

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2022.59.95.037

Система управления кадровыми рисками

Мелехина Полина Юрьевна

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры государственного управления и кадровой политики,
Московский городской университет управления Правительства Москвы,
107045, Российская Федерация, Москва, ул. Сретенка, 28/1;
e-mail: 9099942525@mail.ru

Аннотация

Среди существования трех видов опасностей неопределенности, риска и угрозы очень важно понимание их взаимосвязи. Неопределенность в деятельности предприятия приводит к неудовлетворенности персонала и в соответствии с кадровыми рисками. Появление указанных рисков зависит от степени выявления потенциальных угроз и их реализации, что в свою очередь приводит к нарушению кадровой безопасности и негативных последствий. Отдельные вопросы об особенностях управления кадровыми рисками остаются нерешенными, и длительное время эта проблема была вне зоны внимания как ученых, так и практиков. Управление кадровыми рисками предприятий должно носить комплексный характер, основывалось на управлении персоналом и организацией в целом, учитывать ведущие методики и инструменты в области риск-менеджмента. Целесообразность построения комплексного подхода управления кадровыми рисками обуславливает необходимость проведения анализа состава подходов и имеющихся наработок в данном направлении. Управление риском – это неотъемлемая часть общего управления любым предприятием, которое стремится удержать свои позиции на рынке, иметь надлежащий уровень конкурентоспособности и осуществлять хозяйственную деятельность в целом. Поскольку трудовые ресурсы выступают главным ресурсом деятельности предприятия, риски от деятельности персонала становятся доминирующими, и имеют приоритетный характер.

Для цитирования в научных исследованиях

Мелехина П.Ю. Система управления кадровыми рисками // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 3А. С. 310-317. DOI: 10.34670/AR.2022.59.95.037

Ключевые слова

Кадровые риски, управление, система, определение, персонал.

Введение

В современных условиях интенсификации, стремительного увеличения и разнообразия характера финансовых операций банковские учреждения подвержены влиянию различных рисков. Наличие этих деструктивных факторов требуют от менеджеров банка принятия результативных управленческих решений по своевременному их выявлению. Выбора средств эффективного реагирования с целью минимизации и нивелирования влияния рисков. Важной группой таких рисков, которые оказывают влияние на деятельность и развитие банковского учреждения являются кадровые. Они возникают в системе управления персоналом банковского учреждения.

Основной причиной их возникновения является субъективная, институциональная и организационно-технологическая неопределенность, имеющаяся в этой системе и альтернативность по принятию и реализации кадровых решений. Проблема управления кадровыми рисками заключается в сложности их своевременного выявления. Неочевидности деструктивного влияния отдельных кадровых рисков на текущую деятельность банка. Отсутствия надежных инструментов их анализа и оценки. Недостаточной квалификации менеджеров по идентификации источников и причин возникновения, форм и характера проявления и осознания последствий воздействия рисков. Это исследование связано с решением части проблемы управления кадровыми рисками, а именно разработкой надежных методик их анализа и оценки.

Наряду с принятыми для предприятий России нормами управления рисками возникает важный вопрос относительно их эффективного практического применения, ведь стандарты и нормы, которые предлагаются являются несколько обобщенными и не предоставляют рекомендаций по оценке кадровых рисков. Действующие нормативно-правовые акты по вопросам регулирования рисков в банках и банковских группах признают риски, связанные с деятельностью персонала, процессом управления персоналом и отношений с ним.

Актуальным является вопрос о введении методики практической оценки кадровых рисков, которая бы стала основой для обоснования принятия эффективных управленческих решений по управлению персоналом и взаимодействию с ним. Такие решения позволяют предотвращать нематериальным и материальным потерям, и осуществлять постоянный мониторинг для своевременного предотвращения возникновения новых рисков.

Основная часть

Кадровые риски приводят не только к прямым убыткам, но и существенно влияют на имидж и репутацию учреждения, что неизбежно влияет на ее конкурентоспособность. Поэтому важно обеспечение эффективности управления этими рисками.

