

УДК 331.108:2005.334

ИССЛЕДОВАНИЕ КАДРОВЫХ РИСКОВ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Парчук Диана Сергеевна,
di.parchuk@gmail.com

Санкт-Петербургский государственный экономический университет,
Россия, 191023, г. Санкт-Петербург, наб. Канала Грибоедова, 30–32

Парчук Диана Сергеевна, соискатель, кафедра социологии и управления персоналом, факультет управления, Санкт-Петербургский государственный экономический университет.

Актуальность. В настоящее время вопрос, связанный с минимизацией потерь от кадровых рисков, является одним из наиболее важных ввиду нестабильной экономической и политической обстановки. Риски, исходящие от персонала, нельзя точно предугадать, но возможно предупредить их разрушающие последствия. В отечественной литературе есть множество методов оценки различных видов рисков, но если оценивать кадровые, то существует проблема недостатка информации по данному вопросу. **Цель:** изучение ключевых векторов действующей кадровой политики в организации ПАО «Сбербанк», которые могут учесть компании подобной отрасли и предприятия других сфер для предупреждения кадровых рисков; рассмотрение рисков, исходящих от сотрудников в компании (на основании информации в открытых источниках). **Методы:** контент-анализ, теоретические методы исследования (анализ литературы по теме исследования, синтез, классификация и обобщение). **Результаты:** представлены методические рекомендации и указания по разработке системы, направленной на поддержание уровня стабильности в случае возникновения кадрового риска любого вида; систематизирована информация с точки зрения теории рисков, исходящих от персонала; проанализированы риски управления персоналом, которые могут возникнуть в банковской сфере на примере ПАО «Сбербанк»; приведена методология предупреждения кадровых рисков в организации. **Вывод:** эффективное управление кадровыми рисками предполагает реализацию комплексного подхода и зависит от имеющихся процедур по их минимизации и предупреждению. Структурированная и направленная на благополучие сотрудников кадровая политика и система управления человеческими ресурсами в целом обеспечивают недопущение распространения некоторых видов рисков, исходящих от персонала.

Ключевые слова: риски в сфере управления персоналом, классификация кадровых рисков, карта кадровых рисков, кадровая политика, методология управления рисками в HR-области.

Введение

Решающее влияние на конкурентоспособность и жизнеспособность компании в связи со сложностью современного социально-экономического состояния экономики имеют факторы, связанные с качеством работы персонала и эффективностью системы управления человеческими ресурсами, действующей в организации. В условиях рыночной конкуренции качественное управление сотрудниками является одним из основных факторов успешного функционирования предприятия. Своевременная идентификация возможных кадровых рисков составляет основу предупреждения их влияния на показатели деятельности компании, а именно помогает избежать возможных потерь и ущерба как в настоящем, так и будущем [1].

В общих чертах понятие «кадровый риск» обозначает вероятность возникновения различного характера последствий, связанных с деятельностью персонала, на которого,

в свою очередь, оказывают влияние внешние и внутренние факторы среды. А.Е. Митрофанова, Д.К. Захаров, Р.А. Ашурбеков в работе [2] и А.Л. Слободский в учебном пособии [3] рассматривают кадровые риски как возможные потери или угрозы, связанные с действием или бездействием персонала непосредственно на рабочем месте. Риск данных потерь может быть обусловлен [4]:

- неудовлетворенностью работников своими должностными обязанностями;
- мошенничеством персонала;
- недостаточной квалификацией сотрудников;
- нестабильностью штата организации;
- несоответствующей жизненной позицией отдельных сотрудников, что впоследствии может привести к конфликтам и ухудшению состояния социально-психологического климата.

Вышеперечисленные причины возникновения кадровых рисков отчасти связаны с негативным проявлением человеческого фактора, который представляет собой угрозу безопасности компании в целом.

Человеческие риски любого вида прямо или косвенно оставляют след на финансово-хозяйственных результатах предприятия. Сотрудники в процессе принятия решений создают риски различного рода: неимущественные или имущественные. В научных трудах Л.Л. Ивановой [5] и Т.О. Соломанидиной [6] определено, что кадровый риск является универсальным, возникает в результате просчетов и ошибок в процессе формирования или развития кадровой политики организации, а также тесно связан с получением дохода.

Истоком кадровых рисков можно назвать недостаточно проработанную кадровую политику: неверный выбор стратегии или тактики отбора и найма, методов мотивации и стимулирования; отсутствие коммуникаций между подразделениями; слишком обширная или узкая организационная структура.

Сущность кадрового риска раскрывается при помощи следующих основных характеристик: ситуация, источник и объект. Объектом называют хозяйствующие субъекты, которые подвержены влиянию кадрового риска. Типичными примерами могут быть: государство, предприятие или сотрудники. Ситуация обозначает совокупность условий, благодаря которым создается среда для реализации деятельности человека, которая имеет возможность количественного и качественного измерения степени вероятности возникновения.

Источники кадровых рисков – это те факторы, которые могут спровоцировать проявление враждебных намерений. Например, ими являются: внешняя среда (политическая или экономическая ситуация в стране) и внутренняя (климат в коллективе), а также неустойчивость действующей системы управления человеческими ресурсами. По О.Ю. Калмыковой и Н.В. Солововой [7], в большинстве случаев источником кадрового риска становится высокий уровень конфликтности и стресса в трудовом коллективе. Поэтому руководителям среднего и высшего звена важно отслеживать атмосферу в коллективе и предупреждать распространение влияния людей, вносящих дисбаланс в общую работу. Стратегия повышения уровня компетентности персонала, формирование сплоченного трудового коллектива, ориентированного на гармоничные социально-трудовые отношения, – это ключевые направления осуществления кадровой политики современной компании в области предупреждения возникновения и минимизации кадровых рисков [8]. С данным мнением нельзя не согласиться, поскольку именно обучение и поддержание корпоративной культуры в коллективе помогают снизить риски персонала и нивелировать возможное негативное влияние.

