

И.В. МЕШКОВА

**кандидат социологических наук, кафедра
государственной службы и кадровой политики,
Институт государственной службы и управления,
РАНХиГС при Президенте РФ
E-mail: imeshkova@yandex.ru**

Кадровые риски в управлении персоналом государственной гражданской службы

В статье обосновывается необходимость исследования кадровых рисков в управлении персоналом государственной гражданской службы с учетом особенностей данного социального института и структуры персонала гражданской службы. Рассматриваются основные виды кадровых рисков на различных этапах работы с персоналом государственной гражданской службы, выделяется кадровая коррупция как самостоятельный вид кадрового риска.

Ключевые слова: *кадровый риск, кадровая безопасность, государственный орган, государственная гражданская служба, персонал государственной гражданской службы, государственные гражданские служащие.*

Совершенствование модернизации страны протекает весьма противоречиво и объективно обусловлено необходимостью решения сложных задач политического и социально-экономического развития страны в связи со сложившейся современной геополитической обстановкой, санкционной политикой западных государств. Система государственного управления и управленческий потенциал недостаточно эффективен, чтобы минимизировать или упреждать основные риски и опасности для нормального функционирования российского социума, принимать соответствующие государственно-управленческие решения по управлению всевозможными рисками. Это актуализирует важность поиска направлений, механизмов, методов повышения эффектив-

ности управления, в том числе и через управление кадровыми рисками на государственной гражданской службе, являющейся одним из механизмов государства.

В последние годы появилось значительно количество публикаций, посвященных кадровым рискам в управлении организации. При всем разнообразии подходов к выделению сущности кадровых рисков обычно акцент делается на вероятности потерь и угроз финансово-хозяйственной деятельности предприятия, нанесения материального или морального ущерба предприятию, недостижения главных целей организации, связанных с принятием неэффективных управленческих решений по формированию, использованию, развитию и высвобождению персонала [1] и т.д.

Для института государственной гражданской службы Духновский С.В. определил кадровый риск как «возможную опасность государственного служащего для организации, обусловленную его социально-психологическими (глубинно-психологическими) особенностями личности» [2]. При этом автор использует термин «организации» для обозначения государственного органа, что не позволяет отразить специфику персонала государственного органа. По нашему мнению, именно структура персонала выступает основной особенностью, которая предопределяет управление кадровыми рисками в управлении персоналом государственной гражданской службы.

Безусловно, в структуре персонала государственного органа наибольшую по численности группу составляют государственные гражданские служащие. Они, с одной стороны, могут быть источником кадровых рисков, поскольку участвуют в обеспечении осуществления властных полномочий и могут использовать ресурсы власти в личных корыстных интересах, а с другой стороны – призваны обеспечивать безопасность государственных органов.

Следует также отметить, что лица, замещающие государственные должности, выступают в качестве субъектов управления в государственных органах, оказывая непосредственное воздействие на поведение и деятельность гражданских служащих и других категорий персонала. Именно на них лежит ответственность за создание условий, способствующих или препятствующих обеспечению кадровой безопасности государственного органа.

Поэтому под кадровым риском в управлении персоналом государственной гражданской службы, по нашему мнению, следует понимать ситуацию, отражающую опасность нежелательного развития событий, которые напрямую или косвенно затрагивают функционирование и развитие государственного органа, персонала государственной гражданской службы, и наступление которых способно негативно повлиять на осуществление государственным органом своего предназначения в системе государственного управления.

Выделение указанных категорий персонала государственных органов созвучно позиции тех ученых, которые позиционируют сотрудников организаций одновременно и объектом, и субъектом кадровых рисков.

Для предотвращения негативного влияния кадровых угроз важно иметь четкое представление об источниках, которые понимаются как условия и факторы, способные спровоцировать наступление неблагоприятного события. Митрофанова А.Е. выделяет следующие источники, характерные только для кадрового риска: неэффективность системы управления персоналом; поведение и действия/бездействия персонала; внешняя среда (неблагоприятная демографическая ситуация, неэффективная социальная политика региона, государства в целом и др.) [3]. С учетом особенностей государственной гражданской службы, на возникновение кадровых рисков влияют: отсутствие единого органа управления государственной гражданской службой; неразработанность концепции кадровой политики государственной гражданской службы; низкий уровень оплаты труда государственных гражданских служащих и недостаточная ее увязка с уровнем профессионализма и результатами деятельности; непроработанность карьерных траекторий государственных служащих.

Указанные проблемы способствуют формированию благоприятной среды для появления кадровых рисков и высокую степень неопределенности для реализации интересов государства и общества.

Для построения эффективной системы управления кадровыми рисками необходимо учитывать их видовые особенности, поскольку это позволяет объективно оценить место риска в общей системе управления персоналом государственной гражданской службы и использовать адекватные методы и инструменты для предотвращения негативных последствий.