Современная система риск-менеджмента предприятия направлена на определение и формализацию рисков, своевременную их идентификацию, оценку уровня вероятной угрозы последствий влияния рисков и разработку мер по устранению и предотвращению их возникновения в будущем. Существует много стандартов и норм по управлению рисками, в том числе в банках и банковских группах. Среди них можно выделить основные: ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines [Цветкова, Ботенко, 2016]; ISO/TR 31004:2013 Risk management — Guidance for the implementation of ISO 31000 [Захаров, 2011]; BASEL II и BASEL III International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework [Цветкова,

Ботенко, 2016], ГОСТ ISO/IEC 31010:2013 Федеральный стандарт России. Управление риском. Методы общего оценивания риска [Захаров, 2011] и др.

Анализируя современные стандарты и нормы управления рисками, в том числе, законодательную базу по управлению рисками на предприятиях России, можно утверждать, что они нацелены на постоянный анализ и мониторинг рисков в процессе деятельности, с целью их контроля. Часто на возникновение рисков в процессе деятельности влияют непосредственно его сотрудники. Поэтому все больше внимания современные подходы риск-менеджмента нацелены на учет и оценку влияния человеческого фактора.

В нормативных документах говорится о: важность назначения на должность персонала соответствующих квалификации и опыта; обучение и повышение квалификации персонала; ознакомление сотрудников с процессами управления и предотвращения возникновения рисков; важность соблюдения действующего законодательства о труде персонала и соблюдения норм этики; соблюдение норм охраны труда персонала и прочее [Митрофанова, 2013; Кузнецова, 2011; Кузнецова, 2014].

Указанные нормативные положения носят достаточно обобщенный характер и являются недостаточными для риск-менеджеров банков при решении вопросов организации оценки и контроля рисков, связанных именно с деятельностью персонала. Мировой и отечественный научный задел и успешная практика предлагают много методов оценки экономических рисков, которые связаны с системой управления персоналом. Среди предложенных учеными методов, на нашу точку зрения, наиболее эффективным и практически обоснованным для отечественных банковских учреждений является интегральный подход. Он позволяет комплексно оценить уровень кадровых рисков системы управления персоналом предприятия.

Несмотря на общепринятую классификацию кадровых рисков, предлагается осуществлять их оценку на этапах набора персонала, его адаптации, обучения и развития, оценки, мотивации, контроля, высвобождения и определения неэффективности использования персонала.

Преимуществом данного подхода является возможность определения уровня риска каждого отдельно деструктивного фактора, который влияет на систему управления персоналом, а также постоянно диагностировать изменение его значения во времени. Особенно это важно в периоды введения организационно-функциональных изменений в системе управления персоналом, при реорганизации банка, изменениях законодательства, реализации стратегии и тому подобное.

Методический подход может быть особенно полезным для государственных банков, регулирование деятельности которых носит более жесткий характер. Данный подход оценки кадровых рисков, в качестве экспериментального, находит свое практическое применение среди отечественных коммерческих предприятий. Он позволяет службам управления персоналом любого банка осуществлять анализ собственной кадровой политики, оценить эффективность принимаемых решений и методов управления персоналом. Подход может стать важным инструментом планирования и формирования бюджета на персонал.

Методический подход адаптирован к существующей нормативно-правовой базы государственного регулирования деятельности отечественных банковских учреждений, учитывает требования международных и отечественных стандартов риск-менеджмента, а также примеры успешной отечественной практики оценки рисков риск-менеджерами банков. Этот подход, в отличие от существующих является более комплексным и конкретизированным инструментом непрерывного оценивания различных деструктивных факторов системы управления персоналом банка на всех этапах и направлениях ее функционирования, который позволяет вовремя реагировать и принимать эффективные управленческие решения по

устранению кадровых рисков.

Риски персонала распределены следующим образом [Чуланова, Борисенко, 2015]:

- а) в зависимости от характера и причины возникновения (профессиональные, правовые, социальные и риски утраты или ухудшения деловой репутации);
- б) по возможности страхования (застрахованные, не попадающие под страхование или незастрахованные);
- в) по характеру возникновения (объективные и субъективные).

Среди индивидуальных экономических кадровых рисков выделены риски злоупотребления полномочиями и криминал (коррупция, разглашение информации, хищения, мошенничество (растрата, злоупотребление, подлог, обман), потеря оборудования (кража, поломка) и злоупотребления доверием руководителя).

Организационные кадровые риски в процессе трудовой деятельности они дополнили еще организационному признаку, к которой отнесли риски безопасности, нормирования, организации труда, несоответствия численности персонала, планирование потребности в персонале, несвоевременность замещения и сокращения персонала, диспропорция численности работников в различных подразделениях предприятия. На выходе из организации, кроме рисков высвобождения, они выделили риски, связанные с новыми сотрудниками и потери квалифицированных кадров.

