

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2024, Том 16, № s2 / 2024, Vol. 16, Iss. s2 <https://esj.today/issue-s2-2024.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/22FAVN224.pdf>

5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Кураян, К. А. Анализ менеджмент-рисков в системе кадрового менеджмента современной организации / К. А. Кураян // Вестник евразийской науки. — 2024. — Т. 16. — № s2. — URL: <https://esj.today/PDF/22FAVN224.pdf>

**For citation:**

Kurayan K.A. Analysis of management risks in the personnel management system of a modern organization. *The Eurasian Scientific Journal*. 2024;16(s2): 22FAVN224. Available at: <https://esj.today/PDF/22FAVN224.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 005

**Кураян Кристина Акоповна**

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Ростов-на-Дону, Россия  
Старший преподаватель кафедры «Менеджмента»  
E-mail: kristinakurayan@yandex.ru

## **Анализ менеджмент-рисков в системе кадрового менеджмента современной организации**

**Аннотация.** Сложность и динамичность современного состояния российской и мировой экономики в целом, цифровая трансформация, снижение уровня производительности труда порождают большое количество рисков, отрицательно влияющих на результативность деятельности организации, включая уровень конкурентоспособности и эффективность системы кадрового менеджмента.

Настоящее исследование посвящено анализу менеджмент-рисков в системе кадрового менеджмента. В ходе исследования были выявлены основные источники кадровых рисков, такие как: неквалифицированный персонал, конфликты на рабочем месте, высокий уровень текучести кадров, недостаточная мотивация сотрудников и другие. Эти факторы могут негативно отразиться на работе организации, привести к потере клиентов, ухудшению деловой репутации и финансовым потерям.

Для предотвращения кадровых рисков в системе кадрового менеджмента в рамках данного исследования авторы предлагают осуществлять регулярное обновление кадровой политики и процедур. Необходимо разработать четкие правила и процедуры для найма, обучения, мотивации и увольнения сотрудников. Проведение систематического мониторинга кадрового потенциала организации позволит своевременно выявлять проблемы с персоналом и принимать меры по их устранению. Также проведение регулярных тренингов и семинаров поможет повысить осведомленность сотрудников о возможных кадровых рисках и способах их предотвращения. Таким образом, профилактические меры по предотвращению рисков кадрового менеджмента позволяют обеспечивать стабильность и успешное функционирование организации. Комплексный подход к управлению рисками (развитие теоретических положений, разработка методических подходов и практических рекомендаций) в области кадрового менеджмента позволит минимизировать возможные угрозы и обеспечит устойчивый рост и развитие организации.

**Ключевые слова:** кадровый менеджмент; управление персоналом; кадровые риски; менеджмент-риски; классификация кадровых рисков; менеджмент; подбор персонала

## Введение

Анализ и оценка менеджмент-рисков в области кадрового менеджмента предполагает использование разнообразных методик, инструментов, способных помочь руководству организации разрабатывать своевременные и эффективные стратегии управления персоналом. В рамках данного исследования под управлением кадровыми рисками будет пониматься выявление, классификация и определение критериев оценки, а также постоянный мониторинг рискованных ситуаций с целью их полного предотвращения или снижения последствий в процессе текущей деятельности. В нашей точки зрения применение системного подхода является обязательным для эффективного управления рисками, связанными с персоналом. Применение комплексного подхода позволит выявлять потенциальные угрозы заранее, оценивать их влияние на бизнес-процессы и разрабатывать соответствующие стратегии по управлению рисками. При этом регулярный мониторинг и анализ рискованных ситуаций, а также их последствий, позволят оперативно реагировать на изменения во внутренней и внешней среде компании, обеспечивая устойчивое развитие на долгосрочной перспективе. Все выше сказанное позволяет говорить об актуальности изучения вопросов проведения анализа менеджмент-рисков в системе кадрового менеджмента современной организации.