Далее рассмотрим черты, которые характерны только для кадрового риска [9]:

1. Противоречивость, которая проявляется с двух сторон. Риск может способствовать как достижению успеха в условиях неопределенности, так и субъективному принятию решений из-за недостаточности информации.

2. Альтернативность, которая предполагает выбор лучшего варианта решения из нескольких возможных.

3. Неопределенность обозначает невозможность выбора того или иного решения из-за нехватки информации о факторах внешней среды, вероятности изменений процессов в позитивную или негативную сторону.

4. Опасность представляет собой ситуацию потенциального возникновения ущерба для организации, обусловленного спецификой взаимодействия с персоналом.

5. Подверженность определяет вероятную возможность возникновения и развития кадрового риска.

6. Уязвимость подразумевает оценку размера ущерба, ее интенсивность действия (от локального до всеобъемлющего уровня).

Рассмотрение частных характеристик кадрового риска позволяет дать более четкую картину для их детальной идентификации и предотвращения.

Кадровые факторы риска можно разделить [10, 11]:

- на объективные: непостоянность штата сотрудников; несобранность работников (может приводить к нарушениям технологического режима и значительному ущербу);
- субъективные: изменения в кадровой политике; мошенничество со стороны сотрудников компании.

Таким образом, кадровые риски могут нанести организации не меньший вред, чем любой другие виды риска. Основными причинами, побуждающими сотрудников к негативным действиям или же бездействию, являются: низкий уровень жизни, недостаточная мотивация, неудовлетворенность работников своим положением. Именно поэтому необходимостью становятся проработка системы по тщательному отбору и набору персонала компании, создание карты и паспорта кадровых рисков, проведение анализа факторов риска, определяющих распространение рискованных ситуаций.

Обзор литературы

А.Е. Митрофанова, А.Л. Слободский, А.И. Тихонов дают определение понятия кадровых рисков как угроз, исходящих от работников и наносящих вред организации. Л.Л. Иванова и Т.О. Соломанидина считают, что в первую очередь данный вид риска связан с просчетами руководства и неравномерным управлением имеющимся персоналом. Классификации кадровых рисков описаны в трудах Е.С. Нечаевой, И.И. Цветковой, М.К. Саакян, А.Е. Митрофановой, Н.А. Фокиной, А.И. Тихонова. Методы управления кадровыми рисками рассматривают С.В. Духновский, В.А. Пахоруков, С. Tello de la Torre, V. Perez, J. J. Martí-Noguera, M. Dubosson, E. Fragnière, S. Meier.

Классификация, учет и контроль кадровых рисков являются неотъемлемой частью системы по их управлению. Е.С. Нечаева в работе [12] и И.И. Цветкова в статье [13], систематизируя риски, выделяют четыре основных типа:

- должностной риск, связанный с несоответствием должности виду деятельности, что объясняется некачественной внутрифирменной нормативно-регламентирующей документацией;
- квалификационный риск, связанный с несоответствием уровня образования, квалификации работника требованиям занимаемой должности;

- риск неблагонадежности персонала, связанный с превышениями полномочий, недобросовестностью, неорганизованностью персонала и зависящий от эффективности деятельности системы управления персоналом;
- риск невосприимчивости персонала к новым технологиям и новым продуктам, обусловленный отсутствием в организации системы информирования, стимулирования инновационной деятельности персонала.

Рассматривая технологию процесса работы с персоналом, целесообразно разделить виды рисков во времени на следующие группы: при найме сотрудников на работу; в процессе работы внутри предприятия; после увольнения людей из компании.

М.К. Саакян и др. в работе [14] предлагают еще одно разделение кадровых рисков:

1. Риски, обусловленные неэффективностью методов и технологий подбора и отбора персонала. Одним из главных факторов является взаимное совпадение ожиданий организации и сотрудника.

2. Риски, вызванные неэффективной системой мотивации, стимулирования и работой с персоналом. Причинами могут быть: нестабильный режим работы; перебои в получении необходимых выплат. Отрицательными примерами поведения руководителей подразделений можно назвать: непоследовательность в требованиях; недостаточная продуманность системы вознаграждений и поощрений сотрудников; неблагоприятные отношения между работниками и руководством.

3. Наличие сотрудников из «групп риска» (маргиналов), действия которых могут привести к возникновению проблем в виде развития напряженности в коллективе, конфликтных ситуаций.

4. Риск раскрытия коммерческой и конфиденциальной информации об организации, мошенничества в виде фальсификации документации и др.

5. Риски ухода квалифицированных сотрудников и рядовых сотрудников. Основными причинами текучести персонала являются: низкая заработная плата; отсутствие уважительного отношения со стороны руководства; некомфортные условия труда и режим работы.

Данная классификация затрагивает риски, связанные с ошибками и просчетами компании по организации системы отбора, управления и стимулирования кандидатов, неспособностью заблаговременно предвидеть портрет потенциального работника.

Н.А. Фокина [15] выделяет две основные группы:

- количественные кадровые риски обусловлены несоответствием потребностей в человеческих ресурсах в связи с отсутствием персонала на местах;
- качественные кадровые риски в основном связаны с потерями из-за нехватки у сотрудников необходимого уровня квалификации для исполнения рабочих задач.

