

Рязанский Д. В.

ОЦЕНКА КАДРОВЫХ РИСКОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Рязанский Дмитрий Валерьевич

Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС (г. Орел, Россия), аспирант
e-mail: dima_info@inbox.ru
SPIN: 3909-5409

Dmitry V. Ryazansky

Central Russian Institute of Management – Branch of RANEPA (Orel, Russia), PhD student
e-mail: dima_info@inbox.ru
SPIN: 3909-5409

Научный руководитель

Проняева Людмила Ивановна

доктор экономических наук, профессор
Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС (г. Орел, Россия), заведующий кафедрой экономики и экономической безопасности
e-mail: pli.dom@mail.ru
ORCID: 0000-0002-4311-2892
SPIN: 7393-2652

Scientific Supervisor

Lyudmila I. Pronyaeva

Doctor of Economic Sciences, Professor
Central Russian Institute of Management – Branch of RANEPA (Orel, Russia), Head of Economics and Economic Security Department
e-mail: pli.dom@mail.ru
ORCID: 0000-0002-4311-2892
SPIN: 7393-2652

В современных условиях организации в процессе функционирования сталкиваются с множеством рисков, среди которых кадровые риски относятся к наиболее серьезным и значимым. В ходе исследования сущности кадровых рисков установлено, что они связаны с поведением персонала в процессе выполнения им своих функций, имеют вероятностный характер и сопряжены с материальными, технологическими, финансовыми и другими потерями. Цель исследования заключается в анализе возможных кадровых рисков, возникающих в деятельности коммерческих организаций, выборе оптимальных методик их оценки и определении мер, направленных на противодействие рискам на всех этапах кадровой работы. Автором определен перечень возможных кадровых рисков, возникающих на конкретных этапах кадровой работы в организации. Для оценки кадровых рисков в целях выявления наиболее проблемных позиций в кадровой работе могут применяться как отдельные методы (расчетно-аналитические, вероятностные, статистические и экспертные, интегральные, кадровый аудит), так и их сочетание. Предложена система рекомендуемых мер по противодействию различным кадровым рискам, реализация которых сопряжена с определенным этапом кадровой работы.

Under modern conditions, organizations face many risks in the process of functioning. Personnel risks are among the most serious and significant ones. During the study of the personnel risks essence, it was found that they are associated with the personnel behavior in the process of performing their functions. They are probabilistic in nature and are associated with material, technological, financial and other losses. The purpose of the study is to analyze possible personnel risks arising in the activities of commercial organizations, select optimal methods for their assessment and identify measures aimed at countering risks at all stages of personnel work. The author defines the range of possible personnel risks that arise at specific stages of personnel work in the organization. To assess personnel risks in order to identify the most problematic positions in personnel work, both separate methods (computational and analytical, probabilistic, statistical and expert, integral, personnel audit) and their combination can be used. A system of recommended measures to counteract various personnel risks is proposed, the implementation of which is associated with a certain stage of personnel work.

Ключевые слова: кадровый риск, управление, персонал, оценка рисков, меры противодействия рискам.

Keywords: personnel risk, management, personnel, risk assessment, risk mitigation measures.

Для цитирования: Рязанский Д. В. Оценка кадровых рисков в системе управления организацией // Экономическая среда. – 2024. – Т. 13, № 4. – С. 14-20. – <https://doi.org/10.36683/ee243.14-20>. – EDN NYLMGE.

For citation: Ryazansky D.V. Assessment of Personnel Risks in the Organization's Management System. *Economic environment*. 2024; 13 (3): 14-20. (In Russ.). – <https://doi.org/10.36683/ee243.14-20>. – URL: <https://www.elibrary.ru/NYLMGE>.

Введение

В условиях постоянной турбулентности факторов внешней и внутренней среды менеджмент любой организации должен уделять пристальное внимание обеспечению устойчи-

ности и безопасности её функционирования. Данные факторы зачастую обладают негативным воздействием, несут в себе различные риски и угрозы, для предотвращения которых организациям необходимо иметь эффективную систему противодействия, обладающую современным организационно-методическим инструментарием.

Таковыми возможностями обладает риск-менеджмент как важнейший компонент системы управления организацией. Благодаря его оптимальной встроенности в систему управления обеспечивается успешная реализация важнейших функций менеджмента, повышающая эффективность принимаемых управленческих решений, среди которых кадровые решения имеют важное значение. Управленческие решения, принимаемые в ходе работы с персоналом, нацелены в большей мере на противодействие возникающим в организациях кадровым рискам.

