Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ»

КАФЕДРА СОЦИОЛОГИИ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

А.Л. СЛОБОДСКОЙ

РИСКИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Учебное пособие

*Под редакцией заслуженного деятеля науки РФ,
д-ра экон. наук, проф. В.К. Потемкина*

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:
1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
2. Диссертации и научные работы
3. Школьные задания
Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -
На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.

ИЗДАТЕЛЬСТВО
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА
ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ
2011

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ББК 65.050.2
С 48

Слободской А.Л.

С 48 Риски в управлении персоналом : учеб. пособие / А.Л. Слободской / Под редакцией заслуженного деятеля науки РФ, д-ра экон. наук, проф. В.К. Потемкина. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 155 с.

ISBN 978-5-7310-2690-1

В учебном пособии приведены концепции рисков и факторы их возникновения в организации. Рассмотрены риски, связанные с индивидуальными характеристиками человека, представлены программы по минимизации и управлению рисками в персонал-технологиях.

Предназначено для студентов, специализирующихся в области управления персоналом, а также аспирантов и практических работников, интересующихся данным вопросом.

ББК 65.050.2

Рецензент д-р социол. наук *В.И. Сигов*

ISBN 978-5-7310-2690-1

© СПбГУЭФ, 2011

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ 5

ГЛАВА 1. Риск: понятие, теоретические концепции, классификации 9
1.1. История. Понятие риска 9
1.2. Принципы изучения рисков. Функции и свойства рисков 11
1.2.1. Принципы изучения рисков 11
1.2.2. Характеристики риска 12
1.2.3. Функции риска 13
1.3. Теории риска 13
1.3.1.Теории риска в экономике 13
1.3.2. Социологическая теория риска. 18
1.3.3. Модели рисков человеческого фактора 22
1.4. Понятие риска в экономике и современном бизнесе 36
1.4.1. Дуализм риска. 36
1.4.2. Риск и неопределённость. 39
1.4.3. Объективная и субъективная природа риска. 40
1.4.4. Факторы страха и контроля 41
1.5. Социология риска. 41
1.5.1. Управленческие риски 44
1.5.2. Социокультурный подход к риску 45
1.6. Классификация рисков 45
1.6.2. Причины и факторы возникновения риска 50
1.6.3. Уровни рисков 51

ГЛАВА 2. Риски и персонал 61
2.1. Факторы кадровых рисков 63
2.2. Риски в системе управления персоналом. 64
2.3. Риски нарушения законодательства 73
2.4. Риски опасных действий человека 74
2.5. Поведение как источник риска 75

ГЛАВА 3. Методы оценки рисков 80
3.1. Оценка факторов среды 80
3.2. Оценка вероятности проявления угроз 81
3.3. Оценка вероятности риска 81
3.4. Количественные оценки вероятностей и рисков 83
3.4.1. Метод оценки рисков на основе матрицы «вероятность-ущерб». 85
3.4.2. Метод вербальных функций. 86

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

3.4.3. Методы оценки рисков на основе оценки степени выполнения требований безопасности. 88
3.4.4. Метод оценки рисков на основе системы Элмери.....88
3.4.5. Метод оценки рисков на основе ранжирования уровня требований (индекс ОВР). 89
3.5. Методы управления рисками 92
3.5.1. Методы управления кадровыми рисками 93
3.5.2. Формирование модели нарушителя 93

ГЛАВА 4. Риски в персонал-технологиях 96
4.1. Риски при подборе персонала 97
4.1.1. Ошибки при подборе персонала 98
4.1.2. Области рисков 100
4.1.3. Критерии методик диагностики при подборе персонала 101
4.1.4. Управление рисками при подборе персонала. 103
4.1.5. Комплексный подход к подбору персонала. 109
4.2. Риски адаптации новых сотрудников. 111
4.3. Риски оценки и аттестации персонала. 113
4.4. Риски развития и обучения персонала. 116
4.5. Риски при увольнении сотрудников 118
4.6. Управление рисками при увольнении персонала. 119

ГЛАВА 5. Наёмный работник как фактор риска 125
5.1. Индивидуальные особенности работника 124
5.2. Физиологические особенности человека 128
5.2.1. Влияние возраста сотрудников на профессиональную деятельность. 128
5.2.2. Динамика творческой активности 129
5.2.3. Возрастные кризисы 129
5.2.4. Здоровье и безопасность сотрудников 130
5.2.5. Типы реакции на болезнь 132
5.3. Психологические особенности индивида 133
5.3.1. Аддикции как фактор риска 133
5.3.2. Психологические факторы риска 141
5.3.3. Невротическое и патологическое поведение 143

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 153

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ВВЕДЕНИЕ

Риск и неопределенность – неотъемлемые составляющие нашей жизни. Восточная мудрость гласит, что в риске всегда заложены и опасность, и возможность. В экономической деятельности это проявляется особенно ярко. Перевод национальной экономики на инновационные рельсы заставляет с углубленным вниманием отнестись к изучению рисков как предмета управления.

В результате трансформационных процессов 1990-х годов произошла смена регулятивной системы в целом и в частности, системы контроля за деятельностью организаций. Внешний по отношению к организации партийный и государственный контроль был заменён контролем внутренним со стороны владельцев, акционеров и менеджеров. Столь резкие изменения, предоставившие организациям и предприятиям практически полную свободу в выборе целей собственной деятельности и средств их достижения, поставили их в условия предпринимательского риска, т.е. в условия сильной зависимости от персонала, принимающего решения и реализующего хозяйственную деятельность.

В условиях рыночной экономики риск – ключевой элемент как предпринимательской, так и любой другой профессиональной деятельности. Успешная деятельность любой компании на рынке зависит от многих факторов как внешней, так и внутренней среды. К внешним воздействиям относятся конкуренты, социально-экономическая и политическая ситуация в стране и в мире. На эти факторы не может влиять ни владелец компании, ни ее наемный топ-менеджер. С другой стороны, стратегия фирмы на рынке, ее организационная структура, маркетинговая, кадровая политика и другие факторы являются внутренними, влияющими на достижение компанией своих целей, и от того, каким образом руководство компании будет распоряжаться своими ресурсами, менять перечисленные выше внутренние факторы, и будет зависеть и выживаемость организации, и её успех на рынке.