По форме возможных последствий или в зависимости от характера потерь предприятия выделяются [Конева, Ивано-Кузнецова, 2014]: риски, связанные с информационной, имущественной и финансовой безопасностью, с защитой коммерческой тайны; риски, связанные со здоровьем и жизнью персонала; риски потери ключевых работников и снижение уровня человеческого потенциала предприятия. По источнику формирования выделены внешние риски и риски внутренней среды. В зависимости от этапа управления персоналом автор выделил риски, связанные с подбором, отбором, набором, адаптацией, развитием, неэффективным обучением, оценкой и аттестацией, мотивацией и досрочным увольнением персонала; риски неинвестирования в развитие персонала; риски несогласованности стратегий и действий предприятия по управлению персоналом; риски неэффективного использования работников; риски, связанные с увольнением персонала.

Ученый [Harvey, 2015] выделяет следующие виды кадровых рисков: в зависимости от возможности их прогнозирования (предсказуемые и непредсказуемые); по источнику возникновения (объективные и субъективные), по возможности предотвращения (форсмажорные и не форсмажорные), по объекту угроз (персонал, собственность, техника, информация, технологии, деловая репутация), по сфере их возникновения (внешние и внутренние). Однако эта классификация построена только по общим признакам, по которым можно классифицировать все виды рисков, в том числе и кадровые [Knippenberg, 2016], хотя и с привязкой к кадровым угрозам. Кроме общих признаков, кадровые риски должны подлежать классификации и по специфическим признакам, что будет отличать их от других видов рисков.

В работе [там же] кадровые риски классифицированы по общим и специфическим признакам. К общим признакам кадровых рисков они отнесли такие: среда возникновения (внутренние и внешние риски), характер последствий (чистые и спекулятивные риски), уровень потерь (допустимые, критические и катастрофические), возможность предсказания (прогнозируемые, частично прогнозируемые и непрогнозируемые), потенциальные носители рисков (персонал предприятия, контрагенты, конкуренты, мошенники), срок действия (ретроспективные, перспективные и текущие), целесообразность (обоснованные,

необоснованные и авантюрные) и возможность дальнейшей классификации (простые и сложные риски). В специфических классификационных признаках кадровых рисков авторы отнесли: содержание (риски халатности, низкой квалификации, неэффективного управления, утечки информации, мошенничеств и краж, имиджевые риски), степень охвата (риски отдельных направлений кадровой работы, риски кадровых программ и проектов и риски неэффективного функционирования кадровой службы) и функциональные сферы управления персоналом (риски отбора и найма персонала, риски адаптации, мотивации, развития, оценки, высвобождения и неэффективного использования персонала). По каждому виду кадровых рисков авторами определены угрозы, которые способствуют их проявлению.

Методика управления кадровыми рисками прежде всего предусматривает идентификацию риска, определение его составляющих.

Следующим этапом процесса управления кадровыми рисками является качественная и количественная оценка, которая включает в себя такие методы: системный, экспертный и метод балльной оценки.

Системный метод предполагает оценку взаимосвязи основных факторов (причин, показателей, портфеля рисков и мер по их устранению).

Четыре состава групп элементов и параметров кадровых рисков: непосредственно тип кадровых рисков; факторы среды, влияющие на возникновение и уровень различных рисков (изменение объема работ; изменение видов деятельности; изменение требований к выполнению работ; изменение условий труда; изменение организационно-управленческой системы; изменение подходов к оценке труда, ее результатов и оплаты труда; изменения в социальном обеспечении); показатели возникновения и развития рискованных ситуаций (оборот кадров по высвобождению, уровень профессиональной компетентности, уровень психологического комфорта); типы рисков (риск снижения профессиональной компетентности; риски нарастания конфликтности; риск дефицита ресурсов), перечень мероприятий по предотвращению или снижению уровня различных видов рисков (оптимизация численности, повышение компетентности, усиление мотивации, снижение сопротивления изменениям).