Зона ответственности риск-менеджмента распространяется не только на обеспечение кадрами, но и на повышение эффективности их деятельности и на создание условий для закрепления и развития кадрового потенциала [13].

В этой связи риск-менеджмент должен располагать необходимым инструментарием для выявления кадровых рисков и их достоверной оценки, что обуславливает актуальность проблематики данного исследования.

Цель исследования заключается в анализе возможных кадровых рисков, возникающих в деятельности коммерческих организаций, выборе оптимальных методик их оценки и определении мер, направленных на противодействие рискам на всех этапах кадровой работы.

Методы исследования

При проведении исследования были применены общие и специальные методы научного исследования. Метод компаративного анализа был применён для уточнения сущности кадрового риска, выявления существующих в практике риск-менеджмента методов оценки кадровых рисков. Методы синтеза, обобщения, дедукции были использованы для определения управленческого инструментария противодействия кадровым рискам. Логический метод применялся при формулировке авторских выводов по результатам проведённого исследования.

Результаты исследования и их обсуждение

В современных условиях оптимально сформированный и эффективно используемый кадровый потенциал организации выступает определяющим фактором роста её доходности, конкурентоспособности, инвестиционной привлекательности на рынке [10]. Процессы формирования и использования трудовых ресурсов в организациях сопровождаются кадровыми рисками.

Управление рисками в работе с персоналом организации должно реализовываться на основе конкретных принципов и методов их идентификации, анализа, оценки, на основе результатов которых формируется чёткий управленческий ответ на вызовы окружающей среды [16].

Сущность кадровых рисков рассматривается в исследованиях как отечественных, так и зарубежных учёных. Так, А. А. Борзунов и В. А. Воронов определяют кадровый риск как вероятностное событие, наступление которого несёт потери для организации, вызванные влиянием антропогенных факторов [3; 4]. К. Беккер и М. Смидт отмечают, что кадровые риски способны истощать материальные ресурсы организации, а также они вызывают рост организационных и управленческих издержек [17]. Т. Г. Гриненко связывает потери и ущерб от кадровых рисков с ошибочными или целенаправленными (умышленными) действиями персонала организации [6]. С. А. Аслаханова и К. Х. Ильясова отмечают дуальное воздействие кадровых рисков на деятельность организации в результате того, что её персонал одновременно может выступать как субъектом, так и объектом риска. Ущерб может быть нанесён сотрудником организации, но и сам сотрудник может понести потери [2].

Соответственно, определяя сущность кадрового риска в организациях, необходимо отметить, что он имеет вероятностный характер, связан с деятельностью или бездействием пер-

сонала, сопряжён с потерями (материальными, финансовыми, технологическими, информационными, кадровыми, репутационными и др.), обусловлен высокой динамичностью негативного воздействия внешних и внутренних факторов окружающей среды и наличием конкуренции на рынке труда в условиях дефицита квалифицированных кадров.

Кадровые риски в организациях чаще всего обусловлены внутренними причинами, к которым следует отнести низкий профессионально-квалификационный уровень основного персонала и управленцев, негативный климат в коллективе и трудовые конфликты, неэффективную систему мотивации, удержания и развития персонала. Формирование и разработка эффективной кадровой политики могут являться значимым управленческим инструментом в работе по противодействию кадровым рискам, целью которой является в большей мере их профилактика и предупреждение.

Для достижения данной цели менеджмент организации должен уделять пристальное внимание внешним и внутренним угрозам в силу того, что они подвержены динамичным изменениям, что отражается на профиле кадровых рисков.

Данные мониторинга окружающей среды организации являются основой для разработки мероприятий по предупреждению или снижению негативного воздействия кадровых рисков, т. е. служат основой функционирования системы управления кадровыми рисками. В ходе мониторинга кадровых рисков предлагается принимать во внимание необходимость их контроля на каждом этапе кадровой работы в организации (рисунок 1).



Источник: составлено автором

Рисунок 1 – Этапы кадровой работы в организации

Система управления в организациях должна располагать информацией о возможных рисках, которые могут возникать на каждом из этапов кадровой работы в целях адекватной реакции на их негативные проявления. Так, на этапе подбора персонала может появиться риск ошибок в системе планирования потребности в кадрах, возникающий вследствие неточных

расчётов; риск отсутствия необходимого количества претендентов для формирования кадрового резерва, способного своевременно закрывать появляющиеся вакансии. Данные риски могут повлиять на недоукомплектованность кадрового состава и, соответственно, привести к снижению объёмов производства, невыполнению производственной программы, срыву контрактов, снижению эффективности деятельности организации в целом.