По месту локализации кадровые риски разделяют на внутренние и внешние. К внешним относят политические, экономические, социально-демографические, природные, техногенные и рыночные факторы [16]. Внутренние кадровые риски включают [17]:

- психологические и социальные риски;
- коммуникативные риски (например, конфликтность человека, которая может привести к разлому устоявшегося коллектива);
- финансовые (невыплата заработной платы или премий);
- профессиональные риски (уровень квалификации, потенциал к развитию и обучению).

Так, любая организация является социальной системой, в которой все происходящее прямо или косвенно определяется и зависит от деятельности входящих в нее людей. Кадровые риски характеризуются как сложные риски, поэтому их классификация

различна и результат ущерба может быть как локального масштаба, так и среднего, значительного или глобального.

Определим следующие методы управления кадровыми рисками [18]:

- локализация применяется в случае выявления очага риска;
- диверсификация реализуется посредством прозрачной системы распределения ответственности за определенный круг задач;
- компенсация включает в себя стратегическое планирование, прогнозирование, мониторинг и контроль деятельности персонала.

Минимизировать проявление кадровых рисков можно с помощью улучшения условий работы, охраны труда или повышением лояльности персонала к своей организации. С.В. Духновский [19] предлагает добавить оценку, мониторинг и повышение психологической надежности работников как условия снижения вероятности угроз, обусловленных индивидуально-психологическими особенностями субъекта трудовой деятельности.

Рассмотрев различные виды кадровых рисков, добавим факторы, которые, по нашему мнению, могут привести к их появлению и развитию:

- клиповое мышление преимущественно у поколения Z (работники не могут длительное время задерживать внимание на процессе, с трудом запоминают большие объемы информации и др.);
- цифровая трансформация: замена части персонала искусственным интеллектом;
- негибкость организационной структуры.

С периодом всеобщей оцифровки начался этап развития такого заболевания у людей, как техностресс, который был вызван адаптацией к работе за компьютером и использованием новых технологий, что привело к ухудшению здоровья [20]. Психосоциальные риски и цифровизация оказали совместное воздействие в виде эмоционального выгорания и хронической усталости. Однако несмотря на это, технологии могут помочь в распознавании личности человека при приеме на работу с помощью использования социальных сетей и содержащейся в них информации.

В результате развития цифровых технологий, которые приносят пользу для поддержания конкурентоспособности компании, возникает проблема демотивации персонала. Сотрудники могут не проявлять инициативу для достижения совместных целей. Для идентификации показателя риска, который исходит от персонала, был разработан инструмент в виде электронного опроса, интегрируемый в ERM [21]. С его помощью компании могут узнать, в каком состоянии находится общее организационное благополучие.

Устранение воздействия кадровых рисков крайне важно для продолжения эффективной деятельности компании. Основными причинами, побуждающими сотрудников к негативным действиям или бездействию, являются: низкий уровень жизни, недостаточная мотивация, неудовлетворенность работников своим положением, негативное отношение со стороны руководства.

При рассмотрении сущности и классификации кадровых рисков делаем вывод о том, что персонал может привести организацию не только к успеху и признанию, но и к банкротству и ликвидации бизнеса, то есть выступает в качестве основного источника риска. В связи с этим необходимыми становятся управление кадровыми рисками на ранних этапах и их регулирование на более поздних.

Характеристика ПАО «Сбербанк»

ПАО «Сбербанк» – российский коммерческий банк, предоставляющий широкий спектр инвестиционно-банковских услуг, один из ведущих международных финансо-

вых институтов. Одним из главных конкурентных преимуществ организации является крупная, диверсифицированная клиентская база. Сотрудничество Сбербанка со всеми группами клиентов позволяет с успехом управлять ресурсами и сводить к минимуму финансовые риски. Привлекая средства населения, Сбербанк формирует устойчивый источник кредитования предприятий различных секторов экономики.

Специфика организации банковской отрасли находится в прямой зависимости от действий персонала: консультирование клиентов, оформление заявок, выбор стратегии продвижения, работа с большими данными. Все эти и другие процедуры осуществляет персонал. В связи с этим необходимо в ускоренном порядке идентифицировать и минимизировать проявление кадровых рисков.

Отличительной особенностью организации является система управления сотрудниками. Ключевые фокусы:

- поиск и привлечение: активное участие HR-специалиста в подборе, взаимодействии с учебными заведениями, проведение хакатонов и соревнований;
- разработка привлекательных предложений: социальный пакет, наличие перспективных проектов;
- найм и адаптация: онлайн-буткемпы, оценка компетенций сотрудников, система наставничества;
- обучение и развитие: рабочие и международные ротации, Smart-сервисы, внутренние программы развития, образовательные программы, дистанционное обучение;
- мотивация сотрудников: материальная (конкурентное вознаграждение), нематериальная (волонтерские инициативы, корпоративные награды);
- удержание: корпоративные программы роста, кадровый резерв.

Руководитель и HR-менеджер помогают в адаптации и продвижении работников и создают благоприятную среду, что минимизирует проявление рисков персонала.

Особое внимание в компании уделяют профессиональному развитию работников и предоставляют дополнительные возможности для саморазвития и обучения [22]:

1. Образовательные программы. Сотрудники имеют доступ к различным образовательным программам через специально подготовленные ресурсы, на которых хранится вся информация о работнике (Smart-профиль) и обучающие тренинги (Smart-развитие). Программа «Перезапуск» помогает сотрудникам освоить новую профессию или поменять квалификацию в соответствии с их интересами и перейти в другие структуры экосистемы Сбербанка.

