

УДК 343.83

**АЛЕКСАНДР ЮРЬЕВИЧ ДОЛИНИН,**  
кандидат юридических наук, доцент,  
начальник кафедры управления и организации деятельности  
уголовно-исполнительной системы,  
Академия ФСИН России, г. Рязань, Российская Федерация,  
e-mail: aleksander.dolinin@yandex.ru

## **МЕТОДИКА УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМИ РИСКАМИ УГОЛОВНО-ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ**

### **Для цитирования**

Долинин, А. Ю. Методика управления кадровыми рисками уголовно-исполнительной системы / А. Ю. Долинин // Человек: преступление и наказание. – 2018. – Т. 26(1–4), № 2. – С. 175–181.

**Аннотация.** В статье предлагается авторский подход к содержанию методики управления кадровыми рисками уголовно-исполнительной системы.

Методика управления кадровыми рисками уголовно-исполнительной системы включает в себя их идентификацию с применением технологии кадрового аудита, качественное описание, адекватную количественную оценку, базирующуюся на методе экспертной оценки с использованием инструментов риск-менеджмента, разработку и реализацию программ предотвращения или минимизации негативного влияния кадровых рисков на уголовно-исполнительную практику.

Алгоритм методики управления кадровыми рисками уголовно-исполнительной системы представляет собой последовательную реализацию следующих этапов:

1. Идентификация и качественное описание рисков, осуществляемые в соответствии с методологией современной концепции кадрового аудита и предполагающие выявление факторов, влияющих на возможность возникновения рисков, причин, условий, мест и источников их возникновения.

2. Количественная оценка кадровых рисков, базирующаяся на экспертных оценках и включающая в себя анализ влияния рисков на эффективность деятельности, ранжирование рисков, принятие решений о приемлемости риска и выбор рисков, подлежащих предупреждению или минимизации.

3. Разработка программы управления кадровыми рисками, предполагающей выбор методов предупреждения или минимизации рисков и планирование мероприятий по управлению кадровыми рисками.

4. Реализация программы управления кадровыми рисками.

5. Контроль мероприятий по управлению кадровыми рисками, предусматривающий анализ эффективности мероприятий по управлению рисками и модернизацию системы управления кадровыми рисками.

**Ключевые слова:** уголовно-исполнительная система, работа с кадрами, персонал уголовно-исполнительной системы, кадровый потенциал, кадровые риски.

Управление кадровыми рисками выступает неотъемлемой частью создания эффективной системы управления персоналом учреждений и органов уголовно-исполнительной системы (УИС) и способствует формированию профессионального кадрового состава ФСИН России.

Выработка методики эффективного управления кадровыми рисками УИС предполагает определение совокупности методов и приемов по выявлению и оценке рисков, разработке и реализации программ их предотвращения или минимизации их негативного влияния на уголовно-исполнительную практику.

Алгоритм методики управления кадровыми рисками УИС включает в себя последовательную реализацию определенных этапов, на каждом из которых осуществляется ряд конкретных мероприятий.

*Этап 1. Идентификация и качественное описание кадровых рисков* – предполагает выявление факторов, влияющих на возможность возникновения рисков, причин, условий, мест и источников их возникновения, определение видовой принадлежности каждого риска согласно принятой классификации. Результатом идентификации должна стать разработка исчерпывающего структурированного перечня рисков, влияющих на кадровую ситуацию в конкретном учреждении или территориальном органе УИС. Основная сложность, возникающая на этапе идентификации рисков, связана с трудностью категоризации и разграничения кадровых рисков, поскольку на возможность появления различных видов рисков часто действуют одни и те же факторы, а формы проявления разных рисков совпадают.

Качественное описание кадровых рисков предусматривает определение основных характеристик каждого риска, включенного в перечень, подготовленный на этапе идентификации рисков. Такими характеристиками являются:

- факторы риска – указывают на причины его возникновения – конкретные ситуации, при которых велика вероятность реализации риска;
- показатели риска – представляют собой качественные и количественные характеристики конкретного риска. Качественные показатели риска описывают конкретные формы его проявления и служат основой для количественной оценки риска. Количественная оценка предназначена для определения степени выраженности (уровня опасности – потенциальной или реальной) конкретного риска для кадровой ситуации и принятия обоснованных решений по предотвращению, минимизации негативного влияния или игнорированию данного риска.

