

З. Маршавин Ю. Н., Маршавин Д. Ю., Миропольская М. А., Ортикова Н. В., Синявский В. В., Судаков М. В. Критерии эффективности профориентационной работы государственной службы занятости Украины : Методические рекомендации. – К. : ИПК ГСЗУ, 2008. – 100 с.

Галешова Е.И.<sup>1</sup>

## ПОДХОДЫ К СУЩНОСТИ КАДРОВЫХ РИСКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

*В статье обоснована актуальность исследования категории кадровых рисков организации на основе мировых статистических данных, в том числе и российских. Проведен ретроспективный анализ подходов к содержанию понятия «риск». Рассмотрены существующие подходы к суности понятия «кадровые риски» организации. На основе проведенного критического анализа представленных подходов сделаны соответствующие выводы и предложено авторское определение кадровых рисков организации, позволяющее не только устранить недостатки существующих определений, но и стать инструментом для эффективного управления кадровыми рисками.*

*Кадровые риски, хозяйственный риск, рискогенные ситуации, управление рисками*

Исследование проблем работы с персоналом в рыночных условиях хозяйствования выявило зависимость успехов организаций от подхода к управлению персоналом как к зоне повышенного риска. Об этом свидетельствуют данные нового исследования Economist Intelligence Unit [1]. Доклад EIU составлен на основе опроса членов менеджмента компаний, ответственных за управление рисками. Исследование охватывает 218 компаний из стран Азии, Австралии, Северной Америки и Западной Европы. Около 50% респондентов представляли бизнес с годовой выручкой выше 500 млн долл. Согласно опросу, ключевыми для международных компаний сейчас выступают риски, связанные с человеческим фактором: недостаточная квалификация персонала, проблема замены старых кадров новыми и опасения по поводу ухода особо ценных сотрудников. Дополнительную остроту ситуации придает то, что, как следует из доклада, только 32% рес-

<sup>1</sup> аспирант Учреждение образования «Полоцкий государственный университет», г. Новополоцк, Республика Беларусь

пондентов считают, что им удается эффективно управлять рисками, которые несет в себе человеческий капитал. Меньшую уверенность в своих силах у риск-менеджеров вызывают только терроризм (31% опрошенных) и угроза глобального изменения климата (23% респондентов). Российские исследователи Жариков Е.С. и Парамонов А.А. отмечают, что более чем в 70% случаев источниками осложнений в организациях оказывались именно ошибки в оценке возможностей кадров. Таким образом, появляется необходимость постановки проблемы рисков в работе с кадрами.

Для того, чтобы управлять кадровыми рисками в организации, **первоочередной задачей становится определение кадровых рисков**, поскольку в настоящее время отсутствует единообразный подход к сущности понятия «кадровые риски», наряду с ним используются и такие понятия, как «риски в работе с персоналом» [2], «риски в кадровой работе» [3; 4], «риск в управлении персоналом» [5; 6], «риск персонала» [7; 8; 9; 10], «риски человеческого фактора» [1; 9; 11], «риски в управлении трудовым потенциалом» [12; 13], «человеческий риск» [14]. Однако в большинстве литературных источников используется термин «кадровые риски». При этом необходимо отметить, что в белорусской литературе данная категория практически не исследуется.

Несмотря на различие терминов, большинство авторов описывают одну и ту же категорию, что по нашему мнению является неверным, поскольку кадровые риски проявляются через [15]:

- изменение капитала предприятия (или его компонентов, связанных с деятельностью сотрудников). К ним следует отнести человеческий, социальный и интеллектуальный капиталы;
- реализацию человеческого фактора, что находит отражение в возможных ошибках, возникающих при реализации персоналом своих функциональных и должностных обязанностей;
- имеющийся или создаваемый предприятием уровень качества трудовых ресурсов, который оценивается фактическими результатами деятельности работников, зависящими от совокупности их знаний, умений и навыков, а также психофизиологических особенностей каждого сотрудника.

Такое триединое проявление кадровых рисков позволило российским специалистам в области управления кадровыми рисками Бадаловой А.Г. и Москвитину К.П. разработать спектр категорий персонала, который является неизменным для всех предприятий (вне зависимости от организационно-правовой формы, формы собственности, вида деятельности и пр.) и который включает в себя четыре категории персонала [15]:

- 1) персонал-капитал;
- 2) персонал-ресурс;

3) персонал;

4) кадры.