2. Возможности для смены направления работы (горизонтально или вертикально). Работник может переехать в другой регион и там выстроить работу или освоить новое направление деятельности компании. Решение новых и неизученных задач может дать дополнительный стимул для развития.

3. Концентрация на взаимодействии с молодыми талантами: школьниками, студентами и выпускниками. Реализация крупных проектов: хакатонов, акселераторов, соревнований по Data Science и др.

Таким образом, ПАО «Сбербанк» остается гибко развивающейся организацией. Несмотря на нестабильную экономическую ситуацию, организация не утрачивает лидирующие позиции. Минимизировать кадровые риски помогает именно система управления человеческими ресурсами. Ее достоинствами являются: развитие проектов для привлечения молодежи в рамках диверсификации; руководство активно включено в процесс управления работниками; разработаны мероприятия для поиска и сохранения потенциала сотрудников.

Об исследовании

Исследование проведено на основе анализа открытых источников сети Интернет: рабочих сайтов с отзывами (HeadHunter, Банки.ру, Отзовик, Хабр Карьера, Dream Job), а также авторитетных СМИ (РБК, Forbes) и собственных отчетов ПАО «Сбербанк». Выборка репрезентативна и охватывает объединенную совокупность данных, было обобщено более 200 комментариев и отзывов. Вероятность наступления рисков и их степень определялись на основе собственного умозаключения по проанализированной информации.

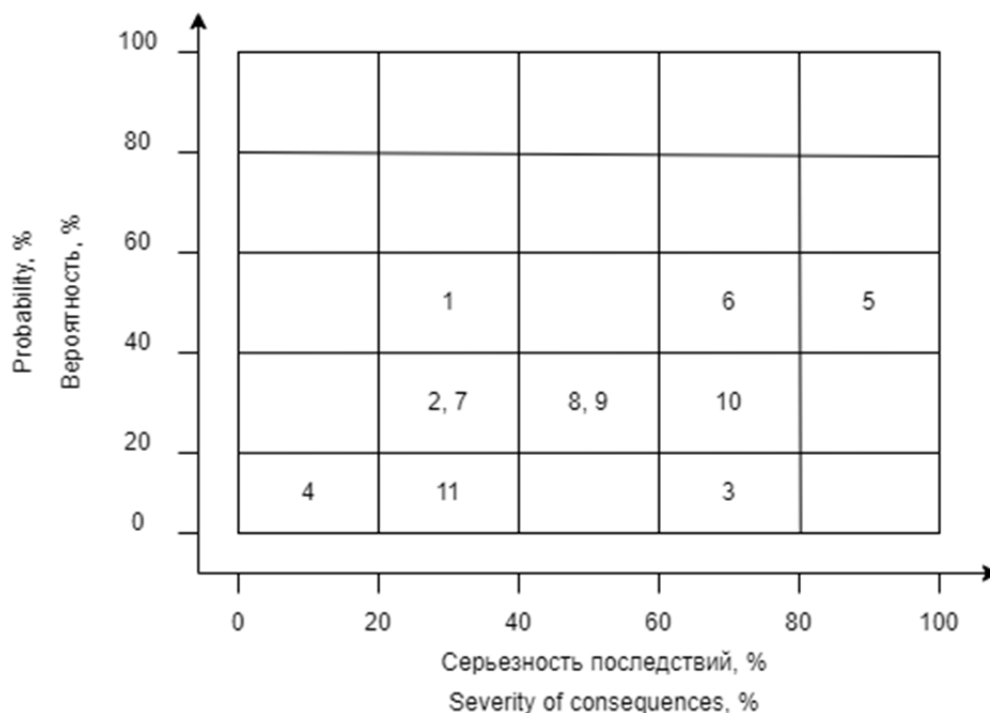
Рассмотрим на примере ПАО «Сбербанк» специфические виды кадровых рисков для банковской сферы. Во избежание появления и распространения кадровых рисков в ПАО «Сбербанк» существует многофакторная модель подбора персонала. Выделим несколько кадровых рисков (табл. 1), которые могут возникнуть или уже были замечены в ПАО «Сбербанк», и затем проанализируем их.

Таблица 1. Кадровые риски в ПАО «Сбербанк»
Table 1. Personnel risks in «Sberbank»

Кадровые риски в зависимости от стадии возникновения Personnel risks depending on the stage of occurrence	Виды кадровых рисков Types of personnel risks
Кадровые риски, связанные с укомплектованием персонала Personnel risks associated with recruitment	1) риск несоответствия количественного состава персонала качественному/risk of inconsistency between the quantitative composition of personnel and the qualitative; 2) риск текучести кадров/staff turnover risk; 3) риск найма неблагонадежного персонала risk of hiring unreliable personnel; 4) адаптационный риск/adaptation risk
Кадровые риски, связанные с работой персонала Personnel risks associated with the work of personnel	5) форс-мажорные риски (характерны для любого бизнеса) force majeure risks (typical for any business); 6) риск снижения мотивации труда (профессиональное выгорание сотрудника)/risk of reducing labor motivation (professional burnout of an employee); 7) риск социальной напряженности в коллективе risk of social tension in the team; 8) риск перегруженности сотрудников risk of overloading employees; 9) риск неэффективности использования рабочего времени risk of inefficient use of working time
Кадровые риски, связанные с развитием персонала Personnel risks associated with personnel development	10) риск демотивации персонала risk of staff demotivation
Кадровые риски, связанные с высвобождением персонала Personnel risks associated with the release of personnel	11) риск создания негативного имиджа организации risk of creating a negative image of the organization

Источник: составлено автором.
Source: compiled by the author.