После проведения оценки рисков проводится их формализация с последующим контролем и принятием решения относительно принятия риска, или допущение увеличения степени кадрового риска. После этапа контроля эффективности необходимо формирование системы методов управления кадровыми рисками, которое предусматривает определение и применение мер, которые позволяют минимизировать уровень кадровых рисков. Этот процесс предполагает определение именно кадровых рисков, источников их происхождения, субъектов и объектов, для получения четкого представления о поточный профиль кадрового риска для конкретного предприятия.

Управление кадровыми рисками требует принятия мер по устранению рисков и угроз, которые возникают во время деятельности организации. Систему мер по устранению кадровых рисков целесообразно строить на основе видов кадровых рисков в зависимости от этапа управление персоналом.

Заключение

Управление кадровыми рисками важно для предприятия, поскольку его применение позволит предприятию не только выживать в рыночной среде, которое динамично изменяется, но и стабильно функционировать и развиваться, что является условием и гарантией обеспечения

экономического развития страны. В то же время, с учетом тех проблем, которые есть в России, связанных с регулированием рынка труда и управлением персоналом, низким уровнем конкурентоспособности рабочей силы и другими факторами, механизм снижения кадровых рисков требует более детальной проработки.

Библиография

1. Захаров Д.К. Управляй текучестью персонала – или проиграешь // *Кадровик. Кадровый менеджмент*. 2011. № 4. С. 15-26.
2. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Экономика управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2013. 638 с.
3. Колесникова Ю.В. Пути построения эффективной системы стратегического управления персоналом // *Экономика и социум*. 2017. № 4 (35). С. 738-741.
4. Конева Е.В., Ивано-Кузнецова М.Е. Управление кадровыми рисками в зарубежных компаниях // *Россия и Европа: связь культуры и экономики*. Прага, 2014. С. 320-324.
5. Костюкова Т.П., Лысенко И.А. Модель управления рисками образовательного учреждения // *Информационно-управляющие системы*. 2011. № 2-51. С. 73-76.
6. Кузнецова Н.В. Теоретические подходы к классификации кадровых рисков // *Известия Иркутской государственной экономической академии*. 2011. № 3. С. 20.
7. Кузнецова Н.В. Управление кадровыми рисками современной организации // *Вестник ЗабГУ*. 2013. № 07 (98). С. 93-96.
8. Митрофанова А.Е. Разработка методики управления кадровыми рисками в системе управления персоналом организации // *Наукоедение*. 2013. № 1 (14). URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/85evn113.pdf>
9. Митрофанова А.Е. Социально-экономическое содержание и структура кадровых рисков в организации // *Вестник Московского государственного областного университета*. 2013. № 2. URL: http://vestnikmgou.ru/vipuski/2013_2/stati/ekonomika/mitrofanova.html
10. Цветкова И.И., Ботенко Т.А. Разработка методики оценки кадровых рисков // *Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление*. 2016. Том 1. № 2 (68). С. 256-262.
11. Чуланова О.Л., Борисенко Н.С. Минимизация кадровых рисков при внедрении компетентностного подхода в управление персоналом организаций // *Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук*. 2015. № 8-1. С. 229-234.
12. Harvey J.F., Cohendet P., Simon L., Borzillo S. Knowing communities in the front end of innovation // *Research-Technology Management*. 2015. № 58. P. 46-54.
13. Knippenberg D., Mell J.N. Past, present, and potential future of team diversity research: From compositional diversity to emergent diversity // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2016. № 106. P. 135-145.

HR risk management system

Polina Yu. Melekhina

PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Public Administration
and Personnel Policy,
Moscow City University of Management,
107045, 28/1, Sretenka str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: 9099942525@mail.ru

Abstract

Among the existence of three types of dangers of uncertainty, risk and threat, it is very important to understand their relationship. Uncertainty in the company's activities leads to dissatisfaction of

personnel and in accordance with personnel risks. The appearance of these risks depends on the degree of identification of potential threats and their implementation, which in turn leads to a violation of personnel security and negative consequences. Some questions about the specifics of personnel risk management remain unresolved, and for a long time this problem has been out of the spotlight of both scientists and practitioners. The management of personnel risks of enterprises should be comprehensive, based on the management of personnel and the organization as a whole, take into account the leading methods and tools in the field of risk management. The expediency of building an integrated approach to personnel risk management makes it necessary to analyze the composition of approaches and available developments in this direction. Risk management is an integral part of the overall management of any enterprise that seeks to maintain its position in the market, have an appropriate level of competitiveness and carry out economic activities in general. Since labor resources are the main resource of the company's activities, the risks from the activities of personnel become dominant, and have a priority character.