Согласно классической теории менеджмента в любой организации есть четыре основных ресурса: финансовые, материально-технические, человеческие и информационные. Использование каждого из этих ресурсов зависит от личных качеств и компетенции менеджера, возглавляющего соответствующее направление деятельности организации. За результаты деятельности организации отвечает генеральный директор – наёмный работник, который обладает (или не обладает) необходимыми личными качествами и

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

компетенциями и который преследует, кроме организационных, свои собственные личные цели.

Нанятый для исполнения профессиональных функций персонал – это тоже люди, обладающие или не обладающие необходимой квалификацией, как правило, не считающие работу в организации целью и смыслом жизни, ориентированные на удовлетворение собственных потребностей и рассматривающие организацию в качестве средства их удовлетворения.

Специалисты по управлению человеческими ресурсами вводят понятие “риски в работе с персоналом”. Такой риск неизбежен, его нельзя заранее просчитать на 100%, так как человек непредсказуем, подвержен изменениям, а его поступки, мотивы деятельности определяются как рационально, так и сферой эмоций и бессознательного.

Рассматривая технологический процесс работы с персоналом, специалисты разделяют виды рисков в работе с персоналом на три группы: на входе в организацию, при работе внутри организации и на выходе людей из компании. Понимая сложность данной проблемы все руководители и менеджеры задаются постоянным вопросом: каким образом все-таки учесть и минимизировать риски такого рода? Все понимают, что человеческий капитал и человеческий фактор занимают ведущее место в системе ресурсов развития каждой конкретной организации и поэтому являются главным источником, порождающим фактор неопределенности. Поведение человека слишком сложно, чтобы его действия можно было втиснуть в привычные схемы системного анализа, теории принятия решений и представить в виде алгоритмов управления.

И хотя административные нормы и должностные инструкции ограничивают свободу выбора и задают предпочитаемые образцы организационного поведения, они не предопределяют с объективной необходимостью самого поведения.

Невозможно обойти вниманием и общемировую статистику: около 80% ущерба материальным активам компаний наносится их собственным персоналом.

Согласно американской статистике, стоимость преступлений, совершенных должностными лицами и работниками американских компаний, в 1980 г. составила $50 млрд, в 1990 – $250 млрд, в 1998 – $400 млрд, в 2002 – $600 млрд. Кстати, последняя цифра означает, что каждый работник каждой американской организации (в исследовании участвуют частные и государственные учреждения и предприятия), крадет у своего работодателя больше $12 в день круглый год.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В среднем, все эти заграничные и подобные им отечественные проблемы стоят от 6 до 9% прибыли. Это лишь умышленное нанесение ущерба персоналом, а стоимость ошибок, неграмотного использования ресурсов, непрофессионализма, отсутствия компетентности, бездействия и нелояльности невозможно подсчитать. Это имеет прямое отношение к управлению персоналом, к кадровой безопасности. И никакая служба безопасности не решит эти проблемы самостоятельно, без помощи подразделения, чья деятельность прямо направлена на работу с персоналом.

Риски в системе управления персоналом проявляют себя двояким образом. С одной стороны, на карте стоит благополучие и безопасность организации, с другой – благополучие и безопасность сотрудника. И организация и сотрудник могут и выигрывать, и проигрывать в результате взаимодействия.

Принятие стратегических решений топ-менеджерами почти всегда совершается в условиях полной или частичной неопределенности. На одно правильное решение, ведущее к получению прибыли, приходится несколько неправильных решений, ведущих к убыткам или даже банкротству. При приеме на работу, перемещении персонала, изменении условий труда организация рискует потерять ценных сотрудников, конфиденциальную информацию, уникальные технологии.

Сотрудник не всегда знает, чего от него хочет руководство, и не всегда способен приспособиться к особенностям корпоративной культуры, в результате чего остается без стабильного источника дохода, испытывает стресс, заболевает психосоматическими расстройствами.

Все, что связано с деятельностью человека в организации, несет в себе опасности как для организации, так и для самого человека. При этом оборотной стороной опасности являются возможные выгоды, связанные с той же непредсказуемостью человеческого фактора.

Люди – это очень мощное обоюдоострое оружие. Сотрудник может уничтожить родную организацию или, наоборот, добиться ее процветания. Еще в начале 20 века Генри Форд сказал, что если у него отберут все его автомобильные заводы, но оставят людей, то он сможет восстановить свою автомобильную империю. А если у него останутся только заводы без людей, то он ничего не сможет сделать.

Таким образом, персонал организации является как важнейшим ресурсом предпринимательской деятельности, так и источником крупных потерь, и даже банкротства фирмы и ликвидации её орга-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

низационных структур, т. е. выступает в качестве основного источника риска. Работа с такими рисками является важной составляющей деятельности менеджера по персоналу. Поэтому данное пособие предназначено в первую очередь для студентов пятого курса, специализирующихся в области управления персоналом с целью самостоятельного теоретического и практического освоения вопросов, связанных с управлением кадровыми рисками.

Менеджеры по персоналу получат знания для максимально эффективного решения кадровых задач, на основе определения и управления рисками «человеческого фактора», для более эффективного использования кадрового потенциала организации и разработки и внедрении программ управления кадровыми рисками. Студенты, специализирующиеся в области менеджмента, также смогут почерпнуть много полезной информации для принятия максимально эффективных кадровых и производственных решений, учитывающих риски «человеческого фактора», и для минимизации потерь и максимизации доходов путем инвестирования в самые действенные программы развития человеческого ресурсов.