Для наглядной оценки рисков в сфере управления персоналом используют карту рисков (рисунок). Вероятность и серьезность последствий определены автором самостоятельно с учетом анализа внешней и внутренней среды организации.



Источник: составлено автором.
Source: compiled by the author.

Рисунок. Карта кадровых рисков
Figure. Personnel risk map

Так, благодаря данной матрице можно отчетливо заметить главные кадровые риски организации, такие как: риски, связанные с проявлением человеческого фактора; риск снижения мотивации труда; риск мошенничества сотрудников; риск найма неблагоденного персонала. Однако нельзя не обращать внимание и на остальные рассмотренные виды кадровых рисков, которые стоит предотвращать.

Далее рассмотрим более подробно выделенные ранее кадровые риски организации на основе статистических данных и информации, полученной из открытых источников.

Выделяют следующие кадровые риски, связанные с формированием персонала:

1. Риск несоответствия количественного состава персонала требуемому. В 2020 г. за счет искусственного интеллекта Сбербанк заработал 100 млрд руб. [23]. Активное развитие проектов в области искусственного интеллекта и роботизации требует от людей наличия определенных компетенций написания моделей. Рынку необходимо в пять раз больше специалистов, чем есть сейчас. В Сбербанке около тысячи таких специалистов, однако их все равно не хватает.

2. Риск текучести кадров. Статистика показателей текучести кадров приведена в табл. 2. В 2021 г. по сравнению с 2018–2020 гг. наблюдается увеличение текучести.

Таблица 2. Данные по текучести кадров в ПАО «Сбербанк»
Table 2. Data on staff turnover in PJSC «Sberbank»

Год/Year	2018	2019	2020	2021
Текучесть кадров/Staff turnover, %	13,4	11,3	11	15

Источник: составлено автором по [24–26].
Source: compiled by the author according to [24–26].

3. Адаптационный риск связан с тем, что Сбербанк на начальном этапе работы предлагает специалистам разнообразие обучающих материалов, курсов, мероприятий, которые могут чрезмерно утомить новых сотрудников, в результате чего они могут столкнуться с демотивацией.

4. Риск найма неблагонадежного персонала. В 2019 г. персональные данные (а именно данные кредитных карт) клиентов Сбербанка оказались на черном рынке [27]. Позже было установлено, что хищение данных совершил один из сотрудников.

Так, при формировании персонала закладывается фундамент для будущего организации и необходимо не допускать вышеперечисленные виды риска, которые сказываются на эффективности деятельности и репутации.

Отметим такой кадровый риск, связанный с работой персонала, как снижение мотивации труда. Например, отсутствие четких правил поощрений для талантливых сотрудников, по причине стремления руководителя или HR-специалиста подобрать их индивидуально для каждого работника, может демотивировать в большей степени. В ситуации, когда ключевой работник теряет мотивацию, появляется большая степень риска и, как следствие, многократные убытки.

Кадровый риск может быть связан с высвобождением персонала. На тему трудовых отношений было выявлено немалое количество жалоб. Если в 2019 г. было получено около 1,6 тыс. жалоб, то в 2020 г. эта цифра достигла 2,2 тыс. жалоб (увеличение на 38 п. п.) [28]. В Сбербанке данное явление связывают с упрощением доступа сотрудников к инструменту подачи жалоб.

Несмотря на нестабильную экономическую ситуацию, организация не утрачивает лидирующие позиции. Система управления кадрами в Сбербанке обладает следующими преимуществами: разработаны специальные программы обучения; проводятся специальные проекты для конкретной целевой аудитории; действует кадровый резерв на замещение вакантных должностей; для адаптации используются компьютерные технологии и поддерживается постоянный процесс инноваций. Однако при наличии рассмотренных достоинств возникают и кадровые риски. Кадровые риски в Сбербанке связаны с набором сотрудников, использованием их труда, развитием и высвобождением. Выделены основные риски с высокой серьезностью последствий: риски, связанные с проявлением человеческого фактора; риск снижения мотивации труда; риск мошенничества сотрудников; риск найма неблагонадежного персонала. Однако и такие рассмотренные кадровые риски, как текучесть кадров, риски социальной напряженности в коллективе и перегруженности работников, важно вовремя предотвращать, чтобы они не принесли убытки.

Результаты исследования

Для достижения высоких экономических показателей во многих компаниях используют тщательно проработанную систему управления сотрудниками. Управление персоналом требует взаимосвязанности между грамотным подбором, поиском, развитием, мотивацией и удержанием работников. Кадровый потенциал, как один из факторов, оказывающих воздействие на общую деятельность и устойчивость предприятия, является незаменимым конкурентным преимуществом.

Предложим универсальную методику управления кадровыми рисками для компаний банковской отрасли:

1. Проведение комплексного анализа системы управления персоналом, кадровой политики. Идентификация выявленных проблем с помощью внешнего консультанта (с применением обучающего, процессного или экспертного консалтинга в зависимости от ситуа-

ции) или внутренними силами с выделением проектной группы по аудиту состояния работы в отделах/департаментах/подразделениях (по одному представителю от каждого).

2. Выявление отклонения фактического состояния от желаемого и идентификация кадровых рисков. Инструменты/способы: ежемесячные экспресс-опросы линейного персонала; один раз в 3 месяца опросы руководителей; ежемесячная аналитика по выполнению показателей KPI; собеседования, интервью; анализ СМИ; наблюдение и т. д.