На этапе отбора персонала к кадровым рискам относится риск отбора кандидатов, профессиональные или личностные качества которых не соответствуют в достаточной мере требованиям вакансии. Данная ситуация может повлечь за собой дополнительные расходы на обучение или реализацию программы наставничества новых сотрудников.

На этапе найма персонала может возникнуть риск ошибок, связанных с нарушением процедуры документального оформления трудовых отношений с нанятым сотрудником. Данный риск может привести к возможным трудовым спорам, расходам на отстаивание интересов организации в различных инстанциях, штрафным санкциям со стороны служб, осуществляющих контроль за взаимоотношениями между работодателем и сотрудниками.

На этапе адаптации персонала часто возникает риск увольнения новых сотрудников в период испытательного срока; риск причинения ущерба организации в силу отсутствия у нового сотрудника опыта работы или знаний об особенностях функционирования организации. При отсутствии разработанной программы адаптации новых сотрудников или действующей системы наставничества риски оттока кадров в период и после испытательного срока существенно возрастают, что также сопровождается потерями ресурсов в организациях.

Этап закрепления персонала чаще всего связан с рисками текучести кадров, хедхантинга наиболее профессиональных кадров, возрастания «нелояльности» в коллективе, потерями рабочего времени, халатности при выполнении сотрудниками своих обязанностей. Важной проблемой для организации в современных условиях, влекущей за собой кадровый риск, является практика переманивая профессиональных кадров «недобросовестными» конкурентами, преследующими цель «беззатратного» повышения качественного уровня собственного персонала и, соответственно, ослабление конкурентных позиций компании на рынке [8]. В этой связи особое внимание в кадровой работе следует уделять формированию системы повышения лояльности персонала путём реализации мер социальной политики, нацеленных на повышение уровня кадровой мотивации в организации.

На этапе профессионального развития персонала могут возникать такие риски, как низкий эффект от обучения из-за неверного подхода к отбору профессиональных образовательных программ или неэффективной системы наставничества, низкий эффект от обучения из-за личностных особенностей сотрудника (отсутствие интереса или способностей к овладению новыми компетенциями), недооценка потенциала конкретного сотрудника, влияющая на его производительность и работоспособность, снижение интереса к труду из-за различий в профессиональной подготовке сотрудника и в содержании его трудовых функций. Потери от рисков на этапе профессионального развития персонала связаны с низкой отдачей произведённых организацией расходов на обучение или переподготовку сотрудников.

Этап увольнения сотрудников также сопряжён с рисками, к которым следует отнести риск нанесения ущерба деловой репутации компании со стороны уволенных сотрудников, риск утечки конфиденциальной информации, риск нарушения требований законодательства при увольнении сотрудника, риск демотивации в силу несправедливого увольнения у оставшихся сотрудников, риск снижения лояльности персонала и др. Потери от рисков, связанных с увольнением сотрудников, которые в дальнейшем производят действия, приводящие к ущербу деловой репутации компании, сложно сразу измерить в стоимостном выражении. Эти риски имеют отложенный характер и в будущем могут вызывать для компании сложности с набором персонала, заключением сделок и контрактов, привлечением инвестиций и т. п.

Таким образом, усиление внимания менеджмента компании к необходимости управления кадровыми рисками будет способствовать её бесперебойному функционированию, снижению материальных и финансовых потерь, увеличению или поддержанию текущего уровня

доходности, рациональному использованию трудовых ресурсов, формированию положительного имиджа компании.

Выявленные на этапах кадровой работы риски в системе управления должны подвергаться оценке. При этом методы оценки рисков подразделяются на расчётно-аналитические, вероятностные, статистические и экспертные методы [9; 11; 12].

Ряд исследователей среди методов оценки кадровых рисков наиболее точным и обоснованным признают метод, основанный на интегральном подходе, выражающем совокупность влияния кадровых рисков в виде одного показателя. Интегральный метод позволяет оценить не отдельные риски, а их совокупное влияние на деятельность организации [1; 5; 14].

А. Ю. Долинин в качестве наиболее оптимального метода оценки рисков в управлении персоналом рекомендует метод кадрового аудита. Данный метод позволяет комплексно использовать управленческий инструментарий, такой как анализ, документирование, анкетирование и опросы, экспертные оценки и др. [7].

В исследованиях И. И. Цветковой и Т. А. Бутенко предлагается комплексный подход к оценке кадровых рисков, основанный на сочетании количественно-качественной оценки каждого вида рисков и интегрального метода для оценки влияния всей совокупности кадровых рисков [15].