Критериями отнесения работника к той или иной категории являются:

- фактический и потенциальный уровень знаний, умений и навыков работника, его толерантность, креативность и лояльность;

- возможность влияния отдельного работника и коллектива в целом на финансовые результаты и стоимость предприятия.

При этом степень риска зависит от структуры персонала (согласно вышеуказанному спектру): чем выше удельный вес кадров и ниже удельный вес персонала-капитала, тем выше риск.

Одной из причин сложившейся ситуации является неоднозначность понятия самого риска. Хотя категория риска занимает значительное место в экономической науке и практике, формирование теории риска далеко до завершения.

Ретроспективный анализ подходов к содержанию понятия «риск» показал, что установить момент возникновения теории риска достаточно сложно. Вызвано это в первую очередь относительно недавним выделением риск-менеджмента в самостоятельную науку. Вначале же теория риска существовала как составная часть других теорий. Можно сказать, что риск, изначально возникший и развивающийся как сопутствующая различным экономическим теориям категория, по мере развития экономической мысли выделился в отдельное научное направление.

Однако если категория хозяйственного риска рассмотрена достаточно глубоко и существующие подходы к ее определению разнообразны, но в целом не противоречат, а дополняют друг друга, то категория «кадровые риски» рассмотрена не в достаточном объеме. Мало того, большинство специалистов в области риск-менеджмента вообще не выделяют такой вид рисков, упуская из виду тот факт, что все происходящее в организации связано с людьми. Именно человеческий фактор заложен в основе возникновения большинства рисковых ситуаций. А как любой вид риска кадровые риски оказывают влияние на результат деятельности организации. Соответственно, мы получаем, что даже если в организации существует практика управления рисками, то она не является полной, поскольку не учитывается категория «кадровые риски» и отсутствуют инструменты и методы управления ими. В зарубежных компаниях давно признали важность кадровых рисков. Мало того, человеческий фактор оценивается крупными компаниями как главный риск, угрожающий их бизнесу. По их мнению, ущерб от него может быть сильнее, чем от проблем с репутацией или политических рисков.

Несмотря на то, что предпосылки к становлению понятия «кадровые риски» были заложены достаточно давно, единого определение отсутствует до сих пор.

Проведенный анализ литературных источников позволил нам выяснить, что:

1. Понятие кадровых рисков употребляется в работах специалистов по безопасности предприятия (16; 17; 18; 19; 20; 21), в трудах специалистов в области банковского дела, как подвид операционного риска (22; 23; 24; 25; 26), в экономической литературе, как часть внутренних рисков предприятия (8; 9; 10; 27). В кадровом менеджменте уделяется внимание вопросам управления персоналом через призму риск-менеджмента (11; 12; 13; 15; 28; 29; 30; 31; 32). Также данный вид риска рассматривается известными российскими учеными в области психологии (3). Интересным представляется подход, представленный в работе Н.Д. Ильинской «Спрос: анализ и управление», где кадровые риски входят в состав факторов риска невостребованности продукции по причине возникновения [33, с. 67-68].

2. Часть исследователей трактуют понятие «кадровые риски» более широко, часть исследователей – более узко.

3. Часть подходов (34; 35; 36; 37; 38; 39; 40; 41; 42; 43) определяют кадровые риски только как угрозы со стороны и в адрес персонала организации.

4. В некоторых подходах (3; 44; 45; 46; 47) выделяются отдельные источники возникновения кадровых рисков в организации, которые включают различные функции управления персоналом и результаты кадровой политики.

5. Во всех подходах отсутствует комплексная классификация кадровых рисков, учитывающая все необходимые критерии для полноценного управления кадровыми рисками. Лишь в некоторых подходах (3; 34; 37; 39; 44; 48) можно встретить классификацию кадровых рисков по отдельным критериям.

6. В подходах зарубежных авторов кадровые риски рассматриваются и как источник потерь, и как источник дополнительной выгоды. В подходах исследователей из стран СНГ в определении кадровых рисков заложена только негативная нагрузка.

