

УДК 658.3.014.1
ББК 65.240

Н.В. Кузнецова

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К КЛАССИФИКАЦИИ КАДРОВЫХ РИСКОВ*

Рассмотрены существующие подходы к классификации кадровых рисков. Предложено выделение двух типов кадровых рисков — рисков управления персоналом и рисков персонала. Предложена классификация кадровых рисков, дана их характеристика.

Ключевые слова: кадровые риски, факторы риска, классификация рисков персонала.

N.V. Kuznetsova

THEORETICAL APPROACHES TO PERSONNEL RISKS CLASSIFICATION

This article discusses approaches to classification of personnel risks. The author suggests dividing the risks into two types: personnel management risks and personnel risks. The author then classifies personnel risks and gives their characteristics.

Keywords: personnel risks, risk factors, personnel risk classification.

По мнению большинства отечественных ученых (Г.Н. Белоглазова, Л.П. Гончаренко, С.Н. Воробьев, Н.Б. Ермасова, А.А. Лобанов, Л.М. Макаревич, Т.В. Никитина, А.Ю. Пшеничных, М.А. Рогов, А.Э. Саак, А.В. Чугунов и др.), основной причиной рисков в системе управления современной организацией выступает человеческий фактор (человеческие ресурсы) [6, с. 62]. Однако как в теории, так и на практике пока не получило должного приоритета изучение вопросов, связанных с рисками управления человеческими ресурсами. В экономической литературе до сих пор отождествляются понятия «кадровые риски», «риски персонала», «риски управления персоналом», что во многом вызвано отсутствием единых, общепринятых подходов к пониманию сущности и классификации кадровых рисков и угроз. Не получила должной теоретической проработки и проблема управления кадровыми рисками. Во многом это вызвано тем, что в основе рисков, связанных с человеческими ресурсами, лежат природа и сущность человека как самого сложного объекта управления, порождающего некий уровень информационной и поведенческой неопределенности, относительно невысокую управляемость организационного поведения [2, с. 17].

Многие отечественные ученые (А.Р. Алавердов, Л.М. Забирова, Н.В. Капустина, Е.Н. Буланова, Н.А. Костицин и др.) рассматривают кадровые риски как потенциальные потери или угрозы финансово-хозяйственной деятельности предприятия, связанные с деятельностью собственного персонала.

А.Р. Алавердов подразделяет кадровые риски по форме их проявления на количественные, качественные и риски нелояльности персонала [1, с. 289]. При этом кадровые риски количественного характера проявляются в форме угроз финансовых и рыночных потерь из-за от-

* Работа выполнена при поддержке проекта Министерства образования и науки РФ «Развитие системы управления человеческими ресурсами региона при переходе к инновационной экономике» (РНП 2.1.3/1461), реализуемого в рамках аналитической ведомственной целевой программы «Развитие научного потенциала высшей школы (2009–2011 гг.)». Тема зарегистрирована во ВНИЦентре, номер госрегистрации 01200902100.

сутствия необходимых сотрудников или их временного переизбытка, качественные — из-за недостаточной квалификации или низкой ответственности сотрудников. Риски нелояльности возникают из-за злоупотреблений доверием работодателя со стороны его собственных нелояльных сотрудников (нелояльность в форме разглашения информации, в форме коррупции или хищений, в иных формах). Аналогичную классификацию предлагает и Н.В. Капустина.

Л.М. Забирова выделяет HR-риски, которые связаны собственно с персоналом (смерть, нетрудоспособность, выход на пенсию, увольнение, профнепригодность, некомпетентность, безнравственность), и риски, вызванные поведением персонала (ошибки, аварии, травматизм, утечка информации, должностные преступления, подрыв деловой репутации) [2, с. 17–20]. Ею выделяются такие группы HR-рисков, как риски снижения эффективности труда персонала, профессиональные, поведенческие риски, риски потери персонала, информационные риски и риски блокирования персоналом нововведений.

Можно отметить, что в данной классификации HR-рисков отсутствуют четкие классификационные признаки и представлены две разновидности кадровых рисков: риски, возникающие в процессе управления человеческими ресурсами, и собственно риски персонала.