Целью данного исследования является развитие теоретических положений, разработка методических подходов и практических рекомендаций, направленных на содействие развития организации на основе управления менеджмент-рисками в системе кадрового менеджмента.

Объект исследования — система кадрового менеджмента.

Предмет — управление менеджмент-рисками в системе кадрового менеджмента.

## 1. Материалы и методы

Авторы придерживаются методологии системного и компетентностного подхода к решению любых кадровых задач организации. Были также использованы общенаучные методы: анализ, синтез и абстрагирование.

Для достижения поставленной цели в работе были поставлены следующие задачи:

1. Выявить основные источники кадровых рисков.
2. Проанализировать способы существующие предотвращения кадровых рисков в системе кадрового менеджмента.
3. Выявить наиболее эффективные профилактические меры по предотвращению рисков кадрового менеджмента.

Теоретические аспекты формирования и развития человеческого капитала, проблемы его сущности и эффективного менеджмента исследованы в трудах А.Б. Конобеевой, С.А. Карташова, С.А. Шапиро [и др.] [1], Н.М. Фоменко [2], К.А. Кураян [3; 4].

Функции системы управления кадровыми рисками и их содержание рассмотрены О.В. Коноваловой, И.В. Морозовой, Е.Г. Козловой [5].

Рассматривая современный рынок труда, следует учитывать влияние на его формирование различных факторов. В данном исследовании авторы ориентировались на идеи в области управления кадровыми рисками следующих ученых: А.Н. Кара, И.А. Соколовой [6], Д.С. Парчук [7], К.А. Кайгородцевой [8], Е.Н. Тагановой, Т.М. Алиевой, Ю.В. Шпортько [9], Д.В. Климов [10].

## 2. Результаты и обсуждения

Значимость менеджмент-рисков в системе кадрового менеджмента современной организации становится все более актуальной. Основная задача руководства заключается в эффективном использовании человеческих ресурсов и учете факторов, влияющих на современный рынок труда. Среди них следует выделить:

- изменение качества жизни и уровня доходов населения, а также разрывы в обществе по уровню достатка;
- мобильность молодых специалистов и их трудовая миграция за границу;
- проблемы возрастной дискриминации как более старших работников, так и новичков;
- повышение пенсионного возраста в стране, оказывающее влияние на структуру рабочей силы;
- регулярное сокращение штата с перераспределением обязанностей среди оставшихся сотрудников;
- наличие «теневой» экономики;
- внедрение цифровых технологий во все сферы деятельности.

Успешное решение этих вызовов требует внимательного управления и учета рисков, связанных с человеческими ресурсами. Реализация эффективных стратегий управления персоналом позволит организации преодолеть данные препятствия и гарантировать устойчивое развитие в условиях быстро меняющегося рынка труда.

Говоря о факторах, обостряющих противоречия во внутрифирменных отношениях и приводящих к нарастанию опасных мотивационных дисбалансов, выделим следующие:

- негибкость организационной структуры;
- недостаточная квалификация сотрудников;
- слабая организация системы обучения;
- несоответствие сотрудников предъявляемым к ним требованиям.

Определение источников возникновения кадровых рисков представляет собой выявление причин, формирующих кадровые риски. Эти причины варьируются в зависимости от личностных характеристик участников трудовых отношений (работодателей и наемных работников — руководителей, подчиненных), степени слаженности рабочих процессов, технологической оснащенности основных и вспомогательных бизнес-процессов, а также от множества ситуативных факторов, не поддающихся и с трудом поддающихся классификации, типологизации, формализации. Тем не менее, в обобщенном виде эти причины (в зависимости от источников формирования) можно классифицировать на 3 группы:

1. Риски персонала.
2. Риски процессов и процедур.
3. Риски условий труда и средств производства.

На основе источников и причин формирования рисков в рамках каждой группы выделяются соответствующие виды рисков.