Таким образом, на этапе идентификации и качественного описания кадровых рисков происходит актуализация проблемных аспектов в кадровой сфере конкретного подразделения УИС. Важное значение имеет максимальный охват всего спектра рисковенных факторов и показателей, оказывающих влияние на кадровую ситуацию. Это позволяет увидеть объективную картину кадровой обеспеченности конкретного подразделения УИС, имеющихся проблем в кадровой сфере и потенциально возможных рисков, поэтому перечень факторов и показателей кадровых рисков может получиться весьма объемным. Однако в результате последующей количественной оценки первоначально сформированный перечень кадровых рисков может значительно уменьшиться за счет исключения рисков, влияние которых на кадровую ситуацию окажется незначительным.

Формирование перечня факторов и показателей кадровых рисков может быть поручено группе экспертов, в число которых должны входить наиболее подготовленные сотрудники, имеющие опыт руководства персоналом.

По окончании этапа идентификации и качественного описания кадровых рисков может быть сформирована таблица факторов и показателей рисков, выявленных в результате анализа кадровой ситуации в конкретном подразделении УИС.

Реализация этапа идентификации и качественного описания кадровых рисков должна осуществляться с учетом двух обстоятельств. Во-первых, внешние риски УИС в силу объективных причин весьма сложно поддаются предупреждению и минимизации. В связи с этим их идентификация, оценка и разработка программ управления этой группой кадровых рисков представляется целесообразной только на федеральном уровне управления УИС. В этом случае речь в первую очередь идет о рисках, связанных с недостатками в законодательной и ведомственной нормативно-правовой регламентации деятельности персонала УИС, организационно-структурном построении системы исправления наказаний, социально-правовой защищенности сотрудников, оказывающих негативное влияние на кадровую ситуацию в учреждениях и органах ФСИН России. При создании системы управления кадровыми рисками на уровне территориальных органов УИС или отдельных исправительных учреждений следует учитывать лишь отдельные виды внешних кадровых рисков, связанные с региональными факторами (например, взаимодействие с региональными или местными властями), на которые руководство подразделений может повлиять. Во-вторых, на деятельность УИС существенное влияние оказывают не внешние, а внутренние кадровые риски, эффективному управлению которыми могут воспрепятствовать в основном субъективные факторы, обусловленные особенностями субъектов системы управления персоналом конкретного учреждения и органа ФСИН России.

На наш взгляд, идентификация и качественное описание внутренних кадровых рисков (рисков персонала и рисков системы управления персоналом) должны осуществляться с применением технологии кадрового аудита. Учитывая, что проблематика кадрового аудита достаточно полно освещена в литературе, целесообразно кратко остановиться только на основных аспектах использования этой технологии при диагностике кадровых рисков УИС.

Оценка рисков персонала может проводиться в рамках кадрового аудита путем использования аналитических методов, предполагающих проведение документального анализа деятельности персонала и расчета выбранных показателей, а также путем проведения социологических и психологических исследований, в том числе с применением экспертных оценок.

Оценка кадрового потенциала УИС должна включать в себя два направления: диагностическое, предполагающее выявление потенциальных возможностей сотрудников, необходимых для выполнения возложенных функций, и аттестационное, позволяющее определить степень реализации персоналом своих профессиональных и личных качеств при выполнении служебных обязанностей. Выделяют следующие виды диагностики кадрового потенциала: 1) оценка укомплектованности кадрового состава; 2) анализ движения кадров; 3) анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам; 4) анализ профессионально-квалификационного состава кадров; 5) анализ трудовых показателей персонала.

Для оценки уровня мотивации персонала УИС предлагается использовать такие статистические показатели, как некомплект сотрудников, уровень текучести кадров, число сотрудников, уволенных на первом году службы, дисциплинарная практика личного состава. Эти данные, а также статистика преступлений и нарушений законности сотрудниками УИС могут раскрыть картину рисков персонала, связанных с их неконструктивным и неправомерным поведением.

Идентификация и качественное описание рисков системы управления персоналом может проводиться в рамках двух направлений кадрового аудита: 1) оценка адекватности организационно-штатной структуры учреждения (органа) УИС, которая включает в себя анализ соответствия организационно-штатной структуры нормативным требованиям и выявление организационной патологии; 2) оценка эффективности работы с кадрами, которая предполагает анализ эффективности планирования и реализации основных направлений работы с персоналом и соответствующих им кадровых технологий.

Таким образом, на этапе идентификации и качественного описания кадровых рисков выявляется совокупность факторов и показателей рисков, характерных для конкретного подразделения УИС, имеющих качественное (словесное) описание, которые в дальнейшем должны быть выражены количественно.

