ситуация, когда работа каждого из его сотрудников приносит предприятию больше выгоды, чем затраты на оплату труда. Поэтому утрата услуг таких сотрудников превращается для предприятия в экономический ущерб или же потерю конкурентных преимуществ.

Сохранение ключевого персонала – высших руководителей, выдающихся специалистов, высокопродуктивных маркетологов и других лиц, принимающих важные решения, и являющихся основными ценностями компании, – это зона особого риска для любой серьезной организации.

Обычно все частные фирмы переживают подобные черные периоды в момент смерти или отставки их основателей. Так как базы данных и знаний накапливаются годами и становятся для многих фирм критическим конкурентным преимуществом, то потеря их носителей иногда ставит под угрозу само ее существование. Возможно, поэтому в США столь популярно страхование ключевого персонала, защищающее от рисков потери дохода в случае смерти, потери трудоспособности, увольнения или ухода на пенсию. Масштабы этого вида страхования возрастают с каждым годом.

Риски утраты человеческого капитала компании проявляются в следующем.

1. Снижение дисциплины сотрудников

Причины:

- а) отсутствие у работников четкого понимания целей компании, а также пренебрежение ими в пользу личных интересов;
- б) барьеры общения между сотрудниками и руководством;
- в) нестабильный ритм работы; частые авралы, перебои в получении необходимых материалов и выплат;
- г) отрицательные примеры поведения руководителей подразделений: непоследовательность в требованиях, «двойные стандарты» и др.;
- д) неоправданное обилие дисциплинарных правил и ограничений.

2. Множество конфликтных ситуаций

Причины:

- а) взаимозависимость подразделений от результатов работы друг друга, нарушение обязательств (сроки, качество), появление взаимных обвинений;

- б) ограниченность ресурсов;
- в) недостаточная продуманность системы вознаграждений;
- г) неблагоприятные отношения в коллективах между сотрудниками и руководством.

3. Текучесть кадров

Причины:

- а) низкая заработная плата;
- б) отсутствие уважительных рабочих отношений с руководством;
- в) неудовлетворительные условия труда;
- г) неприемлемый режим работы и др.

Риски утраты материальных активов. Утрата материальных активов предприятия также может быть вызвана умышленными или неумышленными действиями сотрудников. К рискам данной группы относятся: финансовые потери (хищения, мошенничество), потери оборудования (поломки, кражи).

В процессе хозяйственной деятельности чаще всего встречаются следующие типы мошенничества: растрата, злоупотребление, подлог, обман.

Известны схемы мошенничества:

- злоупотребление служебным положением, путем преступного сговора, с использованием взяток, договоров с оговоренными партнерами;
- хищение материальных ценностей;
- фальсификация бухгалтерской отчетности;
- инвестиционные пирамиды;
- необеспеченные кредиты;
- несанкционированное обращение имущества партнера (аренда, субаренда);
- нецелевое использование кредитов и др.

Отслеживанием данной группы рисков на предприятии, как правило, занимается служба безопасности и служба персонала.

Информационные риски. Опишем риски, связанные с информационными ресурсами компании, источником которых являются умышленные или неумышленные опасные действия сотрудников:

- утрата стратегических планов (шпионаж);
- утрата технологий (промышленный шпионаж);
- утрата доступа к информационным ресурсам (потеря «связей»);
- разглашение информации, касающейся конкурентных преимуществ, технико-технологических возможностей, финансового положения организации, перспектив ее развития.

Угрозы информационной безопасности проявляются в следующем:

- копирование или хищение носителей информации;
- внесение несанкционированных изменений в данные (ввод неправильных или изменение изначально правильных данных);
- фальсификация программ;
- ликвидация информации;
- разрушение информационных систем.

Например, основным фактором, от которого зависит отношение организации к вопросам информационной безопасности, является степень ее зрелости. Так, известная аналитическая компания Gartner Group и университет Carnegie Mellon предложили свои модели определе-

ния зрелости компании. Различным уровням зрелости соответствуют разные потребности в области информационной безопасности.