Отбор и применение того или иного метода оценки рисков в кадровой работе в компаниях обусловлены влиянием различных факторов, таких как возможность формирования достаточного объёма информации для проведения оценки, уровень кадрового риска и размер потерь, к которым его возникновение может привести, квалификация специалистов, осуществляющих оценку риска и др. Также следует учитывать тот факт, что существующие методы оценки кадровых рисков имеют свои положительные стороны и недостатки. Так, в условиях недостатка информации количественные методы оценки могут не дать ожидаемого результата и лучше будет ориентироваться на экспертные методы, с помощью которых проводимая оценка кадровых рисков будет защищена от возможных неопределённостей и обеспечит возможность принятия верных решений в области кадрового менеджмента.

Результаты оценки кадровых рисков необходимы для выработки в системе управления организации мер, которые обеспечат противодействие рискам или снижение их негативного влияния. Они имеют важное значение также с точки зрения того, что объективное представление менеджментом организации о возможных кадровых рисках и уровне потерь от них будет являться катализатором для внедрения новых и совершенствования существующих компонентов кадровой политики.

Нами рекомендован ряд мероприятий, реализация которых может быть осуществлена в рамках риск-менеджмента организации на различных этапах кадровой работы. В частности, к ним относятся:

- повышение качества системы кадрового планирования и бизнес-планирования в организации, активизация работы с потенциальными кандидатами на основе взаимодействия со службами занятости, рекрутинговыми агентствами, профессиональными учебными заведениями;

- применение специальных инструментов рекрутинга, таких как тестирование (профессиональное и (или) психологическое), профессиональное собеседование с участием узких специалистов, детальный анализ личных документов, симуляционное погружение в нестандартные рабочие ситуации и др.;

- повышение квалификации специалистов кадровой службы, активизация вовлечённости профильных специалистов (юристы, менеджеры, инженерно-технический персонал и т. п.) в разработку внутренних локальных актов, обеспечивающих законодательно верное оформление приёма на работу персонала и формирование его функциональных задач;

- формирование и поддержание комфортной рабочей атмосферы в коллективе, постоянный её мониторинг, своевременное и справедливое разрешение трудовых конфликтов, создание системы адаптации (наставничества) для новых сотрудников на рабочих местах, про-

зрачная система карьерного роста, вовлечение новых сотрудников в мероприятия по коллективному объединению;

– совершенствование системы оплаты труда и мотивации, расширение возможностей для карьерного роста, детальный анализ причин увольнения сотрудников, выявление скрытых трудовых конфликтов и контроль взаимоотношений в коллективе, совершенствование штатной структуры и кадровые перестановки;

– совершенствование подходов к профессиональной ориентации сотрудников в части повышения их информированности о возможностях профессионального развития и карьерного роста, формирование системы профессиональной адаптации с ориентацией на способности и потребности сотрудников, оценка профессионального потенциала персонала, выработка и реализация мер по охране труда, совершенствование системы мотивации персонала, развитие корпоративной культуры;

– формирование системы информационной безопасности, реализация мер защиты конфиденциальной информации, разработка и реализация процедур увольнения сотрудников в соответствии со строгим соблюдением законодательных требований, формирование подходов по сохранению доверительности в отношениях между бывшими сотрудниками и компанией.

Выводы и предложения

Таким образом, следует заключить, что кадровые риски в организациях связаны с поведением персонала (деятельностью или бездействием) в процессе выполнения им своих функций, они имеют вероятностный характер, сопряжены с потерями (материальными, финансовыми, технологическими, информационными, кадровыми, репутационными и др.). Кадровые риски возникают на всех этапах кадровой работы в организации и им следует уделять пристальное внимание со стороны менеджмента в силу их негативного воздействия. Оценка возможных кадровых рисков в организации способствует выявлению особенно проблемных позиций в кадровой работе. Она может производиться с применением различных подходов (расчётно-аналитические, вероятностные, статистические и экспертные методы, интегральный метод, кадровый аудит), хороший результат может давать сочетание нескольких методов оценки. Эффективность управления рисками в кадровой работе организации в основном определяется оптимальным выбором методической базы, которая применяется для оценки и анализа кадровых рисков с учётом специфики деятельности компании и реализации её кадровой политики. Большая часть обозначенных в исследовании кадровых рисков и проблем, которые они вызывают в организации, может быть устранена путём планомерной работы, направленной на оптимизацию внутренней среды компании, синхронизацию её бизнес-процессов и этапов кадровой работы, что обеспечит рост её экономического потенциала и устойчивость развития.