Практические результаты освоения курса позволят получить:

- умение определять возможности и опасности, связанные с профессиональной деятельностью;
- умение оценивать возможные риски в процессе работы с персоналом;
- умение прогнозировать и учитывать последствия принятия кадровых решений;

Главной задачей дисциплины является развитие навыков самостоятельной работы в области управления персоналом с позиций оценки и управления рисками с использованием современных теоретических концепций и методов исследований, а также понимание того факта, что работа по управлению персоналом связана с риском и ответственностью.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ГЛАВА 1. Риск: понятие, теоретические концепции, классификации*

1.1. История. Понятие риска

Понятие «риск» имеет долгую историю и неразрывно связано с развитием человеческого общества. первыми риск-менеджерами можно назвать пророков и гадателей Древнего мира. Из естественного желания человека предсказывать вероятность наступления тех или иных событий и тем самым управлять своим будущим родилась наука «риск-менеджмент».

С развитием товарно-денежных отношений риск становится экономической категорией, начинается его теоретическое осмысление. В эпоху Возрождения и Реформации произошли стремительные изменения в экономической, политической, религиозной жизни Европы и в науке: «развитие математики и финансов шло невиданными доселе темпами»[1]. В 1654 г. французские математики Блез Паскаль и Пьер де Ферма дали формальное математическое обоснование теории вероятностей на примере игры в кости.

По образному описанию Питера Бернстайна, американского исследователя рисков, идеи теории вероятности «охватывали мир со скоростью лесного пожара»[2]. Уже в 1662 г. английский купец Джон Граунт (John Graunt) опубликовал данные о рождаемости и смертности в Лондоне, полученные с использованием метода выборки. Он сделал оценку численности населения Лондона с помощью техники статистического заключения. Позже английский математик и астроном Эдмунд Галлей (Edmund Halley) показал, как рассчитать стоимость страхового возмещения на основе данных об ожидаемой продолжительности жизни и возрасте страхователя.

В 1713 г. посмертно выходит в свет «Закон больших чисел» швейцарского математика Якоба Бернулли (Jacob Bernoulli), описывающий, как, располагая ограниченным набором данных, рассчитывать вероятности и статистическую значимость. Затем французский математик Абрахам де Муавр (Abraham de Moivre) в 1733 г. вводит понятие нормального распределения – схемы, показывающей распределение серии переменных вокруг среднего значения.

---

* Глава написана совместно с Чупровой Т.И.

[1] Управление рисками / Под ред. Д. Пикфорда. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 352 с. – С. 14.

[2] Управление рисками / Под ред. Д. Пикфорда. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 352 с. – С. 14.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

На этой основе Муавр строит концепцию среднеквадратичного отклонения.

Таким образом, к началу XVIII века математиками были разработаны почти все инструменты измерения риска, которые используются в настоящее время: статистическая выборка и статистическая значимость, применение принципов теории вероятности в разных областях, а также впервые определены такие понятия, как нормальное распределение и среднеквадратическое отклонение.

Позднее были открыты еще три ключевых понятия теории управления рисками: полезность, возврат к среднему значению и диверсификация. В 1738 г. швейцарский математик Даниил Бернулли (Daniel Bernoulli), племянник Якоба Бернулли, открывает понятие полезности: принимая решения, связанные с риском, мы учитываем не только вероятность того или иного исхода, но и цену его последствий.

Второе явление – регрессия (возврат к среднему значению) – было разработано в 1885 г. английским математиком Фрэнсисом Гальтоном (Francis Galton). Это явление заключается в том, что все переменные рано или поздно возвращаются к среднему значению, или норме. Последователи ученого доказали, что правило регрессии действует в самых разнообразных ситуациях и может использоваться как в метеорологии, так и в прогнозировании колебаний экономических циклов. Следующая работа, внесшая вклад в развитие теории риска, – «Теория игр и экономического поведения» – была написана в 1944 г. американскими учеными Джоном фон Нейманом (John von Neumann) и Оскаром Моргенштерном (Oscar Morgenstem). В ней действие теории стратегических игр, противопоставляемых азартным, иллюстрируется на примере принятия решений в области бизнеса и инвестиций.

Спустя несколько лет, в 1952 г. появляется третья составляющая измерения риска – стратегия диверсификации вложений. Американский экономист Гарри Марковиц (Harry Markowitz) математически обосновывает прямую зависимость, существующую между степенью риска и размером ожидаемой прибыли, и показывает, как минимизировать отклонения доходности от ожидаемого значения, если изначально продуманно распределить вложения. За теоретическую и практическую работу в области выбора портфеля активов Марковиц был награжден Нобелевской премией.

Изучением проблемы риска занимались многие зарубежные ученые. А. Маршаллом одним из первых были рассмотрены проблемы возникновения экономических рисков, его труды положили начало неоклассической теории риска. Дж. М. Кейнс ввел понятие

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

«склонность к риску», характеризуя инвестиционные и предпринимательские риски.

В работе Ф. Найта «Риск, неопределенность и прибыль» впервые была высказана мысль о риске как количественной мере неопределенности[3]. В трудах О. Моргенштейна и Дж. Неймана также были разработаны вопросы теории риска, отражающие взаимосвязь понятий «неопределенность» и «риск». Отечественными учеными А.П. Альгиным, Б.А. Райзбергом были разработаны проблемы восприятия риска как сложного социально-экономического явления, имеющего множество зачастую противоречивых основ[4].

Подводя итоги, следует отметить, что история риска насчитывает века, за это время он превратился в экономическую категорию и его изучением, оценкой и прогнозированием занимаются ученые во всем мире. Различают классическое понимание риска (как угрозы неблагоприятного исхода события) и неоклассическое (как вероятность отклонения от запланированного результата). В российской действительности в связи с переходом к рыночной экономике проблема управления риском вызывает все больший интерес. Более того, появляется необходимость изучения не только материальных рисков, но и нематериальных, особенно рисков человеческого фактора. Об этом пойдет речь в следующем разделе.

1.2. Принципы изучения рисков. Функции и свойства рисков

1.2.1. Принципы изучения рисков

Разрабатывая теоретические и практические вопросы управления рисками в системе управления персоналом, мы сформулировали основные принципы изложения материала:

Принципы изложения

Комплексность. Категория рисков рассматривается с учетом всех уровней строения общества: от индивида до мирового сообщества.

Целенаправленность. Особое внимание уделяется конкретным вопросам управления кадровыми рисками.