Уровень 0. Необходимость обеспечения информационной безопасности компании в должной мере не осознана, и формально такая задача не ставится. Выделенной службы информационной безопасности нет.

Уровень 1. Проблема обеспечения информационной безопасности компании осознана в полной мере. Наряду с бизнес-культурой существует понятие культуры информационной безопасности компании. Активно применяются методики полного количественного анализа информационных рисков, а также соответствующие инструментальные средства. Введена штатная должность – директор службы информационной безопасности, рассматривается управлением компании как исключительно техническая. Выделенной службы защиты информации нет.

Уровень 2. Проблема обеспечения информационной безопасности компании осознана в полной мере. Наряду с бизнес-культурой существует понятие культуры информационной безопасности компании. Активно применяются методики полного количественного анализа информационных рисков, а также соответствующие инструментальные средства. Введена штатная должность – директор службы информационной безопасности компании, осознана и рассматривается как взаимно увязанный комплекс организационных и технических мер. Внедрены методики анализа информационных рисков, отвечающие минимальному, базовому, уровню защищенности КИС. В компании определены состав и структура штатной службы информационной безопасности. Принята корпоративная политика информационной безопасности.

Уровень 3. Проблема обеспечения информационной безопасности компании осознана в полной мере. Наряду с бизнес-культурой существует понятие культуры информационной безопасности компании. Активно применяются методики полного количественного анализа информационных рисков, а также соответствующие инструментальные средства. Введена штатная должность – директор службы информационной безопасности [7].

Репутационные риски (формирование нежелательного имиджа). С тех пор как в нашей стране заработали механизмы рыночной экономики, появились и новые понятия, с разных сторон характеризующие бизнес-процессы – бренд, репутация. Если наука о брендах преподается в университетах, то феномен репутации и ее возможностей – достаточно новая тема. Рассмотрим, как репутация влияет на функционирование фирмы, и какие риски она может вызывать.

По данным International Reputation Institute, нематериальные активы составляют сегодня около 40 % капитализации компаний.

Репутация становится полноценным нематериальным активом, поэтому она так важна для компаний вне зависимости от их масштаба и сферы деятельности.

В общем виде деловую репутацию можно определить как совокупность мнений заинтересованных сторон (сотрудников, инвесторов, кредиторов, аналитиков, властей, СМИ и т. д.) о достоинствах и недостатках компании, определяющую принятие решений по отношению к ней. Например, Компания «Вимм-Билль-Данн», выходя на нью-йоркский рынок, честно заявила о том, что в составе совета ее директоров есть человек с криминальным прошлым. И абсолютно прозрачно предоставила свою отчетность. Это был правильный шаг! Сначала в прессе появились публикации «о русской мафии», в частности, статью на эту тему напечатала влиятельная газета «The New York Times». Однако вскоре стали появляться одобрительные публикации, в которых говорилось о том, что доброе имя российской компании, а также

ее продукция и финансовое состояние, несмотря на то, что один из ее инвесторов имеет в прошлом судимость, все же не вызывают сомнений. Американский рынок оценил открытость Вимм-Билль-Данн, и репутация компании была быстро восстановлена [8].

Деловая репутация компании во многом определяет ее возможности в привлечении средств, поиске стратегических инвесторов и партнеров, построении отношений с властью.

Целенаправленное формирование репутации начинается тогда, когда глава компании осознает, что имидж и репутация имеют материальную сторону. Стратегия управления репутацией остается заботой руководителя компании и команды топ-менеджеров, но в процесс управления репутацией должны быть вовлечены все сотрудники. Управлять репутацией – значит умело распорядиться всеми ее составляющими, учитывать их при принятии менеджерских решений.

Необходимо позаботиться о системе мер по недопущению репутационных рисков. Репутационная стратегия должна быть прописана. Она может быть отражена в кодексе корпоративного управления, в стратегии компании, в регламентах, описывающих ее корпоративную культуру. Нужно сформировать кодекс деловой репутации (во многих странах он уже есть), а также публиковать рейтинги репутации топ-менеджеров, владельцев бизнеса. Компания и глава компании не могут быть разорваны.