3. Качественная и количественная оценка рисков. На основе проанализированных данных необходимо разработать карту кадровых рисков и паспортов рисков с отображением наиболее важной информации (триггер, источник, категория, фактор, причина, вероятность, степень влияния, последствия, область риска, ранг). После чего подготовить шкалу для оценки, подходящую для всех видов оцениваемых рисков, и рассчитать интегральный показатель кадровых рисков организации.

4. Пересмотр работ и внедренных технологий (корректировка старых и разработка новых).

5. Разработка программы курсов с их проведением в очном и дистанционном (e-learning) форматах посредством привлечения экспертов или команд тренинговых агентств. Представим обучающие треки в табл. 3.

Таблица 3. Обучение «Кадровым рискам – нет»
Table 3. Training «Personnel risks – no»

Программа обучения Training program	Методы обучения Training methods
Управление кадровыми рисками и их определение HR risk management and identification	ВКС (на платформе MS Teams или Skype) с презентацией Videoconferencing (on the MS Teams platform or Skype) with a presentation
Кадровая безопасность и кадровая политика Personnel security and personnel policy	
Минимизация и предотвращение кадровых рисков на основе кейсов компаний Minimization and prevention of personnel risks based on company cases	Деловая игра Business game
Технологии организации труда и снижения кадрового риска Technologies for organizing labor and reducing personnel risk	Баскет-метод Basket method
Иновационные способы и методы работы с персоналом Innovative ways and methods of working with personnel	Лекция и обратная связь Lecture and feedback
Поддержание социально-психологического климата в коллективе Maintaining a socio-psychological climate in the team	
Основы антихрупкости и недопущения конфликтов Fundamentals of antifragility and conflict avoidance	ВКС (на платформе MS Teams или Skype) с презентацией Videoconferencing (on the MS Teams platform or Skype) with a presentation
Риск-менеджмент и стресс-менеджмент Risk management and stress management	Лекция и обратная связь Lecture and feedback
Эмоциональный интеллект и работа с поколениями Emotional intelligence and work with generations	Деловая игра Business game
Правильная и современная мотивация Correct and modern motivation	Лекция и обратная связь Lecture and feedback
Подведение итогов обучения Summing up the training	Анкетирование (опрос по теории и практике), выдача сертификатов ДПО Questioning (survey on theory and practice), issuance of certificates of APE

Источник: составлено автором.

Source: compiled by the author.

Таким образом, в работе представлена методология управления кадровыми рисками и предложен базовый набор обучающих треков для проектных групп, разрабатывающих систему предотвращения и профилактики данного вида рисков.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. A structured framework for identifying risks sources related to human resources in a 4.0 working environment perspective / S. Popescu, S. Popescu, R. Santa, F. Teleaba, H. Ilesan // *Human Systems Management*. – 2020. – V. 39. – № 4. – P. 511–527. DOI: 10.3233/HSM-201034.
2. Митрофанова А.Е., Захаров Д.К., Ашурбеков Р.А. Кадровые риски и их оценка. – М.: Инфра-М, 2020. – 137 с.
3. Слободской А.Л. Риски в управлении персоналом. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 155 с.
4. Тихонов А.И. Обеспечение экономической безопасности предприятия за счет оценки кадровых рисков // *Вестник Академии знаний*. – 2020. – № 36 (1). – С. 238–245. DOI: 10.24411/2304-6139-2020-00043.
5. Иванова Л.Л. Риски в системе кадровой безопасности // *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки*. – 2015. – № 3. – С. 350–355.
6. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Кадровая безопасность компании. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 688 с.
7. Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В. Управление кадровыми рисками и кадровая безопасность организации. В 2 ч. Ч. 2. – Самара: Изд-во Самарского университета, 2018. – 68 с.
8. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П., Шепелев В.М. Инновационный подход в управлении кадровыми рисками организации // *Вестник Евразийской науки*. URL: <https://esj.today/PDF/76ECVN320.pdf> (дата обращения 05.05.2022).
9. Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения. – М.: Дело и сервис, 2016. – 288 с.
10. Кораблева О.Н. Репутационные риски в системе риск-менеджмента коммерческого банка // *Российское предпринимательство*. – 2013. – № 24 (246). – С. 55–60.
11. Кузнецова Н.В. Управление кадровыми рисками современной организации // *Вестник ЗабГУ*. – 2013. – № 7 (98). – С. 94–100.
12. Нечаева Е.С. Анализ и прогнозирование кадровых рисков в организациях // *Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки*. – 2013. – № 1-1. – С. 145–153.
13. Цветкова И.И. Классификация кадровых рисков // *Экономика и управление*. – 2009. – № 6. – С. 38–43.
14. Саакян М.К., Матвеев Е.В., Скворцов Е.А. Виды кадровых рисков в управлении персоналом организации // *Аграрное образование и наука*. – 2016. – № 2. – С. 44–51.
15. Фокина Н.А. Классификация рисков кадровой безопасности предприятия // *Научный вестник: финансы, банки, инвестиции*. – 2020. – № 3 (52). – С. 103–111.
16. Strielkowski W., Astachova E., Larionova N. Assessment of personnel risks and threats in the context of state security: a neo-institutional perspective // *Journal of Institutional Studies*. – 2019. – № 11 (3). – P. 170–181. DOI: 10.17835/2076-6297.2019.11.3.170-181.
17. Abramov I., Al-Zaidi Z.A.K. The level of influence of human and external risks on a construction company's sustainability // *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. – 2020. – V. 753. – 042043. DOI: 10.1088/1757-899X/753/4/042043.
18. Пахоруков В.А. Современные методы диагностики и управления кадровыми рисками: значимость и особенности применения // *Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами: сборник научных статей V Международной научно-практической конференции*. – М.: ЭДЕЛЬВЕЙС, 2020. – С. 106–113.
19. Духновский С.В. Кадровая безопасность организации. – М.: Юрайт, 2019. – 245 с.
20. Tello de la Torre C., Perez V., Martí-Noguera J.J. Digital human assets and psycho-digital risks. Concept and recommendations // *Revista Venezolana de Gerencia*. – 2021. – № 26 (1). – P. 12–28. DOI: 10.52080/rvgluz.26.e6.2.
21. Dubosson M., Fragnière E., Meier S. Early detection of human-related risks in an increasingly digitized work environment // *Digital Transformation and Society*. – 2022. – V. 1. – № 1. – P. 48–65. URL: <https://doi.org/10.1108/DTS-05-2022-0017> (дата обращения 10.11.2022).
22. Сбербанк. URL: <https://www.sberbank.com/ru> (дата обращения 10.11.2022).
23. Искусственный интеллект и ESG: как «Сбер» развивает новые клиентские продукты // *Forbes*. URL: <https://www.forbes.ru/forbes-agenda/446029-iskusstvennyj-intellekt-dla-klientov-kak-sber-razvivaetsa-v-oblasti-big-data> (дата обращения 10.11.2022).