Последовательность. Материал излагается от общеабстрактного (определение, классификация, факторы) к частноконкретному (методы определения и управления кадровыми рисками).

---

[3] Найт Ф. Риск, неопределенность и прибыль. – М.: Дело, 2003. – 360 с.

[4] Альгин А.П. Грани экономического риска. – М., 1991. – 64 с.; Райзберг Б.А. Предпринимательство и риск. – М.: Знание, 1992. – 168 с.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Принципы содержания

Диалектическая противоречивость (=принцип палки о двух концах). Основной идеей данного подхода к рискам является мысль о двойственности, пронизывающей все, что связано с рисками «человеческого фактора». Любое событие может таить в себе и угрозу и шанс. Шанс для одного субъекта социальной системы может являться угрозой для другого субъекта той же системы, и наоборот.

Принципы практической реализации

Принцип оптимизма (следствие из принципа диалектической противоречивости) – из любого возможного события можно извлечь пользу. Для этого необходимо понимать принцип диалектической противоречивости, уметь представлять возможные выгоды и действовать сообразно этому пониманию и представлению.

1.2.2. Характеристики риска

Риску как экономической категории присущ ряд существенных признаков. Л.Н. Тэпман выделяет три характерные особенности риска:

Противоречивость

Противоречивость проявляется в том, что, с одной стороны, риск имеет важные экономические, политические и духовно-нравственные последствия, поскольку ускоряет общественный технический прогресс, оказывает позитивное влияние на общественное мнение и духовную атмосферу общества. С другой стороны, риск ведет к авантюризму, волюнтаризму, субъективизму, тормозит социальный прогресс, порождает те или иные социально-экономические и моральные издержки.

Альтернативность

Альтернативность предполагает необходимость выбора двух или нескольких возможных вариантов решений. Отсутствие возможности выбора снимает разговор о риске. Там, где нет выбора, не возникает рискованная ситуация и, следовательно, не будет риска.

Неопределенность

Существование риска непосредственно связано с неопределенностью. Она неоднородна по форме проявления и по содержанию. Просчитанный риск является одним из способов снятия неопределенности, которая представляет собой незнание достоверного, отсутствие однозначности (рис. 1.1).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm



Рис. 1.1. Характеристики риска

1.2.3. Функции риска

Различают две функции риска – стимулирующую и защитную.

Стимулирующая функция имеет два аспекта: конструктивный и деструктивный. Первый проявляется в том, что риск при решении экономических, хозяйственных и других задач выполняет роль катализатора, особенно при решении инновационных инвестиционных решений. Второй аспект выражается в том, что принятие и реализация решений с необоснованным риском ведут к авантюризму. Авантюризм – разновидность риска, объективно содержащая значительную вероятность невозможности осуществления задуманной цели, хотя лица, принимающие такие решения, этого не осознают.

Защитная функция имеет также два аспекта: историко-генетический и социально-правовой. Содержание первого состоит в том, что люди всегда ищут формы и средства защиты от возможных нежелательных последствий. На практике это проявляется в создании страховых резервных фондов, страховании предпринимательских рисков. Сущность второго аспекта заключается в необходимости внедрения в хозяйственное, трудовое, уголовное законодательство категорий правомерности риска и постоянного учета невозможности гарантировать результат в социальном взаимодействии.

1.3. Теории риска

1.3.1. Теории риска в экономике

Категории «неопределенность» и «риск» играют огромную роль в окружающем нас мире вообще и в экономических отношениях в частности. Будучи неотъемлемой составной частью условий хозяйственной деятельности, неопределенность лежит в основе массы сложных и важных экономических явлений, взаимодействие с кото-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

рыми вызывает соответствующее поведение как отдельных экономических агентов – участников производства и потребления, так и общества в целом.

Впервые понятие риска в качестве функциональной характеристики предпринимательства было выдвинуто в XVII в. французским экономистом шотландского происхождения Р. Кантильоном. Он рассматривал предпринимателя как фигуру, принимающую решения и удовлетворяющую свои интересы в условиях неопределенности. Развитие концепции риска, прежде всего, связано с исследованиями природы дохода предпринимателя.

Последователи Р. Кантильона в оценке риска как существенной характеристики придерживались в принципе схожих взглядов, а именно: предпринимательский доход или его часть в той или иной форме являются платой за риск и качественно отличаются от дохода (прибыли) на авансированный капитал и заработной платы.

Представитель немецкой классической школы XIX в. И. фон Тюнен[5], пытаясь определить величину предпринимательского дохода, или "выигрыша", связывал его появление с предпринимательским риском.

А.П. Альгин дал определение предпринимательского риска как деятельности субъектов хозяйственной жизни, связанной с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность оценить вероятности движения желаемого результата, неудачи и отклонения от цели, содержащиеся в выбираемых альтернативах[6].

В мировой экономической науке особое место занимают классическая и неоклассическая теории предпринимательского риска.



Рис. 1.2. Классическая и неоклассическая теории риска

[5] Nota Bene – Экономический интернет-журнал.
[6] Альгин А.П. Грани экономического риска. – М., 1991. – 64 с.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Классическое понимание риска как возможной опасности

Классическая теория, связывающая понятия риска и предпринимательской прибыли, принадлежит английскому философу и экономисту Джону Стюарту Миллю (1806-1873). В своей книге «Принципы политической экономии» Милль выделяет в структуре предпринимательской прибыли следующие составляющие: «заработную плату» капиталиста, долю (процент) на вложенный капитал и плату за риск. Плата за риск – это компенсация возможного ущерба, связанного с опасностью потери капитала в результате предпринимательской деятельности.

В классической теории (И.У. Сениор) предпринимательский риск отождествляется с математическим ожиданием потерь, которые могут произойти в результате выбранного решения. Риск здесь не что иное, как ущерб, который наносится осуществлением данного решения.

Впоследствии многие экономисты (Г. Селигман, Ж.Б. Сэй, Джон Морис Кларк (1884-1963)) объясняли предпринимательскую прибыль только с позиций риска, т. е. как оценку риска, связанного с предпринимательской деятельностью. Прямую зависимость степени готовности предпринимателя рисковать от ожидаемой прибыли отмечал и Карл Маркс.

