

## АНАЛИЗ КАДРОВЫХ РИСКОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ НА ЭТАПЕ ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Пыскина А.С.

*Российская Федерация, г. Самара,  
Самарский национальный исследовательский университет  
имени академика С.П. Королева*

**Аннотация.** В работе анализируется проблема цифровизации в сфере управления человеческими ресурсами организации.

В процессе внедрения цифровых технологий в производственную деятельность компании, в трудовом коллективе могут возникать разные риски, в том числе и кадровые риски (риски поведения персонала и риски системы управления персоналом).

**Ключевые слова:** оценка кадровых рисков, цифровизация, профиль кадровых рисков, паспорт кадровых рисков.

В данном исследовании были рассмотрены особенности процесса формирования оценки кадровых рисков, полученных на базе данных современной российской организации АО «Международный аэропорт Курумоч». Основным инструментом исследования был выбран метод И.В. Липсица и В.В. Коссова [1]. На основании данного метода, была рассмотрена оценка рисков на подготовительной стадии и стадии функционирования. Оценка кадровых рисков в исследовании проводилась на основе определения удельного веса вероятности его наступления и степени влияния кадрового риска [2-3].

Для разработки рекомендаций, которые могли бы поспособствовать переходу организации к внедрению новых цифровых технологий, с целью предупреждения кадровых рисков, были классифицированы риски, характерные для организации.

Согласно полученным данным, к внутренним оправданным рискам системы управления персоналом рассматриваемой организации относятся:

- 1) неоптимальный количественный состав;

2) отсутствие мониторинга угроз жизненно важным интересам организации, направленного на обеспечение кадровой безопасности;

3) отсутствие мер по выявлению, предупреждению и пресечению нежелательных действий со стороны сотрудников, которые могут повлечь нанесение вреда интересам организации;

4) отсутствие у наиболее ценных работников устойчивой экономической и социально-экономической мотивации к отказу от любых предложений о смене работодателя;

5) необоснованность численности персонала с учетом стратегии развития организации.

К внутренним, оправданным, несистематическим рискам персонала относятся:

1) наличие конфликтов, трудовых споров, вызванных конфликтом интересов работников и работодателя;

2) неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе.

В качестве эксперта 1 выступает директор по персоналу АО «МАК», эксперт 2 представлен руководителем группы кадрового администрирования, эксперт 3 - руководитель группы подбора и адаптации персонала.

Полученный результат исследования кадровых рисков организации позволил определить, что наибольшее влияние на деятельность компании оказывают риски следующих подгрупп: управление социально-трудовыми отношениями; информационное обеспечение; управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала. На рисунке 1 представлено графическая иллюстрация результатов оценки кадровых рисков исследуемой организации.



*Примечание.*

- (1) Отсутствие мониторинга угроз жизненно важным интересам организации, направленный на обеспечение кадровой безопасности
- (2) Отсутствие мер по выявлению, предупреждению и пресечению нежелательных действий со стороны сотрудников, которые могут повлечь нанесение вреда интересам организации
- (3) Наличие конфликтов, трудовых споров, вызванных конфликтом интересов работников и работодателя
- (4) Неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе
- (5) Отсутствие у наиболее ценных работников устойчивой экономической и социально-экономической мотивации к отказу от любых предложений о смене работодателя
- (6) Отсутствие оценки различных форм проявления нелояльности и неблагонадежности работников организации, в том числе на этапе прохождения испытания
- (7) Необоснованность численности персонала с учетом стратегии развития организации
- (8) Несвоевременное и качественное обеспечение полной и достоверной информацией, необходимой для выполнения трудовых обязанностей

**Рисунок 1. Графическое отражение результатов оценки кадровых рисков**

Так как экспертами выступали работники, занимающие руководящие должности в своем направлении, то можно считать, что полученные результаты исследования достоверны.

Для большей наглядности результатов проведенного анализа построен профиль кадровых рисков организации, который был получен на основе результатов проведенного анкетирования среди работников организации. Результатом оценки является определение таких показателей как [4]:

- 1) уровень кадрового риска;

2) значимость (рейтинг) выявленных кадровых рисков – профиль кадровых рисков;

3) значения показателей состояния кадровых рисков.

По профилю кадровых рисков можно определить опасность этих рисков в зависимости от степени влияния или вероятности проявления их в организации. На рисунке 2 представлена графическая модель отражения профиля кадровых рисков.