Вероятность наступления кадрового риска возникает на любом этапе управления персоналом государственной гражданской службы и поэтому правомерно выделить следующие основные виды кадровых рисков:

- кадровые риски формирования кадрового состава государственной гражданской службы предполагают формирование такого состава, который по качественным и количественным параметрам не способствует реализации целей и задач государственного органа. В данном случае речь идет, прежде всего, о формальной оценке претендентов на должности гражданской службы при конкурсном замещении, исходя из личных предпочтений, возможности применения протекционистских технологий и инструментов. А это, в свою очередь, приводит к увеличению количества профессионально некомпетентных служащих и увеличению рисков кадровой безопасности для государства и общества вследствие неэффективной служебной деятельности.

Немаловажное значение имеет формирование несбалансированного кадрового состава государственного органа. Значительное преобладание служащих молодежной возрастной группы приводит к ситуации, в которой молодые сотрудники без необходимого опыта работы совершают промахи, ошибки, упущения в повседневной деятельности. Доминирование же служащих преклонного возраста может привести к риску возникновения низкой восприимчивости к инновациям в работе, что также будет способствовать низкой эффективности труда.

- кадровые риски использования кадрового состава государственной гражданской службы подразумевают, с одной стороны, недобросовестное выполнение служащими своих обязанностей, отсутствие ответственности за результаты деятельности и лояльности миссии, целям и задачам государственного органа, а с другой – ошибочные решения или действия по управлению профессиональным развитием государственных служащих. В эту группу рисков входят риски снижения или отсутствия мотивации к труду, связанное с ней профессиональное выгорание, отсутствие стремления к профессиональному развитию, нарушение дисциплины, создание конфликтных ситуаций, репутационные издержки, риски нелояльности персонала (совершение дисциплинарных проступков, недобросовестного выполнения должностных обязанностей, несоблюдение требований конфиденциальности) и др.

– кадровые риски высвобождения персонала государственной гражданской службы представляют собой возможность увольнения высокопрофессиональных специалистов, их переход в коммерческие структуры, разглашение или использование в целях, не связанных с государственной службой, сведений, отнесенных к сведениям конфиденциального характера или служебной информации и т.д.

Многие исследователи отмечают, что выявление кадровых рисков является одной из задач кадровой службы, которая должна реализовываться в ходе всей работы с персоналом. Поэтому в специальной литературе уделяется внимание таким аспектам деятельности кадровой службы, как оценка благонадежности кандидатов при приеме на работу, выявление «групп риска», способных нанести ущерб интересам организации, формирование лояльности персонала, оценка уровня профессионализма сотрудников организаций и т.д.

Заслуживает внимания предложенное Казаковой Н.Д. выделение как отдельной группы кадровых рисков в процессе использования технологии работы с кадровым резервом на государственной гражданской службе [4].

Еще одной особенностью государственной службы является ее публично-властный характер. Государственная служба наделяется определенными властными полномочиями для обеспечения выполнения функций государства по удовлетворению общественных потребностей и интересов и в данной ситуации государственный служащий становится олицетворением государства, персонифицированным субъектом власти. Наблюдая реальную власть государственного служащего, граждане и представители различных организаций в повседневной деятельности не стремятся использовать для своих целей официальные механизмы и инструменты, которые предоставляют государственные органы, а обращаются к конкретному служащему или должностному лицу. Подобные случаи наносят удар по авторитету государственной службы и системы государственного управления, снижают эффективность государственной службы.

Поэтому при рассмотрении кадровых рисков на государственной гражданской службе следует учитывать и такие, как коррупционные, т.е. протекционизм, кумовство, клановость. Коррупционные риски – это «заложенные в системе государственного и муниципального управления возможно-

сти для действия/бездействия должностных лиц с целью незаконного извлечения материальной или иной выгоды при выполнении должностных полномочий и наносящие ущерб государственным и общественным интересам» [5].

Кадровая коррупция основывается на интересах взаимодействующих субъектов: одного, обладающего правом назначения на должность, и второго, заинтересованного в получении этой должности. Она проявляется в таких формах, как взимание платы за назначение на должность; формирование в государственном органе атмосферы круговой поруки; создание «вертикали власти» под интересы конкретного руководителя; назначение на должность на основании личного решения руководителя, без соблюдения конкурсных процедур; игнорирование норм и требований законодательства в антикоррупционной политике и работе с кадрами. По результатам исследований, проведенных учеными РАНХиГС [6], источниками кадровой коррупции в государственных органах являются: слабая ориентация системы материального стимулирования на профилактику коррупционных рисков; сохранение невысокого престижа государственной службы в обществе, отсутствие привлекательных условий для притока квалифицированных кадров в государственные органы; доминирование в кадровой политике корпоративных интересов над государственными и гражданскими; излишняя бюрократизация и формализм в кадровых процессах и кадровых отношениях; несоблюдение принципа открытости в вопросах кадрового обеспечения в органах государственного управления и др.