На основе результатов критического анализа имеющихся в настоящее время подходов к определению кадровых рисков можно сделать следующие **выводы**:

- сформировалось два основных подхода к определению кадрового риска. Первый возлагает ответственность за его последствия на персонал организации, второй – на работу кадровой службы организации;

- отсутствует четкое определение кадровых рисков, которое позволило бы разработать и использовать в хозяйственной деятельности систему управления кадровыми рисками в организации;
- в большинстве работ именно кадровые риски признаются базовыми для остальных видов рисков, то есть их можно рассматривать как рискообразующие факторы многих других рисков;
- часть исследователей не проводят различий между понятиями «кадровые риски» и «угрозы кадровой безопасности», что, по мнению автора, является неправомерным в силу различия категорий «риск» и «угроза». Угрозы несут в себе только негативную нагрузку, риски – как негативную, так и позитивную.

В рамках данного исследования под *кадровыми рисками* будем понимать вероятность потерь и недостижения главных целей организаций, связанную с принятием неэффективных управленческих решений по формированию, использованию, развитию и высвобождению персонала.

Данное определение позволяет: 1) выделить основные источники возникновения кадровых рисков; 2) провести типологию кадровых рисков организации; 3) разработать систему показателей, на основе которой можно дать качественную и количественную оценку кадровых рисков; 4) осуществлять мониторинг кадровых рисков; 5) рассматривать понятие «кадровые риски» с точки зрения системного подхода (с одной стороны, кадровые риски являются элементом системы управления рисками в организации, с другой – система кадровых рисков включает в себя риски, связанные с формированием, использованием, развитием и высвобождением персонала). То есть авторское определение кадровых рисков может помочь идентифицировать, предотвратить или сократить степень воздействия кадровых рисков на организацию.

## **Список использованных источников**

1. Человеческий фактор - главный риск, угрожающий бизнесу [Электронный ресурс] / Кадровое агентство Москвы Top Personnel: Подбор персонала, Executive Search и Head Hunting. – Москва, 2007. - Режим доступа: <http://www.top-personnel.com>. - Дата доступа: 28.01.2010.
2. Управление рисками в работе с персоналом [Электронный ресурс] / Сайт помощи малому бизнесу Бизнес-идеи. – Москва, 2008. - Режим доступа: [http://www.bizidei.ru/upravlenie\\_riskami\\_v\\_rabote\\_s\\_personalom.html](http://www.bizidei.ru/upravlenie_riskami_v_rabote_s_personalom.html). - Дата доступа: 14.10.2009.

3. Жариков Е.С., Парамонов А.А. Риски в кадровой работе: Книга для руководителя и менеджера по персоналу. – М.: МЦФЭР, 2005. – 288 с.
4. О рисках в работе с кадрами [Электронный ресурс] / Все-российский кадровый конгресс. – Москва, 2002. - Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?module=content&op=articleread&articleid=324>. - Дата доступа: 28.01.2010.
5. Риски в управлении персоналом: диагностика, анализ и решение кризисных ситуаций с персоналом [Электронный ресурс] / Открытые программы Business Corporate Line. – Москва, 2009. - Режим доступа: [http://www.c-bu-t.com/business\\_line\\_hr2.html](http://www.c-bu-t.com/business_line_hr2.html). - Дата доступа: 19.09.2009.
6. Риски в управлении персоналом организаций: Учеб. пособие / Слободской А.Л., Кутузов С.В., Костицын Н.А., Савук С.Н.; С.-Петербург. гос. ун-т экономики и финансов. Каф. социологии и упр. персоналом. - СПб., 2005. - 153 с.
7. Иода Е. В., Иода Ю. В., Мешкова Л. Л., Болотина Е. Н. Управление предпринимательскими рисками. - 2-е изд., испр. и перераб. - Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2002. - 212 с.
8. Глобинец Г.И. Система управления рисками агропромышленного предприятия // Культура народов Причерноморья. - 2006. - № 82. - С. 22-29.
9. Чернова, Г.В. Управление рисками / Г.В. Чернова, А.А. Кудрявцев. – М.: Проспект: ТК Велби, 2007. – 158.
10. Козубовский, В.М. Управленческий риск: ситуативные и личностные аспекты / Акад. упр. При Президенте Респ. Беларусь, Каф. гос. упр. – Минск., 1997. – 112 с.
11. Костицын Н.А. Риски человеческого фактора в системе рисков организации // Управление развитием персонала. – 2006. - № 2. – С. 122 – 129.
12. Радько, С.Г. Оценка трудового потенциала предприятия с учетом рисков его управления // Управление риском. – 2003. - №2. – С. 30 – 41.
13. Радько, С.Г. Трудовой потенциал как социально-экономическая система и риски его управления // Управление риском. – 2006. - №1. – С. 55 – 62.
14. Живетин В.Б. Человеческий риск / В.Б. Живетин. – Жуковский: Граф, 2001. – 444 с.
15. Бадалова А.Г., Москвитин К.П. Управление кадровыми рисками предприятия // Российское предпринимательство. – 2005. - №7 – С. 92-98.
16. Алавердов А.Р. Управление кадровой безопасностью организаций: учеб. / А.Р. Алавердов. – М.: Маркет ДС, 2008. – 176 с.