Рисунок 2. Графическое отражение профиля оценки кадровых рисков

Очевидно, что риск сопротивления изменениям в организации, риск информационных атак и риск ухода руководителей высшего звена имеют наибольшее значение при обеспечении кадровой безопасности и оценки уровня возникновения рисков.

Так как данные риски напрямую связаны с управлением кадровыми рисками в условиях перехода к цифровым технологиям в организации, то можно сделать вывод, что налаженные на сегодняшний день информационная безопасность и проведение дополнительного обучения среди работников требуют дополнительных мер с целью минимизации возникновения кадровых рисков. Однако в дальнейшем могут возникнуть риски, связанные с увольнением сотрудников, старающихся уберечь себя от незапланированного сокращения.

Таким образом, в результате проведенного исследования кадровых рисков организации удалось получить четкое представление о существующих кадровых рисках в АО «Международный аэропорт Курумоч».

Полученные данные были использованы в разработке практических и методических рекомендаций по профилактике и минимизации кадровых рисков организации [5-9].

Для более наглядной детализации и рассмотрения всех случаев проявления кадровых рисков, которые могут возникать или увеличиваться в процессе цифровизации организации, был разработан подробный паспорт кадровых рисков, включающий в себя все данные о конкретном кадровом риске. За основу изучения был выбран наиболее значимый кадровый риск, который был получен в результате проведенного исследования - это риск «Соппротивление сотрудников процессу перехода к цифровым технологиям в организации».

Информационным фундаментом паспорта кадрового риска будут использоваться сведения о конкретном риске, которые присутствуют в реестре типовых кадровых рисков компании. Также учтено, что паспорт кадрового риска должен содержать в хронологической последовательности данные обо всех случаях его проявления: причинах возникновения, причиненном ущербе, предпринятых мерах по предотвращению риска или минимизации его воздействия [10-12].

Паспорт кадровых рисков сопротивления сотрудников процессу перехода к цифровым технологиям в организации представлен в таблице 1.

**Таблица 1. Паспорт риска, возникающего в процессе перехода к цифровым технологиям**

<b>ПАСПОРТ КАДРОВОГО РИСКА - сопротивление сотрудников процессу перехода к цифровым технологиям в организации</b>	
Тип процесса	Основной
Название процесса	Мотивация персонала
Уровень риска (значительный/критический)	Значительный
Ответственный	Директор по персоналу

Продолжение таблицы 1

<b>Общая информация о риске</b>		
Наименование риска	Сопротивление изменениям	
Событие	Подготовка перехода к цифровым технологиям в организации	
Причины/источники риска	Нежелание менять привычный подход к исполнению трудовых обязанностей	
Последствия риска	1. Уменьшение показателя результативности труда; 2. Увеличение количества совершаемых ошибок при выполнении трудовых обязанностей; 3. Принятие неправильных решений; 3. Текучесть кадров; 4. Снижение лояльности персонала по отношению к руководителям и организации в целом	
<b>План предупреждающих мероприятий по управлению рисками в области качества</b>		
№	Мероприятия по снижению оптимизации уровня риска (ресурсы)	Ответственный
1.	Проведение тренингов и дополнительных обучающих семинаров по эксплуатации новых технологий	Менеджер по обучению
2.	Разработка программы стимулирования сотрудников	Руководитель отдела мотивации и организационного развития
3.	Популяризация наставничества среди сотрудников, которые могут быть «консультантами» для работников, которым требуется дополнительная помощь при адаптации к новому процессу или технологии	Специалист по адаптации персонала
<b>Оценка остаточного риска возможного сопротивления сотрудников процессу перехода к цифровым технологиям в организации</b>		
1) Повышение лояльности сотрудников к руководителям и всей организации; 2) Повышение уровня профессионализма среди сотрудников организации; 3) Принятие процесса цифровизации как нечто необходимое и важное; 4) Вовлеченность сотрудников в процесс диджитализации.		

Таким образом, в результате исследования было выявлено, что высокая оценка кадровых рисков связана с проблемами, возникающими при переходе к цифровым технологиям, как со стороны персонала, в виде сопротивления изменениям, так и со стороны системы управления персоналом, в виде отсутствия мониторинга угроз, направленного на обеспечение кадровой безопасности, отсутствие оценки лояльности и неблагонадежности персонала. В дальнейшем для предотвращения и минимизации кадрового риска необходимо

разработать рекомендации по упорядочению перехода к цифровым технологиям в организации [13-15].