*Этап 2. Количественная оценка кадровых рисков* – производится анализ влияния кадровых рисков на эффективность деятельности, осуществляется ранжирование рисков, принимаются решения о приемлемости риска и выбираются риски, подлежащие предупреждению или минимизации.

Основное предназначение данного этапа методики управления кадровыми рисками УИС заключается в том, чтобы на основе количественной оценки принять объективное решение о необходимости проведения последующих мероприятий (минимизация последствий, предупреждение) в отношении того или иного риска либо игнорировании риска как незначительного.

Разработанные отечественными специалистами методики анализа и оценки кадровых рисков основываются на методе экспертной оценки, инструментом количественной оценки рисков которого выступает вербально-числовая шкала Харрингтона [1, 2].

Учитывая теоретическую обоснованность экспертных оценок кадровых рисков, связанную с определенными сложностями количественной оценки кадровых рисков, а также отсутствие соответствующих разработок, касающихся пенитенциарной практики, необходимо признать, что данный метод в настоящее время является наиболее приемлемым для оценки кадровых рисков УИС.

В таблице 1 представлен обобщенный вариант количественной шкалы оценки кадровых рисков. Управление рисками (разработка и реализация соответствующих программ) должно осуществляться с учетом отнесения риска к одному из возможных уровней.

Таблица 1

**Количественная шкала оценки кадровых рисков**

Уровень риска	Количественное значение риска	Описание (характеристика) риска
Очень высокий (критический)	0,8–1,0	Вероятность наступления риска максимальная, отрицательные последствия риска очень велики
Высокий	0,64–0,79	Вероятность наступления риска высокая, отрицательные последствия риска значительны
Средний	0,37–0,63	Вероятность наступления риска средняя, отрицательные последствия риска незначительны
Низкий	0,20–0,36	Вероятность наступления риска низкая, отрицательные последствия риска малы
Очень низкий (минимальный)	0–0,19	Наступление риска маловероятно, отрицательные последствия риска минимальны

Оценка рисков является одной из наиболее сложных проблем теории рисков. В общем виде оценка риска предполагает определение ожидаемой величины ущерба и вероятности его наступления или частоты ущерба [3, с. 83].

Данный подход используется при определении уровня кадрового риска А. Е. Митрофановой, которая определяет интегральную оценку каждого кадрового риска как функцию указанных критериев, полученных на основе обобщенного мнения группы экспертов [2, с. 19].

Несколько иной инструментарий оценки кадровых рисков предлагает И. В. Проница. Определяя уровень риска по шкале Харрингтона, она считает, что количественная оценка кадровых рисков предусматривает определение коэффициентов значимости, критериев и шкал оценки, составление сводной таблицы количественной оценки, расчет обобщающего показателя риска [1, с. 128–135].

Предложенные методики оценки уровня кадровых рисков могут найти применение в деятельности УИС, однако, поскольку они базируются на экспертных оценках, представляется возможным предложить еще один вариант определения уровня кадровых рисков УИС – на основе матрицы «вероятность – ущерб». Несмотря на то что существенным недостатком этого метода является его субъективность, он часто применяется в развитых странах ввиду своей простоты и низких затрат при его реализации [3, с. 85].

Прямая количественная оценка кадровых рисков на основе матрицы «вероятность – ущерб» представлена в таблице 2.

Таблица 2

**Прямая количественная оценка кадровых рисков  
на основе матрицы «вероятность – ущерб»**

Оценка	Низкая вероятность наступления риска (0,3)	Средняя вероятность наступления риска (0,7)	Высокая вероятность наступления риска (1,0)
Значительные отрицательные последствия риска (большой ущерб) (1,0)	0,3	0,7	1,0
Средние отрицательные последствия риска (средний ущерб) (0,7)	0,2	0,49	0,7
Незначительные отрицательные последствия риска (малый ущерб) (0,3)	0,09	0,21	0,3

Для каждого кадрового риска эксперт определяет степень отрицательных последствий от его наступления (значительную, среднюю или незначительную, выраженную соответственно числовыми коэффициентами 1,0, 0,7 или 0,3) и вероятность наступления риска (низкую, среднюю или высокую, выраженную соответственно числовыми коэффициентами 0,3, 0,7 или 1,0). Уровень риска в количественном выражении определяется умножением двух коэффициентов и может быть соотнесен со значениями вербально-числовой шкалы Харрингтона (табл. 1).

Данная методика, безусловно, не претендует на высокую точность, однако позволит выявить наиболее существенные внутренние кадровые риски, для управления которыми должны быть реализованы программы предупреждения или минимизации рисков.