В литературе используются определения, в которых термин "риск" употребляется как тождественный термину "опасность", например "риск – опасность возникновения неблагоприятных последствий рассматриваемого события".

Другая тенденция в определении риска состоит в том, что под риском подразумевают возможность или вероятность наступления неблагоприятного события или процесса. В словаре «Webster» риск определяется как "опасность, возможность убытка или ущерба»; французский энциклопедический словарь «Grand Larousse» определяет риск как "возможность или вероятность факта или события, рассматриваемого как некое зло или некий ущерб".

Такое одностороннее толкование сущности риска вызвало резкое возражение у части зарубежных экономистов, что повлекло за собой выработку иного понимания содержания предпринимательского риска.

Неоклассическое понимание риска как вероятности отклонения от запланированного результата

В 1920-х гг. английские ученые Альфред Маршалл (1842-1924) и Артур Пигу (1877-1959) разработали основы «неоклассической»

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

теории предпринимательского риска. Эта теория включает в себя следующие основные моменты:

- в рыночной экономике предприятие работает в условиях неопределенности, и прибыль является величиной случайной и переменной;

- поэтому в своей деятельности предприятие должно руководствоваться двумя критериями:

• размерами ожидаемой прибыли;

• величиной ее возможных колебаний.

Согласно неоклассической теории риска, поведение предпринимателя, обусловлено концепцией предельной полезности. Это означает, что при наличии двух вариантов, например капитальных вложений, дающих одинаковую ожидаемую прибыль, предприниматель выбирает вариант, в котором колебания ожидаемой прибыли меньше. Т.е. небольшая, но гарантированная прибыль выгоднее, чем большая, но сомнительная.

Еще А. Смит в работе «Теория нравственных чувств» говорил о явлении, которое в современной поведенческой экономике получило название «избегание риска»: радость от получения суммы денег меньше, чем боль от потери такой же суммы[7]. Это означает, что предприниматель, принимая решение о вложении, будет более осторожен, если речь идет о возможной потери денег, чем о вложении, которое даст небольшую, но более надежную прибыль.

Отсюда делается вывод о невыгодности участия в азартных играх, лотереях и тому подобных азартных мероприятиях. Противники такой точки зрения считают, что в этой рекомендации не учитывается удовольствие, которое получает участвующий в азартных играх.

Дополнение неоклассической теории фактором удовольствия от риска привело к заключению о том, что ради большей ожидаемой прибыли предприниматель может пойти на больший риск.

Современное развитие теорий риска

По мере развития рыночных отношений проблема предпринимательского риска обретала все новые грани: риск варианта вложения капитала (инвестиций), учета риска при кредитовании, риска,

---

[7] “We suffer more... when we fall from a better to a worse situation, than we ever enjoy when we rise from a worse fo a better”. (Smith A. The Theory of moral sentiments/ 1759)
См. подробнее: Покровская Н.Н. Поведенческая экономика // Сборник к 80-летию СПбГУЭФ. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

связанного с техногенными причинами (износ и поломки оборудования), природными катастрофами, колебаниями цен и покупательского спроса и т. п.

Значительный вклад в решение этих проблем внес английский экономист Джон Мейнард Кейнс (1883-1946). Он вводит понятие «издержек риска», которые необходимы для покрытия возможного отклонения действительной выручки от ожидаемой. Они вызваны непредвиденными изменениями рыночных цен, чрезмерным износом оборудования или разрушениями в результате катастроф.

По Дж.М. Кейнсу, предприниматель должен учитывать следующие направления предпринимательского риска:

- риск потери ожидаемой выгоды от непредвиденных обстоятельств;
- риск кредитора от возможной потери ссуды;
- риск от потери реальной стоимости денег с течением времени.

Дж.М. Кейнсу принадлежит также идея о необходимости учета при определении целесообразности риска не только материальной выгоды, но и «склонности к азарту». Это, в частности, позволяет объяснить и широкое распространение «невыгодных» азартных игр.

Таким образом, в первой половине XX века, когда разработаны почти все инструменты измерения риска: математические, статистические и экономические, начинается специальное его изучение. Риск в этот период воспринимается, прежде всего, количественно – подсчёт и сравнение выгод и издержек в случае их наступления, расчёт вероятностей благоприятных и неблагоприятных событий. Ущерба следует по возможности избежать – вот простой и ясный ответ на проблему риска в этот период, период преобладания рационалистической традиции.

В это время доминировала убеждённость в рациональной деятельности человека, которая может быть эффективной в условиях неопределённости, и которая рассматривалась как панацея от всякого рода ущербов. В 1921 году американский экономист Фрэнк Найт в работе «Риск, неопределённость и прибыль» впервые поднял проблему рационального поведения людей в конкретных условиях риска. Им было впервые высказана мысль о риске как о количественной мере неопределённости.

Для отечественной экономики проблема риска и его оценки не является новой: в 1920-х гг. был принят ряд законодательных актов, учитывающих существование в России производственно-хозяйственного риска. Но по мере становления административно-командной системы происходило уничтожение реальной предприимчивости, свойственной рыночным отношениям. Поэтому, как от-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

мечает В.А. Абчук «ни в одном экономическом словаре того времени «риска» вы не найдете»[8].

Господство административных методов управления в СССР привело к тому, что обоснование эффективности хозяйственной деятельности в условиях плановой экономики обходились без анализа рисков. Таким образом, понятны причины отсутствия интереса к проблеме экономических рисков.

Проведение экономических реформ в России вызвало интерес к вопросам рассмотрения риска в хозяйственной деятельности, а сама теория риска в процессе формирования рыночных отношений не только получила свое дальнейшее развитие, но стала практически востребованной. Сегодня предпринимательский риск такой же законный атрибут рынка как прибыль, доход, спрос и т. д.[9]

1.3.2. Социологическая теория риска

В 70-е годы появляются первые исследования в области социологии и психологии восприятия риска, он начинает изучаться качественно. К этому времени обнаруживается явное несоответствие между одномерной логикой количественно-статистического исчисления риска и многомерностью человеческих критериев оценки и выбора, сложностью поведения в рискованных ситуациях.