Н.В. Капустина разделяет виды рисков в работе с персоналом на три группы: риски, которые могут возникнуть при найме работника в организацию, в процессе работы и после увольнения персонала из компании [3, с. 139].

Б. Мазо уделяет внимание информационным рискам персонала, которые могут быть представлены рисками потери информации и рисками нарушения / замедления бизнес-процессов, например при увольнении сотрудников или уходе их в отпуск [5].

Л. Кольцова разделила риски компании, обусловленные «человеческим фактором», на три группы: предупреждаемые (разглашение закрытой информации, превышение работниками полномочий и т.д.), управляемые (доступ работников к данным, выходящим за рамки их зоны ответственности, воровство, утрата важной информации и т.д.), неуправляемые [4, с. 30].

На наш взгляд, предупреждаемые риски являются в большей степени управляемыми, поэтому в зависимости от степени управляемости целесообразно выделять такие их разновидности, как управляемые и неуправляемые.

Таким образом, проведенный анализ имеющихся подходов к содержанию и классификации кадровых рисков позволяет заключить, что в экономической литературе отсутствует общепринятая классификация кадровых рисков; большая часть авторов рассматривает их как возможные (потенциальные) угрозы, приводящие к снижению или потере различных активов предприятия; под кадровыми рисками наиболее часто понимаются риски управления персоналом.

Вместе с тем все многообразие кадровых рисков не ограничивается данными видами рисков, поскольку они могут создаваться персоналом (тогда речь идет о рисках управления персоналом) или отражаться на персонале (тогда речь идет о рисках самого персонала). В результате очевидной становится необходимость выделения рисков персонала в качестве самостоятельной категории и их классификации.

Основные разновидности рисков персонала и факторы, их вызывающие, представлены в табл. 1.

Характеристика рисков персонала и их факторы

Вид рисков	Факторы риска	Мероприятия, направленные на компенсацию и снижение риска
Риск нарушения прав и свобод личности, физического и психического насилия на работе, унижения чести и достоинства	Дискриминация в сфере труда. Сексуальные домогательства со стороны коллег / руководителей. Горизонтальный моббинг. Вертикальный моббинг. Авторитарный / попустительский стиль руководства. Неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе. Нарушения норм действующего трудового законодательства. Применение скрытых наблюдений за эффективностью труда работника и использованием им рабочего времени и т.д.	Компенсация морального вреда. Разработка положения об этике поведения, включающего запреты на все формы моббинга. Создание условий для обжалования действий коллег и руководства. Мониторинг социально-психологического климата в коллективе. Подбор персонала, разделяющего ценности корпоративной культуры организации и т.д.
Риск повреждения здоровья	Халатное отношение к охране труда и технике безопасности. Работа на оборудовании, не отвечающем требованиям безопасности. Работа «на износ». Неиспользование средств индивидуальной защиты или использование средств индивидуальной защиты низкого качества. Низкая культура безопасного труда. Отсутствие стремления к сохранению и поддержанию здоровья (наличие вредных привычек, отсутствие стремления к здоровому образу жизни и т.д.). Неблагоприятные условия труда и т.д.	Профилактика профессионального выгорания. Эффективная система охраны труда. Компенсация материального и морального вреда здоровью. Повышение культуры безопасного труда. Формирование кадровой политики организации, направленной на сохранение и поддержание здоровья работников. Декларирование здоровья как корпоративной ценности организации и т.д.
Риск потери работы	Реорганизация организационной структуры предприятия (ликвидация структурных подразделений, отдельных рабочих мест). Несоответствие поведения работника корпоративным стандартам, ценностям и нормам. Недостаточная квалификация, в том числе небольшой стаж работы в организации. Низкая результативность труда. Недостаточная информированность о требованиях к должности, выполняемой работе и т.д.	Четкая регламентация трудовой функции работника в трудовом договоре (должностной инструкции). Разработка корпоративной политики смягчения рисков потери работы из-за сокращения численности (штата), недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации, по другим причинам. Разработка эффективной процедуры адаптации работников к должности и т.д.
Риски снижения дохода	Недостаточная квалификация. Низкая конкурентоспособность работника. Высокая конкуренция на внутреннем и внешнем рынке труда. Ухудшение финансового состояния организации, кризисные явления в экономике. Отсутствие или непропорциональная индексация заработной платы (доходов) в зависимости от роста цен и т.д.	Регламентация в локальных нормативных актах работодателя (в коллективном договоре, положении об оплате, премировании и др.) вопросов, касающихся размера заработной платы, условий и показателей премирования, обязательств работодателя в области индексации доходов и др.
Риски потери (умаления) деловой репутации	Совершение работником поступков, которые приводят к потере деловой репутации (воровство, мошенничество, разглашение информации и т.д.). Необъективная оценка профессионально важных и личностных качеств работника, его достижений. Нанесение репутационного вреда в результате незаконного увольнения, отстранения от работы, перевода на другую должность, незаконного применения дисциплинарных взысканий. Разглашение персональных данных работника третьим лицам с нарушением требований законодательства. Отсутствие возможности и перспектив профессионального развития и т.д.	Компенсация морального ущерба (добровольная или на основании решения судебных органов). Использование при деловой оценке персонала методов, исключающих (ограничивающих) субъективное представление работодателя, иных связанных с ним лиц о профессионально важных и личностных качествах работника. Оценка лояльности и благонадежности кандидатов при приеме на работу и т.д.