Как утверждают исследователи кадровой коррупции, в этом случае кадровый ресурс рассматривается как объект коррупционного интереса, связанный с должностью государственной гражданской службы, и, соответственно, в зависимости от того, какая это должность (категория и группа должностей) определяется характер и общественная опасность кадровой коррупции. И, как следствие, возникают достаточно значимые опасности критического падения уровня профессионализма государственных служащих, деформации наиболее значимых профессиональных и социальных (психологических, моральных, культурных) характеристик кадрового потенциала государственной службы, снижения порога сопротивляемости государственных служащих коррупционным рискам, снижение авторитета государственной

службы. Более того, кадровая коррупция провоцирует традиционные формы коррупции и способствует существенному снижению доверия граждан к органам государственной власти и управления в целом и государственным гражданским служащим в частности [6].

Поскольку кадровая коррупция вызывает множество негативных последствий, оказывающих деструктивное влияние на систему государственного управления в Российской Федерации, противодействие кадровой коррупции является важной задачей в обеспечении кадровой безопасности государственных органов. Для предупреждения негативного эффекта от перечисленных рисков кадровая служба государственного органа должна осуществлять непрерывные мониторинг персонала и оценку на этой основе возможностей возникновения, проявления и направленности кадровых рисков. Это обусловлено потребностью в наблюдении за изменениями, которые происходят в органе власти, и в обнаружении у служащих таких качеств, которые создают угрозу кадровой безопасности. Исходя из этого, управление кадровыми рисками в управлении персоналом государственной гражданской службы должно стать одним из приоритетных направлений деятельности кадровых служб органов государственной власти и управления.

Литература

1. Валькович О.Н., Захарова Л.Н. Современные подходы к управлению кадровыми рисками // Экономика устойчивого развития. 2016. №2(26). С. 54-57.
2. Духновский С.В. Кадровая безопасность организации: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2019. С. 149.
3. Митрофанова А.Е. Социально-экономическое содержание и структура кадровых рисков в организации // Электронный журнал «Вестник Московского государственного областного университета» [Сайт]. – М.: МГОУ, 2013 – № 2. – URL: http://vestnikmgou.ru/vipuski/2013_2/stati/ekonomika/mitrofanova.html.
4. Казакова Н.Д. Кадровые риски работы с кадровым резервом государственной гражданской службы // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами: Сборник научных статей и тезисов выступлений I Международной научно-практической конференции. М.: Изд-во Московский технологический университет (МИРЭА), 2016 С.134-144.
5. Дементьева И.Н. Исследование коррупционных рисков в региональных органах государственной власти // Проблемы развития территории. 2012. №7. С.75-85.

6. Кадровая коррупция в системе государственного управления: социологический мониторинг. Монография / Общ. Ред. Магомедов К.О., Пономаренко Б.Т., Сулемов В.А. – М.: Изд-во «Реал Принт», 2015. С.212

I.V. MESHKOVA

Candidate of Sociological Sciences, Department of Public Service and Personnel Policy, Institute of Public Service and Management, RANEPA under the President of the Russian Federation

Personnel risks in the personnel management of the State civil service

The article substantiates the need to study personnel risks in the management of public civil service personnel, taking into account the peculiarities of this social institution and the structure of civil service personnel. The main types of personnel risks at various stages of work with the personnel of the state civil service are considered, personnel corruption is singled out as an independent type of personnel risk.

Keyword: *personnel risk, personnel security, state body, state civil service, state civil service personnel, state civil servants.*

Literature

1. Valkovich O.N., Zakharova L.N. Modern approaches to personnel risk management // Economics of sustainable development. 2016. No.2 (26). Pp.54-57.

2. Dukhnovsky S.V. Personnel security of the organization: textbook and workshop for academic undergraduate. M.: Yurayt Publishing House, 2019. P.149.

3. Mitrofanova A.E. Socio-economic content and structure of personnel risks in the organization // Electronic journal "Bulletin of the Moscow State Regional University" [Website]. – Moscow: Moscow State University, 2013 – No. 2. – URL: http://vestnikmgou.ru/vipuski/2013_2/stati/ekonomika/mitrofanova.html.

4. Kazakova N.D. Personnel risks of working with the personnel reserve of the state civil service // Modern studies of human resources management problems: A collection of scientific articles and abstracts of speeches of the I International Scientific and Practical Conference. Moscow: Publishing House of Moscow Technological University (MIREA), 2016 pp.134-144.

5. Dementieva I.N. Investigation of corruption risks in regional public authorities // Problems of territory development. 2012. No. 7. Pp.75-85.

6. Personnel corruption in the public administration system: sociological monitoring. Monograph / General ed. Magomedov K.O., Ponomarenko B.T., Sulemov V.A. – M.: Publishing house "Real Print", 2015. P.212