До сегодняшнего дня в социологии нет единого понимания риска. Это связано, в первую очередь, с многогранностью и чрезвычайной сложностью этого явления. Во-вторых, социологическая теория риска начала формироваться сравнительно недавно. И, в-третьих, социологи преимущественно обращали внимание на отдельные области функционирования общества. Основополагающих, достаточно глубоких и цельных исследований немного. Наиболее значимые работы представлены зарубежными авторами, являющимися основоположниками основных методологических направлений социологического изучения риска – поведенческого, модернистского, перцептивистского и социально-управленческого[10].

Социологическая теория риска занимается изучением риска как социального явления, изучением современных глобальных рисков, влиянием риска на трансформацию социальной структуры, взаимосвязью риска и характеристик социального поведения, риск-

[8] Абчук В.А. Риски в бизнесе, менеджменте и маркетинге. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2006. – 480 с.

[9] Абчук В.А. Риски в бизнесе, менеджменте и маркетинге. – СПб: Изд-во Михайлова В.А., 2006. – 480 с.

[10] Зубков В.И. Социологическая теория риска: Учебное пособие для вузов. – М.: Академический Проспект, 2009. – С. 26.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

коммуникациями, а также возможностями и путями оптимизации риска.

Поведенческий подход

Основа этого подхода разработана немецким социологом Никласом Луманом. Он считает риск важнейшим фактором, который влияет на поведение индивида. Луман подчеркивает, «что свободного от риска поведения не существует»[11]. Для Лумана риск – это возможный ущерб как следствие принятого решения, и само собой, отказ от решения – это тоже решение. Кроме этого, социолог ставит под сомнение рациональную природу деятельности человека, возможность раз и навсегда рассчитать исход событий и тем самым избавиться от риска. Через эту призму он анализирует принятие рискованных решений и социальное поведение в различных сферах деятельности.

Модернистский подход

У. Бек и Э. Гидденс признаны основоположниками данного подхода. Они рассматривают трансформацию современного общества, которая обусловлена научно-техническим прогрессом. Открывая перед человечеством всё большие возможности, он приводит к негативным последствиям. В своей работе « Общество риска. На пути к другому модерну» У Бек выделяет две ключевые теории – теория «общества риска» и теория «рефлексивной модернизации»[12].

Согласно Беку, риск – это не единичный, исключительный случай или побочный продукт общественной жизни. Это постоянные процессы, которые имеют определённые фазы – распространение и потребление. Риск может быть определён как систематическое взаимодействие общества с угрозами и опасностями.

Теория «общества риска» показывает, как удовлетворение потребностей в современных развитых обществах сопровождается производством рисков. «Общество риска» начинает формироваться тогда, когда риски, производимые индустриальным обществом, начинают выходить из-под контроля социальных институтов, обеспечивающих безопасность этого общества, и производство рисков начинает преобладать над производством благ. Не менее важно, что одни общности, социальные группы или страны, согласно этой теории, извлекают прибыль из производства рисков, другие же подвергаются воздействию и «потребляют» риски. Однако, замечает

[11] Луман Н. Понятие риска / Пер. А. Филиппова // THESIS. 1994. Вып.5. – С.155.
[12] Бек У. Общество риска. На пути к другому модерну / Пер. с нем. В. Седельника, Н. Федоровой. – М.: Прогресс-Традиция, 2000. – С. 384.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

У. Бек, существует эффект бумеранга. В конечном счёте, риски настигают и поражают тех, кто производил или наживался на их производстве и считал себя застрахованным о них.

Риски становятся некалькулируемыми, неконтролируемыми и латентными. Они не могут быть восприняты органами чувств человека. Такие риски могут быть осмыслены и восприняты людьми только через знания. Появляются эксперты и неэксперты риска. Эксперты – это некие посредники между наукой и общественностью, например, средства массовой информации, которые влияют на готовность населения воспринимать некоторые явления как риск.

В теории «рефлексивной модернизации» проводится принципиальное различие между понятиями «рефлексия» и «рефлективность». Под рефлексией У. Бек понимает социальное осознание и осмысление процессов, которые порождаются обществом риска. А под рефлективностью понимает столкновение общества с последствиями своего функционирования, в то же время социальная рефлективность предполагает не знание и не осмысление проблем, а непроизвольное и незаметное столкновение общества с результатами своего развития, с рисками и опасностями, порождаемыми процессом модернизации[13].

Концепции У. Бека и Э. Гидденса имеют много общего. Риск, по мнению Э. Гидденса, является процессом модернизации и активизируется процессами глобализации. Э. Гидденс считает оценку (исчисление) риска способом «колонизации будущего. Это значит, что «весь мир будущих событий открыт для преобразования людьми в тех пределах, которые, насколько это возможно, устанавливаются в результате оценки риска»[14].

По мнению Э. Гидденса, «колонизация будущего», обеспечивается созданием абстрактных систем, таких как информационные, денежные системы, разделение труда, коммунальные услуги. Они создают возможность стабилизировать жизненные условия. В свою очередь, вторжение абстрактных систем и «динамичных» научных знаний в повседневную жизнь означает, что риск проникает в деятельность практически каждого человека. В связи с этим Э. Гидденс выделяет следующие адаптивные реакции субъектов на осознание риска: прагматическое принятие риска – концентрация на каждо-

---

[13] Бек У. Общество риска: На пути к другому модерну / Пер. с нем. В. Седельника, Н. Федоровой. – М.: Прогресс-Традиция, 2000. – С. 135.

[14] Гидденс Э. Судьба, риск и безопасность /Пер. С.П. Баньковской //THESIS. – 1994. – Вып. 5. – С. 107.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

дневных проблемах для «выживания», постоянное преодоление; выдержанный оптимизм – постоянная вера в лучшее, несмотря на любые опасности, имеющиеся в настоящем; циничный пессимизм – предполагает прямую причастность к неприятностям, которые вызваны опасностями со значительными последствиями; радикальное обязательство – практическая борьба с существующими источниками опасности.