Чтобы заработать хорошую репутацию, требуется долгая методичная работа, однако потерять ее возможно в одночасье. Именно поэтому требуются особое внимание к возможным ошибкам и учет наибольшего числа репутационных рисков. Большинство из них лежит на поверхности: первая часть связана с недооценкой этой стороны бизнеса топ-менеджментом, вторая – с ошибками в построении коммуникаций. Список наиболее важных ошибок возглавляют: недостаточное внимание к этой сфере со стороны руководства компаний и отсутствие стратегического подхода к репутационному менеджменту. Управление репутацией не должно строиться на ситуативных факторах, например в условиях кризиса, необходима комплексная стратегия, параметры оценки репутации и ее мониторинг. Типичная ошибка формирования репутации – работа лишь с внешними аудиториями и отсутствие внутрикорпоративной репутационной политики. Тогда как репутационные риски проявляются в случайном или умышленном обнародовании работниками компании информации, порочащей предприятие в глазах потенциальных партнеров, клиентов и сотрудников.

Риски нарушения законодательства. В деятельности по управлению персоналом компании приходится ежедневно сталкиваться с нормами права и руководствоваться ими в принятии решений. Риски данной группы условно делит на три вида.

1. Риски, связанные с нарушением конкретных обязательств руководителя, которые определены законодательством и обнаружены контролирующими органами.

Например, ответственность за нарушение трудового договора исходит из ст. 362 ТК РФ для руководителей, иных должностных лиц организаций и работодателей – физических лиц.

Административная ответственность в области нарушения законодательства о труде и охране труда регулируется ст. 5.27 КоАП РФ: «...влечет наложение административного штрафа на должностных лиц в размере от одной тысячи до пяти тысяч рублей; на лиц, осуществляющих предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, – от одной тысячи до пяти тысяч рублей или административное приостановление деятельности на срок до девяноста суток; на юридических лиц – от тридцати тысяч до пятидесяти тысяч рублей или административное приостановление деятельности на срок до девяноста суток. Нарушение законодательства о труде и об охране труда должностным лицом, ранее подверг-

нутым административному наказанию за аналогичное административное правонарушение, влечет дисквалификацию на срок от одного года до трех лет».

Статьей 3.11 КоАП РФ по решению суда на основании документов, предоставленных Государственной инспекцией труда и Прокуратурой в отношении физических лиц предусмотрена дисквалификация.

Ответственность за нарушение требований по защите персональных данных предусмотрена ст. 13.11, 13.12, 13.14 КоАП РФ и ст. 137, 140 УК РФ.

За дискриминацию граждан, в том числе при приеме на работу и в период продолжения трудовых отношений, ст. 136 УК РФ предусмотрена уголовная ответственность. Также уголовная ответственность предусмотрена за нарушение правил охраны труда (ст. 143 УК РФ), нарушение прав беременных женщин или женщин, имеющих детей в возрасте до трех лет (ст. 145 УК РФ), невыплату заработной платы и иных выплат (ст. 145.1 УК).

Привлечение к ответственности по нарушениям, предусмотренным Уголовным кодексом РФ, производится органами прокуратуры.

Неисполнение решения суда, в том числе по соблюдению трудовых прав работников, влечет привлечение к уголовной ответственности по ст. 315 УК РФ и осуществляется дознавателями службы судебных приставов [9].

2. Риски, связанные с нарушением прав работников и повлекшие трудовые споры, вплоть до судебных разбирательств.

3. Риски, связанные с нарушением правил делопроизводства и правил исчисления налогов.

В нашей стране в течение последних 20 лет законодательство постоянно изменяется, что исторически обусловлено, поэтому одним из способов снижения управленческих рисков является регулярное отслеживание этих изменений в законах.