24. Годовой отчет ПАО Сбербанк за 2019 год. URL: <https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/sberbank-ar19-rus.pdf> (дата обращения 10.11.2022).
25. Защита персональных данных. ПАО Сбербанк. Годовой отчет (2020 год) – часть 18. URL: https://www.sinref.ru/000_uchebniki/04600_raznie_13/990_Sber-godovoi-2020/018.htm (дата обращения 10.11.2022).
26. Сбер. Отчет о воздействии за 2021 год. URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/sber_impact_report_for_2021_ru.pdf (дата обращения 10.11.2022).
27. Солдатских В., Горячева В. Клиенты Сбербанка попали на черный рынок // Коммерсантъ. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4111863> (дата обращения 10.11.2022).
28. Годовой отчет за 2020 года. URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/_new_site/com/gosa2021/yr-sber-ar20-rus.pdf (дата обращения 10.11.2022).

Поступила: 29.08.2022.

Принята после рецензирования: 07.02.2023.

UDC 331.108:2005.334

STUDY OF PERSONNEL RISKS IN THE MODERN ENTERPRISE**Diana S. Parchuk,**
di.parchuk@gmail.comSt. Petersburg State University of Economics,
30–32, Kanal Griboedova embankment, St. Petersburg, 191023, Russia**Diana S. Parchuk**, applicant, St. Petersburg State University of Economics.

Relevance. At present, the issue related to minimizing losses from personnel risks is one of the most important due to the unstable economic and political situation. The risks posed by personnel cannot be accurately predicted, but it is possible to prevent their devastating consequences. In the domestic literature, there are many methodologies for assessing various types of risks, but if we evaluate personnel ones, there is a problem of lack of information on this issue. **The purpose** of the research is to study the key vectors of the current personnel policy in PJSC «Sberbank», which companies in a similar industry and enterprises in other areas can take into account to prevent personnel risks, as well as to consider the risks posed by employees in the company, based on information in open sources. **Methods:** content analysis, theoretical research methods (literature analysis on the research topic, synthesis, classification and generalization). **Results.** Methodological recommendations and guidelines for the development of a system aimed at maintaining the level of stability in the event of any type of personnel risk are presented; information from the point of view of the theory of risks emanating from personnel is systematized; risks of personnel management that may arise in the banking sector on the example of PJSC «Sberbank» are analyzed; methodology for preventing personnel risks within the enterprise is given. **Conclusion.** Effective management of personnel risks involves the implementation of an integrated approach and depends on the existing procedures for their minimization and prevention. Structured and well-being-focused HR policy and human resource management system in general ensure that certain types of risks posed by staff are not spread.

Key words: risks in the field of personnel management, classification of personnel risks, map of personnel risks, personnel policy, risk management methodology in the HR area.

REFERENCES

1. Popescu S., Popescu S., Santa R., Teleaba F., Ilesan H. A structured framework for identifying risks sources related to human resources in a 4.0 working environment perspective. *Human Systems Management*, 2020, vol. 39, no. 4, pp. 511–527. DOI: 10.3233/HSM-201034.
2. Mitrofanova A.E., Zakharov D.K., Ashurbekov R.A. *Kadrovye riski i ikh otsenka* [Personnel risks and their assessment]. Moscow, Infra-M Publ., 2020. 137 p.
3. Slobodskoy A.L. *Riski v upravlenii personalom* [Risks in personnel management]. St. Petersburg, SPbGUEF Publ. House, 2011. 155 p.
4. Tikhonov A.I. Ensuring the economic security of the enterprise for the assessment of personal risks. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, 2020, no. 36 (1), pp. 238–245. In Rus. DOI: 10.24411/2304-6139-2020-00043.
5. Ivanova L.L. Risks in system of personnel safety. *State and municipal management. Scientific notes*, 2015, no. 3, pp. 350–355. In Rus.
6. Solomanidina T.O., Solomanidin V.G. *Kadrovaya bezopasnost kompanii* [Personnel security of the company]. Moscow, Alfa-Press Publ., 2011. 688 p.
7. Kalmykova O.Yu., Solovova N.V. *Upravlenie kadrovymi riskami i kadrovaya bezopasnost organizatsii. V 2 ch. Ch. 2* [Management of personnel risks and personnel security of the organization. P. 2]. Samara, Samara University Press, 2018. 68 p.
8. Kalmykova O.Yu., Gagarinskaya G.P., Shepelev V.M. An innovative approach to HR risk management in an organization. *The Eurasian Scientific Journal*, 2020. In Rus. Available at: <https://esj.today/PDF/76ECVN320.pdf> (accessed 5 May 2022).