В рамках группы «риски персонала» можно выделить два вида рисков:

- профессионально-квалификационные риски — риски, формируемые в результате недостаточного уровня профессионального мастерства, отсутствия требуемого опыта и специфического человеческого капитала — совокупности компетенций, приобретаемых в процессе внутрифирменного обучения и выполнения трудовых функций в конкретной организации;
- поведенческие риски — риски, формируемые в результате недостатка самодисциплины на рабочем месте, ответственности к выполняемой работе, отсутствии внутренней мотивации, увлеченности и желания.

В рамках группы «риски процессов и процедур» можно выделить четыре вида рисков:

- риски недостаточной формализации и регламентации процессов и процедур;
- риски чрезмерной бюрократизации процессов и процедур;
- риски неумения правильного делегирования полномочий;
- риски недостаточной четкости формулирования должностных обязанностей и требований к сотрудникам.

В рамках группы «риски условий труда и средств производства» можно выделить три вида рисков:

- риски, формируемые в результате несоответствия требованиям безопасности труда на рабочем месте;
- риски, формируемые в результате несоответствие эргономическим требованиям к оснащенности рабочих мест;
- риски несоответствия средств производства (программных продуктов, инструментов, оборудования) современным условиям развития производства в результате их физического и морального износа.

Количественная и качественная оценка влияния рисков в рамках каждой группы на общую организационную эффективность проявляется в различных эффектах (табл. 1).

**Таблица 1**

**Влияние рисков на организационную эффективность**

Группа рисков		Эффект влияния рисков
Риски персонала	Профессионально-квалификационные риски	Снижение производительности труда. Снижение качества продукции / услуг / выполненных работ. Неэффективное решение профессиональных задач. Наличие технических ошибок. Задержки выполнения плановых показателей. Отсутствие слаженности в производственном процессе. Отток клиентов.
	Поведенческие риски	Недостаток или полное отсутствие внутренней мотивации и увлеченности. Недостаток или полное отсутствие лояльности к организации. Отсутствие слаженности в производственном процессе. Задержки выполнения плановых показателей. Снижение степени доверия к организации со стороны различных категорий стейкхолдеров. Распространение информации, не подлежащей разглашению. Отток клиентов.

Группа рисков		Эффект влияния рисков
Риски процессов и процедур	Риски недостаточной формализации и регламентации процессов и процедур	Возникновение хаоса и произвола в организации (отдельных подразделениях), отсутствие упорядоченности действий, дисциплины и безответственности.
	Риски чрезмерной бюрократизации процессов и процедур	Нарушение естественного протекания процесса. Замедление процесса. Выполнение ненужных действий. Дублирование действий.
	Риски неумения правильного делегирования полномочий	Непонимание формулируемых полномочий на коммуникационном уровне в результате коммуникационных проблем (искажение информации в коммуникационных процессах, протекающих между управляющими и исполнителями, непонимание распределяемых поручений, отсутствие обратной связи). Результат: работник умеет делать конкретные действия, но не понимает требований. Снижение производительности труда или качества продукции / услуг / выполненных работ на технологическом уровне в результате неправильного (несоответствующего профессионально-квалификационному уровню работника) распределения полномочий. Результат: работник не умеет делать конкретные действия, а от него требуют их выполнения.
	Риски недостаточной четкости формулирования должностных обязанностей и требований к сотрудникам	Снижение производительности труда или качества продукции / услуг / выполненных работ в результате отсутствия четко прописанных должностных обязанностей и требований к сотрудникам.
Риски условий труда и средств производства	Риски, формируемые в результате несоответствия требованиям безопасности труда на рабочем месте	Правовая ответственность работодателя при нарушении правил техники безопасности труда в ситуации выявления данного факта со стороны проверяющих органов или в результате производственных травм. Рост финансовых расходов работодателя при нарушении правил техники безопасности труда в результате производственных травм.
	Риски, формируемые в результате несоответствия эргономическим требованиям к оснащению рабочих мест	Снижение производительности труда в результате повышенной утомляемости работника.
	Риски несоответствия средств производства современным условиям развития производства	Снижение производительности труда в результате недостаточной производительности оборудования по причине его несоответствия уровню развития производственных условий, физического и морального износа.