17. Копейкин Г.К., Лапина Н.А. Экономическая безопасность предприятия: обучение персонала // Защита информации. Конфиден. – 2004. - № 3. – С. 44 – 49.
18. Чумарин, И.Г. Что такое кадровая безопасность [Электронный ресурс] // Кадры предприятия. – 2003. - № 2. - Режим доступа: <http://www.poteri.net/publikatsii/kadry-predpriyatiya-2-2003.html>. - Дата доступа: 03.03.2010.
19. Ярцева С., Архипова А. Проблема безопасности персонала при отборе кадров // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. - № 6. – С. 59 – 64.
20. Дубинина Н.А. Предпринимательские риски в сфере управления кадровыми ситуациями // Вестник АГТУ. – 2005. - № 4. – С. 33 – 41.
21. Ваганов, П.А. Человек. Риск. Безопасность / П.А. Ваганов. – СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2002. – 158 с.
22. Серебряный, В.Я. Кадровые риски в банковском секторе экономики [Электронный ресурс]: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10. – М.: РГБ, 2003 (Из фондов Российской Государственной библиотеки)
23. Аминов А.А. Управление кадровыми рисками: автореферат докторской диссертации на соискание ученой степени канд. экон. наук: 08.00.05 Москва, 2007. - 25 с.
24. Куршакова Н.Б. Кадровая безопасность как часть экономической безопасности бизнеса // Управление человеческим потенциалом. – 2008. - № 2. – С. 152 – 155.
25. Федосеев В.Н. Минимизация кадровых рисков в деятельности компаний [Электронный ресурс] // Кадровые решения. – 2006. - № 12. - Режим доступа: [http://www.profiz.ru/kr/12\\_2006/](http://www.profiz.ru/kr/12_2006/). - Дата доступа: 19.09.2009.
26. Банковское дело: учебник / под ред. д-ра экон. наук, проф. Г.Г. Коробовой. – изд. с изм. – М.: Экономистъ, 2006. – 766 с.
27. Риск-менеджмент = Risk management / В.Н Вяткин, И.В. Вяткин, В.А. Гамза и др. – М.: Дашков и К, 2003. – 493 с.
28. Буланова, Е.Н. Социально-экономическое содержание и измерение кадрового риска в хозяйственной организации: автореферат докторской диссертации на соискание ученой степени канд. экон. наук : 08.00.05. – СПб.: 2008. – 24 с.
29. Personnel Risk Management. SME Risk Management Toolkit [Электронный ресурс] / European Agency for Safety and Health at Work, 2002. - Режим доступа: <http://www.pk-rh.fi/pdf/en/personnel-risk-management-booklet>. - Дата доступа: 02.03.2010.
30. Рахтеенко В. Риск под контролем. Внедрение коммунальной биллинговой системы // Коммунальный комплекс России. – 2004. - № 6. – С. 26 – 27.

