

Е. Н. Буланова

ПРОЦЕДУРА УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ ПРИ ИСПОЛНЕНИИ КАДРОВЫХ РЕШЕНИЙ

*Работа представлена кафедрой социологии и управления персоналом
Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов.
Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор В. А. Спивак*

В статье представлены результаты проведенного анализа опасностей, приводящих к потере или снижению различных видов активов компании в результате реализации кадровых рисков и даны практические рекомендации по процедуре управления риском при принятии кадровых решений, что является актуальной темой с точки зрения социального управления организацией.

The article presents the results of the analysis of risks that lead to loss or reduction of various types of a company's assets as a result of personnel risks. The author gives practical recommendations on risk management procedure in decision-making concerning personnel management politics, which is essential in terms of social administration.

Многочисленные кадровые ошибки, совершаемые при принятии кадровых решений, могут привести к непоправимым последствиям. Введение в состав функций управления персоналом функции управления рисками в области персонала и реализации подхода «минимизации рисков при принятии кадровых решений» способно привести к снижению уровня ошибок и повышению эффективности кадровых решений.

В любой методике управления рисками необходимо идентифицировать риски, то есть выявить их составляющие. Для этого необходимо сначала определить, какие активы компании нужно защищать, воздействию каких факторов эти активы подвержены.

Объект риска – это ценность компании, которой свойственна подверженность потенциальным угрозам. Факторы риска вызывают негативные последствия для объектов риска. Кадровые риски по форме возможного ущерба имеют универсальный характер, поскольку потенциально способны нанести хозяйствующему субъекту как имущественный, так и неимущественный ущерб. В результате реализации кадрового риска организация может понести утраты:

1) материальных активов предприятия: финансы (хищения, мошенничество, «левачество»), оборудование (поломки, кражи, порча, замена);

2) информационных ресурсов: стратегических планов (шпионаж), технологий (промышленный шпионаж), утрата доступа к информационным ресурсам (потеря «связей»), искажение информации;

3) морального капитала: формирование нежелательного имиджа, обнародование информации, порочащей предприятие в глазах потенциальных партнеров, клиентов и сотрудников;

4) снижение количества и качества человеческих ресурсов;

Современные организационные исследования связаны с анализом событийного аспекта функционирования экономического субъекта как открытой системы. Основываясь на классификации факторов рисков, необходимо для каждого из принятых в рассмотрении элементов активов предприятия выявить потенциальные рисковые события, которые могут на нем реализоваться. Необходимым элементом является категоризация потерь вследствие реализации кадровых рисков, так как различные категории кадровых рисков предполагают принятие различных мер, направленных на их элиминирование. Данный подход предполагает затем сопоставление каждому элементу активов определенных факторов риска.

Управление кадровыми рисками связано с осознанием того, какие события, связанные с поведением персонала могут представлять опасность появления убытков и как их можно избежать. Риск – это по определению – опасность, проявляемая в негативном событии, следовательно, наименование категорий кадровых рисков целесообразно использовать по наименованию данного события. Например, в одной из классификаций, используемых американскими страховщиками, приводится список человеческих опасностей¹:

Реализация кадровой политики, принятие кадровых решений может в совокупности с индивидуальными характеристиками персонала повлечь за собой различные неблагоприятные **события**, следствием которых является утрата предприятием части своих ресурсов².

На основе контент-анализа доступных источников по управлению персоналом и риск-менеджмента в том числе результатов анализа, проводимого кадровыми службами организаций, научных трудов отечественных и зарубежных авторов, анализа,

Таблица 1

Список человеческих опасностей

Поджог	Взрыв	Саботаж
Изменение температуры	Огонь и дым	Звуковой удар
Химические утечки	Человеческая ошибка	Терроризм
Заражение	Расплавленные материалы	Хищения
Гидравлический удар	Загрязнение воды, воздуха, эфира, почвы...	Воровство, подделка, мошенничество
Дискриминация	Произвол	Вандализм, злой умысел
Пыль	Радиоактивность	Избыточный запах
Электрические перегрузки	Восстание, бунт, мятеж	