Составлено автором

На основе анализа и выявления причин формирования менеджмент-рисков формируются соответствующие мероприятия по их элиминированию. В обобщенном виде рекомендации и мероприятия по элиминированию рисков представлены в таблице 2.

Таблица 2

### Рекомендации и мероприятия по элиминированию рисков

Группа рисков		Рекомендации и мероприятия по элиминированию рисков
Риски персонала	Профессионально-квалификационные риски	Внутрифирменное обучение. Повышение квалификации и профессиональная переподготовка во внешних образовательных организациях. Наставничество и консультирование. Эффективное делегирование полномочий.
	Поведенческие риски	Совершенствование мотивационной политики. Формирование внутренней увлеченности и заинтересованности.

Группа рисков		Рекомендации и мероприятия по элиминированию рисков
Риски процессов и процедур	Риски недостаточной формализации и регламентации процессов и процедур	Внесение изменений в существующие локальные нормативные акты (положения, инструкции, регламенты), направленных на оптимизации бизнес-процессов и процедур.
	Риски чрезмерной бюрократизация процессов и процедур	Разработка новых локальных нормативных актов, регулирующих структуру и содержание внутренних бизнес-процессов и процедур.
	Риски неумения правильного делегирования полномочий	Выявление коммуникационных проблем и совершенствование на этой основе коммуникационной функции в организации. Анализ трудового потенциала сотрудников, выявлению их способностей и умений решать конкретные профессиональные задачи и совершенствование на этой основе процедур делегирования полномочий.
	Риски недостаточной четкости формулирования должностных обязанностей и требований к сотрудникам	Выявление проблемных зон в аспекте формулирования должностных обязанностей и требований к персоналу и совершенствование на этой основе должностных регламентов.
Риски условий труда и средств производства	Риски, формируемые в результате несоответствия требованиям безопасности труда на рабочем месте	Регулярный мониторинг соответствия оснащенности рабочих мест требованиям безопасности труда.
	Риски, формируемые в результате несоответствие эргономическим требованиям к оснащенности рабочих мест	Регулярный мониторинг соответствия оснащенности рабочих мест эргономическим требованиям.
	Риски несоответствия средств производства современным условиям развития производства	Анализ средств производства (оргтехники, оборудования, подлежащих модернизации). Расчет экономической целесообразности внедрения новых средств производства.

Составлено автором

### Выводы

На основании проведенного исследования можно сделать вывод о том, что риски в системе кадрового менеджмента весьма многообразны. Стратегическое планирование рискованных ситуаций со стороны руководителей, специалистов отдела кадров, а также оперативных руководителей позволит иметь положительный результат и будет способствовать не только повышению производительности, но и улучшению репутационного имиджа организации, обеспечивая ее стабильность как в финансовом, так и в социальном аспекте. Применение правильной и хорошо продуманной стратегии в управлении персоналом, включающей как развитие профессиональных навыков сотрудников, так и трудовую мотивацию, позволит организации достигнуть успеха. Только объединенные усилия руководства и работников организации, их стремление к достижению общих целей позволят укрепить конкурентоспособное положение на рынке, повысить финансовую устойчивость и улучшить социальный статус организации в обществе. Работа с трудовыми ресурсами должна строиться на базе целостной, системной модели социально-экономического взаимодействия, включающей необходимые элементы, реализуемые в конкретных процедурах и технологиях. Процедуры и технологии кадрового менеджмента организации должны быть ориентированы на минимизацию менеджмент-рисков и затрагивать все функции управления персоналом.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Человеческий капитал и эффективный менеджмент / А.Б. Конобеева, С.А. Карташов, С.А. Шапиро [и др.]. — Москва: ООО «Директ-Медиа», 2023. — 184 с. — ISBN 978-5-4499-3770-4. — EDN ВУХВСЗ.