Следует отметить, что в экономической литературе риски потери работы, материальной необеспеченности рассматриваются как социальные риски, а риски повреждения (утраты) здоровья работников — как профессиональные. В результате возникает необходимость рассмотрения сущности и соотношения различных видов рисков персонала. Соотношение понятий «социальный», «профессиональный», «кадровый» риск представлено в табл. 2.

Таблица 2

**Сравнительная характеристика понятий,
характеризующих риски персонала**

Критерии сравнения	Разновидность риска		
	Профессиональный	Социальный	Кадровый
Объект риска	Работник	Социальные группы (наемный персонал, военнослужащие, пенсионеры, инвалиды и т.д.)	Профессионально-квалификационные группы работников, отдельные работники. Имущественные и немущественные активы предприятия
Источник риска	Факторы производственной среды и трудового процесса, а также непроизводственные факторы, такие как образ жизни, в том числе вредные привычки, социально-бытовые условия, климатические условия, экологическое неблагополучие условий проживания и др.	Факторы производственной среды и трудового процесса, непроизводственные факторы. Кадровая политика организации, региона, особенно в отношении неконкурентоспособных групп наемного персонала. Социальная политика организации, региона, государства в целом	Источником риска может быть как система управления персоналом, так и работники организации, так как термин «кадровый риск» относится к рискам в работе компании, которые либо отражаются на персонале, либо создаются им
Технология оценки риска	Аттестация рабочих мест по условиям труда	Социальный аудит	Аудит системы управления персоналом
Ключевая цель системы управления рисками	Снижение темпов убыли работников, занятых на производстве, создание условий труда, отвечающих мировым стандартам, а также повышение качества трудовой жизни и увеличение ожидаемой продолжительности жизни	Повышение уровня и качества жизни работников и членов их семей, социальной безопасности региона, общества (на уровне организации достигается посредством реализации политики смягчения социальных рисков)	Обеспечение кадровой безопасности организации на основе обеспечения безопасности персонала
Факторы, усиливающие риск	Отсутствие эффективной системы управления охраной труда. Неэффективная охрана персонала от внешних угроз. Отсутствие эффективной системы профессионального отбора кадров	Отсутствие системы социальной защиты работников организации. Низкая правовая грамотность наемного персонала. Низкая правовая защищенность персонала. Теневая экономика. Неформальная занятость	Отсутствие эффективной системы кадровой безопасности организации
Последствия рисков	Снижение работоспособности персонала. Повреждение и утрата здоровья	Потеря работы. Снижение уровня дохода по разным причинам. Повреждение и утрата здоровья, работоспособности	Снижение материальных активов организации, потеря информационных ресурсов, формирование негативного имиджа компании, снижение количества и качества человеческих ресурсов

Таким образом, указанные виды рисков персонала отличаются по источнику возникновения, технологии их оценки и последствиям рискованных ситуаций для персонала и организации.