Список источников:

1. Авдеев, А. Н. Методические подходы к оценке рисков кадровой безопасности хозяйствующего субъекта / А. Н. Авдеев // Молодой ученый. – 2020. – № 48(338). – С. 475-478. – EDN DBLTAC.
2. Аслаханова, С. А. Кадровая безопасность как фактор обеспечения экономической безопасности предприятия / С. А. Аслаханова, К. Х. Ильясова // Вестник научной мысли. – 2020. – № 3. – С. 217-222. – DOI 10.34983/DTPB.2020.28.78.001. – EDN RPMHWO.
3. Борзунов, А. А. К вопросу о сущности понятия "Кадровый риск" / А. А. Борзунов // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2014. – № 40. – С. 80-85. – EDN SJMUTB.
4. Воронов, В. А. Основные методы оптимизации кадровых рисков предприятия / В. А. Воронов // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2024. – № 5(93). – С. 259-263. – EDN SXRWQD.
5. Гайфуллина, М. М. Методический подход к оценке кадровых рисков нефтяной компании / М. М. Гайфуллина // Электронный научный журнал Нефтегазовое дело. – 2015. – № 5. – С. 613-629. – EDN UMMQZJ.
6. Гриненко, Т. Г. Управление кадровыми рисками как инструмент формирования кадровой безопасности организации / Т. Г. Гриненко // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. – 2018. – Т. 9, № 5(37). – С. 97-110. – EDN VVGGDW.

7. Долинин, А. Ю. Методика управления кадровыми рисками уголовно-исполнительной системы / А. Ю. Долинин // Человек: преступление и наказание. – 2018. – Т. 26, № 2. – С. 175-181. – EDN USVRGI.
8. Илюхина, Л. А. Кадровая безопасность организации: анализ кадровых угроз и оценка кадровых рисков / Л. А. Илюхина // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2022. – № 2-1. – С. 151-156. – DOI 10.46554/ScienceXXI-2022.10-2.1-pp.151. – EDN QZTSXH.
9. Калмыкова, О. Ю. Оценка кадровых рисков промышленной организации / О. Ю. Калмыкова, Н. В. Соловова, Л. В. Иваненко, О. В. Новоселова // Инновационные стратегии управления человеческими ресурсами : Сборник научных трудов I Всероссийской научно-практической конференции, Самара, 20 декабря 2018 года / Ответственный редактор Н.В. Соловова. – Самара: Автономная некоммерческая организация «Издательство Самарского Научного Центра», 2018. – С. 244-250. – EDN YZOLCP.
10. Коробкин, А. И. Методика проведения аудита кадровой безопасности предприятия и способы повышения эффективности кадровой безопасности предприятия / А. И. Коробкин, Н. Е. Рябых // Управленческий учет. – 2023. – № 12-1. – С. 164-172. – DOI 10.25806/uu122023164-172. – EDN UGSVCX.
11. Парушина, Н. В. Экономико-математическое моделирование в оценке эффективности использования трудовых ресурсов организации / Н. В. Парушина, Н. А. Сучкова, С. В. Деминова // Вестник ОрелГИЭТ. – 2013. – № 3(25). – С. 135-141. – EDN SHFKJZ.
12. Рожнова, Е. К. Основные методы оценки кадровых рисков / Е. К. Рожнова // Аллея науки. – 2018. – Т. 4, № 6(22). – С. 153-158. – EDN XULORN.
13. Субботина, Т. Н. Кадровая безопасность в структуре экономической безопасности: сущность и методология оценки / Т. Н. Субботина // Вектор экономики. – 2022. – № 9(75). – DOI 10.51691/2500-3666_2022_9_6. – EDN HVGHAD.
14. Чумарин, Т. Р. Оценка кадровых рисков в системе экономической безопасности предприятия / Т. Р. Чумарин, Н. В. Котельникова // Вестник Димитровградского инженерно-технологического института. – 2021. – № 2(24). – С. 61-67. – EDN CRFFTV.
15. Цветкова, И. И. Разработка методики оценки кадровых рисков / И. И. Цветкова, Т. А. Ботенко // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. – 2016. – Т. 2(68), № 1. – С. 256-262. – EDN XRPBEJ.
16. Bucăța G., Rizescu M., Herman R-E. The Risk of Personnel Management. *International conference Knowledge-based organization*. 2022; 28: 169-179. – <https://doi.org/10.2478/kbo-2022-0026>.
17. Becker K., Smidt M. A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*. 2015; 26. – <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.001>.

Статья поступила в редакцию / Received: 28.10.2024

Принята к публикации / Accepted: 26.11.2024

Дата выхода в свет / Date of publication: 25.12.2024