2. Фоменко, Н.М. Кадры и их подготовка в период индустриальной революции: взгляд в будущее / Н.М. Фоменко // Экономика и предпринимательство. — 2018. — № 11(100). — С. 1108–1111. — EDN HWQITO.
3. Кураян, К.А. Анализ проблем кадрового обеспечения цифровой экономики и определение путей их решения / К.А. Кураян — DOI 10.18334/lim.10.4.119147 // Лидерство и менеджмент. — 2023. — Т. 10, № 4. — С. 1367–1380. — EDN NEOSMS.
4. Кураян, К.А. Ретроспективный анализ концепций и моделей кадрового менеджмента / К.А. Кураян — DOI 10.18334/ce.15.12.114096 // Креативная экономика. — 2021. — Т. 15, № 12. — С. 4665–4674. — EDN KQJHUI.
5. Коновалова, О.В. Управление кадровыми рисками хозяйствующего субъекта в условиях цифровизации общества / О.В. Коновалова, И.В. Морозова, Е.Г. Козлова — DOI 10.18384/2310-6646-2020-2-68-75 // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. — 2020. — № 2. — С. 68–75. — EDN OORGPR.
6. Кара, А.Н. Управление кадровыми рисками / А.Н. Кара, И.А. Соколова // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. — 2019. — № 5(59). — С. 30–38. — EDN XPLYOY.
7. Парчук, Д.С. Исследование кадровых рисков в современной организации / Д.С. Парчук — DOI 10.18799/26584956/2023/1/1245 // Векторы благополучия: экономика и социум. — 2023. — Т. 48, № 1. — С. 1–14. — EDN ZAQQIS.
8. Кайгородцева, К.А. Роль кадровой безопасности в аспекте экономической безопасности / К.А. Кайгородцева // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15, № S2. — EDN GKNHZL.
9. Таганова, Е.Н. Управление HR-рисками: тенденции и перспективы / Е.Н. Таганова, Т.М. Алиева, Ю.В. Шпортько — DOI 10.28995/2073-6304-2023-1-27-42 // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. — 2023. — № 1. — С. 27–42. — EDN HDUHJG.
10. Климов, Д.В. Кадровая безопасность: понятие, внутренние и внешние угрозы, группы риска / Д.В. Климов // Вестник Прикамского социального института. — 2019. — № 2(83). — С. 41–44. — EDN EFTOTD.

**Kurayan Kristina Akopovna**

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Rostov-on-Don, Russia  
E-mail: kristinakurayan@rambler.ru

## **Analysis of management risks in the personnel management system of a modern organization**

**Abstract.** The complexity and dynamism of the current state of the Russian and global economy as a whole, digital transformation, and a decrease in labor productivity generate a large number of risks that negatively affect the effectiveness of an organization's activities, including the level of competitiveness and effectiveness of the personnel management system.

This study is devoted to the analysis of management risks in the personnel management system. During the study, the main sources of personnel risks were identified, such as: unskilled personnel, conflicts in the workplace, high staff turnover, insufficient motivation of employees and others. These factors can negatively affect the work of the organization, lead to loss of customers, deterioration of business reputation and financial losses.

In order to prevent personnel risks in the personnel management system, within the framework of this study, the authors propose to regularly update personnel policies and procedures. It is necessary to develop clear rules and procedures for hiring, training, motivating and firing employees. Systematic monitoring of the organization's human resources potential will allow timely identification of personnel problems and take measures to eliminate them. Also, regular trainings and seminars will help to increase employee awareness of possible personnel risks and ways to prevent them. Thus, preventive measures to prevent the risks of personnel management can ensure the stability and successful functioning of the organization. An integrated approach to risk management (development of theoretical provisions, development of methodological approaches and practical recommendations) in the field of personnel management will minimize possible threats and ensure sustainable growth and development of the organization.

**Keywords:** personnel management; personnel management; personnel risks; risk management; classification of personnel risks; management; recruitment