9. Granaturov V.M. *Ekonomicheskiy risk: sushchnost, metody izmereniya, puti snizheniya* [Economic risk: essence, methods of measurement, ways of reducing: study guide]. Moscow, Business and Service Publ., 2016. 288 p.
10. Korableva O.N. Reputatsionnye riski v sisteme risk-menedzhmenta kommercheskogo banka [Reputation risks in the risk management system of a commercial bank]. *Rossiyskoe predprinimatelstvo*, 2013, no. 24 (246), pp. 55–60.
11. Kuznetsova N.V. Upravlenie kadrovymi riskami sovremennoy organizatsii [Human risk management of the company]. *Vestnik Zabaykalskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2013, no. 7 (98), pp. 94–100.
12. Nechaeva E.S. Analysis and forecasting of personnel risks in organizations. *News of the Tula state university. Economic and legal sciences*, 2013, no. 1-1, pp. 145–153. In Rus.
13. Tsvetkova I.I. Klassifikatsiya kadrovyykh riskov [Classification of personnel risks]. *Ekonomika i upravlenie*, 2009, no. 6, pp. 38–43.
14. Saakyan M.K., Matveev I.V., Skvortsov E.A. Vidy kadrovyykh riskov v upravlenii personalom organizatsii [Types of human risk in personnel organization management]. *Agrarnoe obrazovanie i nauka*, 2016, no. 2, pp. 44–51.
15. Fokina N.A. Klassifikatsiya riskov kadrovoy bezopasnosti predpriyatiya [Classification of risks of personnel safety of the enterprise]. *Nauchny vestnik: finansy, banki, investitsii*, 2020, no. 3 (52), pp. 103–111.
16. Strielkowski W., Astachova E., Larionova N. Assessment of personnel risks and threats in the context of state security: a neo-institutional perspective. *Journal of Institutional Studies*, 2019, no. 11 (3), pp. 170–181. DOI: 10.17835/2076-6297.2019.11.3.170-181.
17. Abramov I., Al-Zaidi Z.A.K. The Level of influence of human and external risks on a construction company's sustainability. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 2020, vol. 753, 042043. DOI: 10.1088/1757-899X/753/4/042043.
18. Pakhorukov V.A. Sovremennye metody diagnostiki i upravleniya kadrovymi riskami: znachimost i osobennosti primeneniya [Modern methods of diagnosing and managing personnel risks: significance and application features]. *Sbornik nauchnykh statey V Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. Sovremennye issledovaniya problem upravleniya kadrovymi resursami* [Modern studies of the problems of personnel management. Collection of scientific articles of the V International Scientific and Practical Conference]. Moscow, EDELWEISS Publ., 2020. pp. 106–113.
19. Dukhnovsky S.V. *Kadrovaya bezopasnost organizatsii* [Personnel security of the organization: textbook and workshop for academic undergraduate students]. Moscow, Yurayt Publ., 2019. 245 p.
20. Tello de la Torre C., Perez V., Martí-Noguera J.J. Digital human assets and psycho-digital risks. Concept and recommendations. *Revista Venezolana de Gerencia*, 2021, no. 26 (1), pp. 12–28. DOI: 10.52080/rvgluz.26.e6.2.
21. Dubosson M., Fragnière E., Meier S. Early detection of human-related risks in an increasingly digitized work environment. *Digital Transformation and Society*, 2022, vol. 1, no. 1, pp. 48–65. Available at: <https://doi.org/10.1108/DTS-05-2022-0017> (accessed 10 November 2022).
22. *Sberbank*. Available at: <https://www.sberbank.com/ru> (accessed 10 November 2022).
23. Iskusstvenny intellekt i ESG: kak «Sber» razvivaet novye kliyentskie produkty [Artificial intelligence and ESG: how Sber develops new client products]. *Forbes*. Available at: <https://www.forbes.ru/forbes-agenda/446029-iskusstvennyj-intellekt-dla-klientov-kak-sber-razvivaetsa-v-oblasti-big-data> (accessed 10 November 2022).
24. *Godovoy otchet PAO «Sberbank» za 2019 god* [Annual report of PJSC «Sberbank» for 2019]. Available at: <https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/sberbank-ar19-rus.pdf> (accessed 10 November 2022).
25. *Zashchita personalnykh dannykh. PAO Sberbank. Godovoy otchet (2020 god) – chast 18* [Protection of personal data. Sberbank. Annual Report (2020) – part 18]. Available at: https://www.sinref.ru/000_uchebniki/04600_raznie_13/990_Sber-godovoi-2020/018.htm (accessed 10 November 2022).
26. *Sber. Otchet o vozdeystvii za 2021 god* [Sber. Impact Report 2021]. Available at: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/sber_impact_report_for_2021_ru.pdf (accessed 10 November 2022).
27. Soldatskikh V., Goryacheva V. Klienty Sberbanka popali na cherny rynek [Sberbank clients entered the black market]. *Kommersant*. Available at: <https://www.kommersant.ru/doc/4111863> (accessed 10 November 2022).
28. *Godovoy otchet za 2020 goda* [Annual Report for 2020]. Available at: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/_new_site/com/gosa2021/yr-sber-ar20-rus.pdf (accessed 10 November 2022).

Received: 29 August 2022.

Reviewed: 7 February 2023.