31. Смагулов А.М. Воздействие кадровых рисков на стратегию управления персоналом железнодорожного транспорта Казахстана [Электронный ресурс], 2009. - Режим доступа: [http://www.science-bsea.narod.ru/2009/ekonom\\_2009/smagulov\\_vozd.htm](http://www.science-bsea.narod.ru/2009/ekonom_2009/smagulov_vozd.htm). - Дата доступа: 19.09.2009.
32. Новикова, И.И. Управление рисками в деятельности высших учебных заведений Российской Федерации: автореферат докторской диссертации на соискание ученой степени канд. экон. наук : 08.00.05. – М.: 2008. – 24 с.
33. Ильинкова, Н.Д. Спрос: анализ и управление: Учеб. пособие/ Под ред. И.К. Беляевского. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 160 с.: ил.
34. Абрамов В. Интеллектуальные ресурсы как конкурентное преимущество фирмы [Электронный ресурс], 2004. - Режим доступа: <http://rags.ru/akadem/all/32-2004/32-2004Content.html>
35. Теплова Т. Влияние интеллектуального капитала на политику компаний // Проблемы теории и практики управления. – 2006. - №1. – С.88 - 100.
36. Becker G.S. The Economic Approach to Human Behavior. Chicago, 1976.
37. Цыренова А.А. Развитие человеческого капитала в условиях трансформации институциональной среды. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2006. – 88 с.
38. Stigler G. J. and Becker G.S. De Gistibus Non Disputandum // American Economic Review. 1977. Vol. 67. №2
39. Капелюшников Р.И. Новая институциональная теория [Электронный ресурс] / Институт свободы. Московский либертариум. – Москва, 1998. - Режим доступа: <http://www.libertarium.ru/10625>. - Дата доступа: 28.02.2010.
40. Климов Б.О. Асимметрия информации и мотивация в модели постконтрактного оппортунизма // Международная научно-практическая конференция «Регулирование социально-трудовых отношений в современных условиях хозяйствования», г. Ижевск, 16-20 ноября 2009 г. / Институт экономики и управления ГОУ ВПО «УдГУ»; под ред. Олимских Н.Н. [и др.]. – Ижевск. – С. 249-255.
41. George A. Akerlof. The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism // The Quarterly Journal of Economics, v.84, August 1970, p.488-500.
42. Фуруботн, Э. Г. Институты и экономическая теория / Эрик Г. Фуруботн и Рудольф Рихтер. – Санкт-Петербург: Издательский дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2005. – 701 с.
43. Alchian, Armen A. Economic forces at work. Indianapolis: Liberty Press, 1977.

44. Коуз, Р. Фирма, рынок и право / Пер. с англ.: Б. Пинскер; Науч. ред.: Р. Левит. – Нью-Йорк: Телекс, 1991. – 190 с.
45. Spence M. Market Signaling: Information Transfer in Hiring and Related Screening Processes. Cambridge: Harvard University Press, 1974.
46. Стиглиц Дж. Многообразные инструменты, шире цели: движение к пост-Вашингтонскому консенсусу // Вопросы экономики. - 1998. - № 8. - С. 4 - 34.
47. Нижегородцев, Р.М., Ярославская, Д.И. Управление «рынком лимонов»: институциональный анализ проблемы неблагоприятного отбора // Проблемы управления. – 2007. - № 5. – С. 2 – 14.
48. Knight F.H. Risk, Uncertainty and Profit, Boston, 1921.

*Герасименко А.В.<sup>1</sup>*

## **ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ УКРАИНЫ: ИНВЕСТИЦИИ В ЗДОРОВЬЕ НАСЕЛЕНИЯ**

*В статье рассматриваются проблемы инвестирования в здоровье населения в контексте управления качеством трудовых ресурсов. Рассмотрены формы инвестиций в здоровье, проанализированы современное состояние и особенности финансирования сектора здравоохранения в Украине за счет бюджетных средств и частных инвестиций населения. Определены основные проблемы, снижающие эффективность инвестиций в здоровье населения в Украине, предложены возможные пути их решения с целью повышения общего качества трудовых ресурсов страны.*

*Ключевые слова:* *качество трудовых ресурсов, состояние здоровья населения, инвестиции в здоровье, финансирование сектора здравоохранения, социальные расходы государства.*

**Постановка проблемы.** Вложения в здравоохранение являются одной из наиболее важных составляющих социальных инвестиций, поскольку кроме улучшения состояния здоровья и увеличения продолжительности жизни населения, они способствуют повышению производительности труда и трудоспособности человека, выступают детерминантами качества и конкурентоспособности трудовых ресурсов. В то же время, несмотря на растущий объем финансирования сектора здраво-

---

<sup>1</sup> кандидат экономических наук, Институт демографии и социальных исследований имени М.В. Птухи НАН Украины, г. Киев