For citation

Melekhina P.Yu. (2022) Sistema upravleniya kadrovymi riskami [HR risk management system]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12 (3A), pp. 310-317. DOI: 10.34670/AR.2022.59.95.037

Keywords

Personnel risks, management, system, definition, personnel.

References

1. Chulanova O.L., Borisenko N.S. (2015) Minimizatsiya kadrovyykh riskov pri vnedrenii kompetentnostnogo podkhoda v upravlenie personalom organizatsii [Minimization of personnel risks when introducing a competency-based approach to personnel management in organizations]. *Aktual'nye problemy gumanitarnyykh i estestvennykh nauk* [Actual problems of the humanities and natural sciences], 8-1, pp. 229-234.
2. Harvey J.F., Cohendet P., Simon L., Borzillo S. (2015) Knowing communities in the front end of innovation. *Research-Technology Management*, 58, pp. 46-54.
3. Kibanov A.Ya., Mitrofanova E.A., Esaulova I.A. (2013) *Ekonomika upravleniya personalom* [Economics of personnel management]. Moscow: INFRA-M Publ.
4. Knippenberg D., Mell J.N. (2016) Past, present, and potential future of team diversity research: From compositional diversity to emergent diversity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106, pp. 135-145.
5. Kolesnikova Yu.V. (2017) Puti postroeniya effektivnoi sistemy strategicheskogo upravleniya personalom [Ways to build an effective system of strategic personnel management]. *Ekonomika i sotsium* [Economics and Society], 4 (35), pp. 738-741.
6. Koneva E.V., Ivano-Kuznetsova M.E. (2014) Upravlenie kadrovymi riskami v zarubezhnykh kompaniyakh [Management of personnel risks in foreign companies]. In: *Rossiya i Evropa: svyaz' kul'tury i ekonomiki* [Russia and Europe: connection between culture and economy]. Prague.
7. Kostyukova T.P., Lysenko I.A. (2011) Model' upravleniya riskami obrazovatel'nogo uchrezhdeniya [Risk Management Model of an Educational Institution]. *Informatsionno-upravlyayushchie sistemy* [Information and Control Systems], 2-51, pp. 73-76.
8. Kuznetsova N.V. (2011) Teoreticheskie podkhody k klassifikatsii kadrovyykh riskov [Theoretical approaches to the classification of personnel risks]. *Izvestiya Irkutskoi gosudarstvennoi ekonomicheskoi akademii* [Proceedings of the Irkutsk State Economic Academy], 3, p. 20.
9. Kuznetsova N.V. (2013) Upravlenie kadrovymi riskami sovremennoi organizatsii [Management of personnel risks of a modern organization]. *Vestnik ZabGU* [ZabSU Herald], 07 (98), pp. 93-96.
10. Mitrofanova A.E. (2013) Razrabotka metodiki upravleniya kadrovymi riskami v sisteme upravleniya personalom organizatsii [Development of a methodology for managing personnel risks in the personnel management system of an organization]. *Naukovedenie* [Scientific Research], 1 (14). Available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/85evn113.pdf> [Accessed 03/03/2022]
11. Mitrofanova A.E. (2013) Sotsial'no-ekonomicheskoe sodержanie i struktura kadrovyykh riskov v organizatsii [Socio-

-
- economic content and structure of personnel risks in the organization]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta* [Bulletin of the Moscow State Regional University], 2. Available at: http://vestnikmgou.ru/vipuski/2013_2/stati/ekonomika/mitrofanova.html [Accessed 03/03/2022]
12. Tsvetkova I.I., Botenko T.A. (2016) Razrabotka metodiki otsenki kadrovyykh riskov [Development of a methodology for assessing personnel risks]. *Uchenye zapiski Krymskogo federal'nogo universiteta imeni V.I. Vernadskogo. Ekonomika i upravlenie* [Scientific notes of the Crimean Federal University. Economics and Management], 1, 2 (68), pp. 256-262.
 13. Zakharov D.K. (2011) Upravlyai tekuchest'yu personala – ili proigraesh' [Manage staff turnover or lose]. *Kadrovik. Kadrovyi menedzhment* [HR Manager. Personnel management], 4, pp. 15-26.