Э. Гидденс рассматривает риск в тесной взаимосвязи с таким понятием, как доверие. Доверие, по Гидденсу, – это условие для снижения или минимизации риска.

Идея рискованности современного общества разрабатывается многими авторами, но теории У. Бека и Э. Гидденса являются наиболее влиятельными.

Перцептивистский подход

Перцептивистский подход, по мнению В.И. Зубкова, включает в себя психометрическую парадигму, представителями которой являются П. Словик, С. Лихтенстайн, Б. Фишхофф, и предполагает изучение риска с точки зрения его восприятия респондентами[15]. Под риском, при этом, понимаются количественные измерения последствий опасности, которые могут быть выражены как условные вероятности переживаемого вреда. Таким образом, риск имеет разное значение для разных людей, его восприятие зависит от социокультурных, социально-демографических, психологических и ситуативных факторов.

Другая группа теорий, входящих в данный подход, связывает восприятие риска с культурными нормами, стереотипами и образом жизни больших социальных групп. Так, к этой группе относится культурно-символическая концепция М. Дуглас. Согласно ей, все происходящие события рассматриваются представителями социальных групп как соответствующие или несоответствующие их мировоззренческим установкам, укрепляющие или разрушающие сложившийся образ жизни. Другими словами, происходящие события воспринимаются как нормальные или рискованные.

Социально-управленческий подход

Социально-управленческий подход имеет наибольшую практическую направленность. Он ориентирован на управление риском на среднесрочную перспективу. Следует считать, что социально-

[15] Зубков В.И. Социологическая теория риска: Учебное пособие для вузов. – М.: Академический Проспект, 2009. – С. 54.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

управленческая теория восходит к исследованию Ф.Эвальда, которая посвящена рациональности социального страхования[16]. Риск для Ф. Эвальда – порождение технологий страхования, позволяющих опираться на вероятностные методы.

С точки зрения социально-управленческого подхода риска в действительности не существует. Риск – это набор различных путей упорядочивания действительности и придания ей измеримой формы. Это представление событий таким образом, чтобы они стали управляемыми специфическими способами, определёнными методами для специфических целей. Важен в риске не сам риск, а знания из статистик и социологии, эпидемиологии и других наук, которые делают его осмысленным. А также методы и технологии, которые позволяют исчислять его и им управлять. В связи с этим социально-управленческий подход фактически представляет собой группу теорий, каждая из которых применима к конкретному типу рисковых случаев.

1.3.3. Модели рисков человеческого фактора

Человеческий фактор

По проведенным в начале 80-х годов исследованиям несчастных случаев со смертельным исходом, которые произошли за трехлетний период, человеческий фактор присутствовал более чем в 90% случаях. Полученные данные выявили необходимость понимания роли человеческого фактора в происхождении несчастного случая. Лучшее понимание того, как, когда и почему действия человека влияют на возникновение несчастных случаев, увеличит способность делать прогнозы и поможет их предотвращать.

В последнее время наблюдается усиление роли человеческого фактора вне цепи непосредственных событий, результатом которых стал несчастный случай. Современные модели несчастных случаев имеют тенденцию рассматривать и более широкие обстоятельства, и дополнительные факторы данных ситуаций. Например, факторы, связанные с деятельностью человека (опыт работы и руководства) могут рассматриваться как ошибка в непосредственной цепи событий, которые привели к несчастному случаю, а могут – в качестве существовавших ранее факторов, которые оказывают влияние на эту последовательность. Необходимо исследовать две главные составляющий человеческого фактора – факторы влияния и последовательность событий, путем сопоставления их в хронологическом

[16] Ewaid F/ L`Etal providence. Paris? 1986.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

порядке – сначала факторы влияния, а затем последовательность событий. Поняв взаимосвязь между отдельными компонентами, можно принимать какие-либо меры по дальнейшему предотвращению подобных ошибок (1.3).