проводимого консалтинговыми службами, который представлен в специализированной литературе, были определены наиболее часто встречающиеся опасности (потенциальные события), приводящие к потере или снижению различных видов активов

компании в результате реализации кадровых рисков. Необходимо отметить, что на первом этапе были выделены 56 видов опасностей данной категории. Однако контент-анализ 32 источников показал, что после обработки 12 из них количество опасно-

Таблица 2

Структура категорий кадровых рисков

События	Потеря капитала
	<i>материальных активов предприятия:</i>
хищения мошенничество «откаты» «левачество»	финансы
вандализм кражи пожары аварии	оборудование
	<i>информационных ресурсов:</i>
шпионаж	стратегических планов
промышленный шпионаж	технологий
потеря «связей»	утрата доступа к информационным ресурсам
	<i>морального капитала</i>
обнародование информации, порочащей предприятие	имиджа
	<i>количества человеческого капитала:</i>
Смерть ключевого персонала Увольнение ключевого персонала Ротации (уход с должности) ключевого персонала	утрата сотрудника на рабочем месте – больше не работает
Забастовки Болезни Саботаж	утрата объема выполняемой работы – работает меньше
	<i>качества человеческого капитала:</i>
Травмирование в результате несчастного случая Забывание Переучивание Ошибка Критический возраст	утрата (изменение) квалификации – больше не может
Конфликт с руководством Конфликт с коллегами Внутренний конфликт Дискриминация, буллинг, моббинг	утрата (изменение) мотивации – больше не хочет
Не квалифицированность руководителей	незапланированность результатов труда – не знаем, что нужно сделать

стей не увеличилось. На втором этапе с целью экспертной оценки сформированного множества опасностей социологическое исследование было проведено среди руководящего состава кадровых органов и руководителей. Использование метода анализа главных компонентов позволило исключить часть суждений, так как коэффициенты их взаимной корреляции были слишком высоки, а значит, они выступают как взаимозаменяемые факторы. В итоге процедура классификации опасностей проводилась с оставшимися 27 из них. Таким образом, все многообразие ответов в результате контент-анализа было сведено к 27 категориям кадровых рисков.

Сложность задачи составления списка и доказательство его полноты зависит от того, какие требования предъявляются к де-

тализиции списка. На базовом уровне, как правило, не предъявляется специальных требований к детализации классов. Достаточно установить приоритеты по важности активов, затем детализировать наиболее важные из них. Определение значимости актива в зависимости от специфики производства и стратегических целей и задач позволяет сузить рамки рассмотрения и уровень детализации. Значимость каждого элемента должна оцениваться по формализованной шкале. На следующем этапе риск оценивается экспертами с точки зрения вероятности наступления рисковог о события и опасности данного риска. Далее выявленные в результате анализа категории кадровых рисков, влиянию которых подвергалась организация, соотносятся с методами управления персоналом.

Таблица 3

Соответствие методов управления персоналом категориям кадрового риска

Методы управления персоналом	Категории риска								
	1	2	3	4	5	6	7	...	n
найма, отбора и приема персонала									
деловой оценки, профориентации и трудовой адаптации персонала									
мотивации трудовой деятельности									
организации системы обучения									
управления конфликтами и стрессами									
управления безопасностью									
организации труда									
управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением									
высвобождения персонала									

Данный подход позволяет выявить области локализации кадровых рисков с последующей возможностью минимизации

рисков, что способствует росту экономических и социальных показателей организации.

ПРИМЕЧАНИЯ

¹ Head G., Horn S. Essentials of Risk Management // ПА. 1991. V.1.P. 136.

² Слободской А.Л., Кутузов С.В., Костицын Н.А., Савук С.Н. Риски в управлении персоналом организаций: Учебное пособие. СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2005. С. 29.