Поведение как источник риска. Поведение – это последовательность действий человека, доступных наблюдению. Типы поведения работников зависят:

– от уровня развития коллектива: неосознанное невыполнение, осознанное невыполнение, осознанное выполнение, неосознанное выполнение (высшая стадия);

– от типа ценностных ориентаций работников: нормативное (в рамках правовых норм), девиантное (отклоняющееся от принятых в обществе норм), противоправное (несоблюдение норм права);

– от стереотипа личности: ригористический (подчинение служебному долгу), автономный (свобода организационного выбора), мобилизационный (психологическая готовность к работе), прессинговый (подчиненность рабочим операциям во времени и пространстве).

Угрозы, исходящие от сотрудников:

– нарушение установленного порядка использования технических средств, создающее условия для несанкционированного доступа к конфиденциальной информации;

– нарушение установленного режима сохранности сведений конфиденциального характера;

– нарушение установленного в организации режима безопасности;

– нарушение установленного порядка финансовой отчетности в организации;

– преступные и иные противоправные действия по личным мотивам или в интересах третьих лиц.

Библиографический список

1. *Кынтиков М. В.* Управление рисками в работе с персоналом в системе обеспечения кадровой безопасности организации : автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2011.
2. Десять главных рисков для бизнеса. Прогноз Ernst&Young. URL : <http://biz.liga.net/svoybiznes/all/stati/2448372-desyat-glavnykh-riskov-dlya-biznesa.htm>.
3. *Митрофанова А. Е.* Управление кадровыми рисками в работе с персоналом организации : автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2013.
4. *Копейкин Г. К., Потемкин В. К.* Менеджмент экономической безопасности. СПб. : Терция, 2004. 112 с.
5. *Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г.* Кадровая безопасность компании. М. : Альфа-Пресс, 2011. 688 с.
6. *Слободской А. Л.* Риски в управлении персоналом : учеб. пособие / под ред. В. К. Потемкина. СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. 155 с.
7. *Петренко С. А., Симонов С. В.* Управление информационными рисками. Экономически оправданная безопасность. М. : Компания АйТи ; ДМК Пресс, 2004. 384 с.
8. История «Вимм-Билль-Данн». Как родился самый необычный российский бренд. URL : <http://popsop.ru/13616>.
9. Последствия и риски при выявлении нарушений трудового законодательства. URL : <http://www.audit-it.ru/articles/personnel/a114/672381.html>.
10. *Ненн А. Н., Руцицкая О. А., Никонов И.* Development of insurance terms based on risk assessment // AIP Conference Proceedings. 2013. Vol. 1558. P. 1545–1549.
11. *Фатеева Н. Б.* Важный фактор конкурентоспособности персонала // Аграрный вестник Урала. 2012. № 10-2. С. 67–68.
12. *Александрова Н. А.* Организационная культура : учеб. по специальности «Управление персоналом» / под ред. Н. И. Шаталовой. М., 2006.
13. *Фатеева Н. Б., Петрякова С. В.* Сменный режим рабочего времени и скользящий график работы // Молодежь и наука. 2011. Т. 1.
14. *Ушакова О. Г., Багрецов Н. Д., Багрецов Д. Н.* Механизм создания региональных центров непрерывного профессионального образования и их роль в повышении качества человеческого капитала // Аграрный вестник Урала. 2013. № 12. С. 98–101.
15. *Воронин Б. А., Фатеева Н. Б.* Обеспечение квалифицированными специалистами АПК: социально-экономические проблемы (на примере Свердловской области) // Аграрный вестник Урала. 2014. № 11. С. 60–62.
16. *Радионова С. В., Петрякова С. В., Фатеева Н. Б.* Анализ занятости населения в сельском хозяйстве Свердловской области и подготовка кадров для агропромышленного комплекса // Аграрное образование и наука. 2014. № 4.
17. *Фатеева Н. Б., Петрова Л. Н.* Проблемы занятости сельского населения и кадровое обеспечение АПК // Аграрное образование и наука. 2014. № 4.