Социальными являются риски, которые возникают по причинам общественного характера. Они предопределены сложным комплексом объективных социально-экономических условий и практически не зависят от воли отдельного человека, слабоуправляемы на уровне отдельного предприятия.

Профессиональные риски персонала являются разновидностью социальных рисков. Выделение профессиональных рисков в отдельную группу позволяет четко определить те виды рисков, которые характеризуют вероятность получения травмы или заболевания в результате существующей опасности (и тяжесть такой травмы или заболевания) и возникают на уровне организации.

Помимо социальных и профессиональных к рискам персонала можно отнести правовые риски (т.е. риски нарушения прав и свобод личности, физического и психического насилия на работе), а также риски потери (умаления) деловой репутации персонала.

Классификация кадровых рисков представлена на рисунке.



Классификация кадровых рисков

Список использованной литературы

1. Алавердов А.Р. Управление персоналом: учеб. пособие / А.Р. Алавердов. — М.: Маркет ДС, 2009. — 304 с.
2. Забирова Л.М. Управление рисками, связанными с человеческими ресурсами / Л.М. Забирова // Вестник Казанского государственного финансово-экономического института. — 2009. — № 2 (15). — С. 17–22.
3. Капустина Н.В. Риски управления персоналом / Н.В. Капустина // Экономика образования. — 2008. — № 4. — С. 139–142.
4. Кольцова Л. Страховка от кадровых рисков / Л. Кольцова // Справочник по управлению персоналом. — 2010. — № 5. — С. 30–35.
5. Мазо Б. Управление рисками персонала как часть операционного риск-менеджмента [Электронный ресурс] / Б. Мазо. — URL: <http://www.hr-portal.ru/article/kontrol-riska>.
6. Шкурко Н.С. Применение инструментария риск-менеджмента в системе управления персоналом / Н.С. Шкурко, А.В. Михайлова, Т.И. Захаров // Вестник Поморского университета. Сер.: Гуманитарные и социальные и науки. — 2008. — Вып. 3. — С. 61–66.

References

1. Alaverdov A.R. Upravlenie personalom: ucheb. posobie / A.R. Alaverdov. — M.: Market DS, 2009. — 304 s.
2. Zabirowa L.M. Upravlenie riskami, svyazannymi s chelovecheskimi resursami / L.M. Zabirowa // Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo finansovo-ekonomicheskogo instituta. — 2009. — № 2 (15). — S. 17–22.
3. Kapustina N.V. Riski upravleniya personalom / N.V. Kapustina // Ekonomika obrazovaniya. — 2008. — № 4. — S. 139–142.
4. Kol'tsova L. Strakhovka ot kadrovyykh riskov / L. Kol'tsova // Spravochnik po upravleniyu personalom. — 2010. — № 5. — S. 30–35.
5. Mazo B. Upravlenie riskami personala kak chast' operatsionnogo risk-menedzhmenta [Elektronnyi resurs] / B. Mazo. — URL: <http://www.hr-portal.ru/article/kontrol-riska>.
6. Shkurko N.S. Primenenie instrumentariya risk-menedzhmenta v sisteme upravleniya personalom / N.S. Shkurko, A.V. Mikhailova, T.I. Zakharov // Vestnik Pomorskogo universiteta. Ser.: Gumanitarnye i sotsial'nye i nauki. — 2008. — Vyp. 3. — S. 61–66.

Информация об авторе

Кузнецова Наталья Викторовна — кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономики труда и управления персоналом, Байкальский государственный университет экономики и права, г. Иркутск, e-mail: trud@isea.ru.

Author

Kuznetsova Natalia Victorovna — PhD in Economics, Associate Professor, Chair of Labour Economy and Personnel Management, Baikal State University of Economics and Law, Irkutsk, e-mail: trud@isea.ru.