### Список литературы

1. Калмыкова О. Ю. Управление кадровыми рисками и кадровая безопасность организации. Часть 1: учеб. пособие. В 2 ч./О.Ю. Калмыкова, Н.В. Соловова. - Самара: Издательство Самарского университета, 2018. - 68 с.

2. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации [Текст]: учебно-практическое пособие/А.Я. Кибанов; под редакцией А.Я. Кибанова. Москва, 2019.

3. Митрофанова, А.Е. Кадровые риски и их оценка [Текст]: учебное пособие для подготовки бакалавров по направлению 38.03.03 Управление персоналом / А.Е. Митрофанова, Д.К. Захаров, Р.А. Ашурбеков // М. Государственный университет управления, 2016. - 135 с.

4. Новоселова О.В. Оценка кадровых рисков промышленной организации [Текст]/Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В., Иваненко Л.В., Новоселова О.В. // Инновационные стратегии управления человеческими ресурсами. Сборник научных трудов I Всероссийской научно-практической конференции. Ответственный редактор Н.В. Соловова. 2018. С. 244-250.

5. Калмыкова О.Ю., Живаева В.В., Парфенова С.Н., Климина Л.В. Вовлеченность персонала промышленной организации// Ашировские чтения [Электронный ресурс]: сб. трудов Междунар. науч.-практ. конференции / Отв. редактор В.В. Живаева. - Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2021. - 584-591.

6. Живаева В.В., Калмыкова О.Ю., Парфенова С.Н., Тупоносова Е.П. Эмоциональная компетентность руководителя предприятия нефтегазовой отрасли // Журнал «Нефть. Газ. Новации». 2021. № 1 (242). С. 80-82.

7. Соловова Н.В., Калмыкова О.Ю., Суханкина Н.В. Методика формирования компетентности менеджера по управлению персоналом в области управления кадровыми рисками // Сборник: Society. Integration. Education. Proceedings of the International Scientific Conference. Rezekne Academy of Technologies. Faculty of education, Language and Design. 2019. С. 506-519.

8. Фатхуллина А.Н., Калмыкова О.Ю. Управление кадровыми рисками в организации // Сборник: Инновационное управление персоналом. Материалы IX Всероссийского межвузовского кадрового форума им. А.Я. Кибанова. 2018. С. 197-199.

9. Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В., Горбунова Ю.Н. Формирование конфликтологической компетентности как необходимого компонента управленческой культуры руководителя организации// Вест. Самарского государственного университета, Серия «Экономика и управление», № 9/1 (131) - Самара: ФГБОУ ВПО «СамГУ», 2015. - С.230 - 245.

10. Долженкова, Ю. В. Трансформация трудовой сферы: вызовы цифровизации / Ю. В. Долженкова // Самоуправление. - 2020. - Т. 2. - №1(118). - С. 129-132.

11. Каз, Е.М. Качественные и количественные методы в исследовании мотивации персонала // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2013. № 2 (22).

12. Митрофанова А.Е. Концепция управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации//Компетентность. 2013. № 3. С. 40-45.

13. Коновалова В. Г. Обзор методов оценки персонала в современных организациях [Текст]/Романадзе Е.Л., Сёмина А.П., Коновалова В.Г.// Авиация и космонавтика - 2018 Тезисы 17-ой Международной конференции. 2018. С. 694-696.

14. Верна, В.В. Управление персоналом организации как основополагающий фактор ее устойчивого развития/В.В. Верна//Успехи современной науки. - 2017. - Т. 3. - № 1. -С. 171-173.

15. Батырбиев Т.А., Вахламеев А.П. Информационное обеспечение управления персоналом и общей системы управления предприятием в малом бизнесе// Вектор экономики: Изд. ИП Мухин Максим Николаевич (Пермь).. - 2017. - С. 49-54

## ANALYSIS OF HR RISKS OF ORGANIZATION IN THE PROCESS OF INTRODUCING DIGITAL TECHNOLOGIES

A. S. Pyskina

*Samara University,  
Samara, Russian Federation*

**Abstract.** There was analyzed the problem of digitalization in the HR management. In the process of introducing digital technologies in the production activities of the company, various risks may arise in the workforce, including personnel risks (risks of personnel behavior and risks of the personnel management system).

**Key words:** Assessment of personnel risks, digitalization, profile of personnel risks, passport of personnel risks.