Таким образом, в результате анализа влияния кадровых рисков на эффективность деятельности подразделения УИС совокупность факторов и показателей кадровых рисков, характерных для конкретного подразделения УИС, обретает количественную оценку.

Для принятия решений о приемлемости риска и выбора рисков, подлежащих предупреждению или минимизации, кадровые риски необходимо проранжировать. В соответствии с концепцией приемлемого риска допустимым (приемлемым) риском считается такой уровень опасности, с которым на данном этапе развития общества можно смириться. В свою очередь, неприемлемый риск – максимальный риск, при превышении уровня которого необходимо принимать меры по его устранению. К неприемлемым следует отнести риски критического, высокого и среднего уровня, к допустимым – риски низкого и минимального уровня.

При разработке программы управления кадровыми рисками целесообразно рассматривать только наиболее существенные риски, оказывающие значительное отрицательное воздействие на деятельность персонала и организации [1, с. 116; 4].

Таким образом, риски критического и высокого уровня требуют немедленного реагирования, для чего необходима экстренная разработка и реализация программ их предупреждения или минимизации. В отношении рисков среднего уровня необходима разработка программ предупреждения или минимизации среднесрочного характера с постоянным мониторингом их последствий на кадровую ситуацию. Риски низкого и минимального уровня, вероятность наступления которых низка, а отрицательные последствия незначительны, подлежат управлению в стратегической перспективе. На практике в краткосрочной перспективе эти риски могут быть проигнорированы как приемлемые.

*Этап 3. Разработка программы управления кадровыми рисками* – включает в себя:

– выбор методов предупреждения или минимизации рисков, что является основой для разработки программы управления кадровыми рисками в конкретном подразделении УИС;

– планирование мероприятий по управлению кадровыми рисками.

Для каждого кадрового риска, включенного в программу управления, необходимо разработать план мероприятий по его предупреждению или минимизации, которые должны включаться в общий план мероприятий по управлению кадровыми рисками в подразделении УИС. Программа управления кадровыми рисками должна содержать описание конкретных мероприятий и сроки их реализации.

*Этап 4. Реализация программы управления кадровыми рисками* – осуществляется реализация плана мероприятий по управлению кадровыми рисками учреждения или органа ФСИН России.

*Этап 5. Контроль мероприятий по управлению кадровыми рисками* – анализируется эффективность мероприятий по управлению рисками, осуществляется модернизация системы управления кадровыми рисками.

Анализ эффективности мероприятий по управлению рисками производится в соответствии с концепцией приемлемого риска. Оценка эффективности мероприятий по управлению рисками заключается в сравнении начального уровня каждого конкретного кадрового риска, в отношении которого были реализованы программы минимизации или устранения, с достигнутым уровнем. В идеальном случае после проведения соответствующих мероприятий риски, отнесенные к категории неприемлемых (риски критического,



высокого и среднего уровня), должны перейти в категорию допустимых. Для получения объективных данных оценка должна осуществляться в соответствии с рассмотренной выше методикой количественной оценки кадровых рисков.

Кроме того, необходимо выявить состоявшиеся кадровые риски, в отношении которых программы управления кадровыми рисками не были выполнены в силу объективных причин или при реализации которых не были достигнуты планируемые результаты. Эти данные позволят выработать предложения по дальнейшему развитию и модернизации системы управления кадровыми рисками.

Модернизация системы управления кадровыми рисками должна предусматривать периодический пересмотр, актуализацию и обновление как системы идентификации и оценки кадровых рисков, так и методов предупреждения и минимизации рисков. Она проводится с учетом того, что управление кадровыми рисками осуществляется в условиях постоянно меняющейся внешней и внутренней среды и зависит от значительной совокупности внешних и внутренних факторов. Периодичность такой модернизации, как правило, должна совпадать с осуществлением контрольных мероприятий по управлению кадровыми рисками.

#### **Библиографический список**

1. Пронина И. В. Оценка компетенций персонала промышленного предприятия при принятии управленческих решений : дис. ... канд. экон. наук. Ижевск, 2005. 170 с.
2. Митрофанова А. Е. Управление кадровыми рисками в работе с персоналом организации : автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2013. 28 с.
3. Слободской А. Л. Риски в управлении персоналом : учеб. пособие / под ред. В. К. Подемкина. СПб., 2011. 155 с.
4. Митрофанова А. Е. Разработка методики управления кадровыми рисками в системе управления персоналом организации // Наукоедение. 2013. № 1(14).