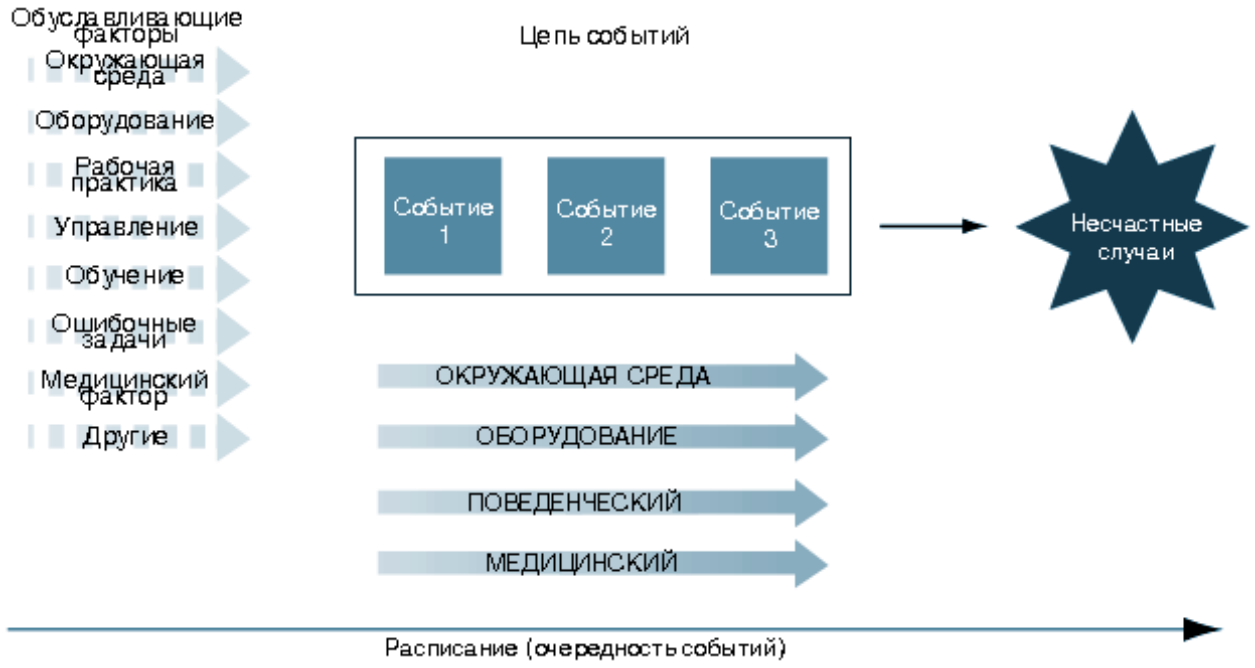

Рис. 1.3. Модель причин несчастного случая

Понимание природы, времени появления и причин ошибок – есть существенный компонент обеспечения безопасности предприятия и предотвращения несчастных случаев. Ошибки имеют уникальную характеристику, которая отличает их от других факторов – они является нормой поведения человека. Ошибки играют основную роль в обучении новым навыкам, а также в поддержании и усовершенствовании этих навыков. Только путем исследования границ взаимодействия с окружающей средой – и, следовательно, совершения ошибок – люди могут узнать, каковы эти границы. Исследования показали, что ошибки встречаются в двух третях несчастных случаев со смертельным исходом, которые случились на производстве.

Одним из наиболее важным элементом природы ошибки является то, что это не унитарное явление. Традиционные методы анализа несчастного случая часто трактуют ошибку как единичную сущность, которую нельзя разложить на составляющие. Тем не менее, можно выделить несколько способов проявления ошибок. Они отличаются друг от друга в зависимости от способа обработки информации. Например, ошибки могут принимать форму ложных

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ощущений благодаря слабой стимуляции органов чувств, благодаря ослаблению внимания из-за длительного или слишком сложного воздействия окружающей среды, благодаря различным провалам в памяти, ошибкам мотивации и рассуждений. Все эти типы ошибок различимы в контексте конкретного несчастного случая. Их присутствие означает сбой в какой-либо функции обработки информации, и значит они требуют разных подходов для их преодоления.

Типы ошибок могут зависеть от применения автоматического или неавтоматического режимов работы. Преимущества автоматического режима состоят в том, что он требует незначительных усилий со стороны человека. Он считается более предсказуемым и позволяет одновременно выполнять другие действия. Однако ошибки в этом режиме проявляются в виде рассеянности, неумышленных действий, промахов. Они обычно связываются с изменением природы контроля за выполнением поставленной задачи, а именно могут возникнуть в процессе сознательного контроля или следованию аналогичным моделям автоматического режима.

Ещё одна существенная характеристика ошибок – то, что они не случайны. Количество типов ошибок ограничено. Они принимают похожие формы при всех видах деятельности. Время и место появления ошибки в последовательности событий, которые вызвали несчастный случай, тоже не являются случайными.

Важной характеристикой процесса обработки информации является независимость протекания его от обрабатываемых параметров. Это означает, что в повседневной жизни, например, на кухне, встречаются такие же формы ошибок, что и в отраслях промышленности, которые связаны с наибольшим риском. Однако последствия этих ошибок весьма различны и определяются обстановкой, в которой они произошли, а не природой ошибки.

Модель Расмуссена: типы и причины человеческих ошибок

Типы когнитивных ошибок

Типы ошибок связаны с их происхождением – ошибки того или иного типа возникают на определенной стадии, каждая из которых занимает собственный интервал времени. Таких стадий (их называют когнитивными) – три, они следуют одна за другой от начала мыслительных усилий по идентификации цели действия и вплоть до завершения намеченного действия. Их называют соответственно стадиями планирования, хранения и исполнения.

Планирование включает в себя процессы, связанные, во-первых, с уяснением и формулировкой цели и, во-вторых, с решениями о выборе необходимых средств достижения этой цели.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Поскольку разработанный план начинает выполняться обычно не сразу, за стадией планирования следует стадия **хранения плана**. Эта стадия может быть очень короткой или весьма протяженной во времени. **Исполнение** охватывает процессы конкретного воплощения запланированных действий.

Наличие трех рассмотренных стадий предопределяет появление трех главных типов человеческих ошибок: заблуждений (mistakes), упущений (lapses) и промахов (slips). В табл. 1.1 представлено распределение типов ошибок по соответствующим когнитивным стадиям.

Таблица 1.1

Распределение человеческих ошибок по когнитивным стадиям (по Расмуссену)

Когнитивная стадия	**Тип ошибок**
Планирование	Заблуждения
Хранение плана	Упущения
Исполнение	Промахи

Уровни формирования ошибок

Согласно теории Расмуссена, можно выделить три уровня, на которых формируются человеческие ошибки: первый из них основан на умении (и навыках), второй – на применении правил (инструкций) и третий – на знании (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Уровни возникновения человеческих ошибок (по Расмуссену)

Уровень	Описание	Пример
Умений	Количество накопленных образов и запрограммированных команд, которые представлены соответствующими аналоговыми структурами в пространственно-временном континууме. Ошибки, совершаемые на этом уровне, вызываются спонтанной изменчивостью взаимодействия аналоговых структур, которая проявляется как	Например, намереваясь вбить в стену гвоздь, человек неправильно рассчитал силу и направление удара молотком, в результате чего гвоздь погнулся. Здесь сказалось отсутствие навыка, интенсивность взаимодействия элементов системы «стена-гвоздь-молоток»

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Продолжение табл. 1.2

Уровень	Описание	Пример
	в меняющейся интенсивности взаимодействия, так и в виде нарушении пространственной или временной координации	оказалась чрезмерно высокой
Применения правил	Более или менее знакомые проблемы, решение которых управляется набором накопленных инструкций. К числу наиболее распространенных правил относятся инструкции типа «если (рассматривается характеристика состояния), то (формулируется диагноз)» или «если (рассматривается характеристика состояния), то (определяется действие по устранению дефекта)». Совершаемые на этом уровне ошибки обычно связаны с неправильной идентификацией ситуации, что ведет к применению не того правила, которое нужно на самом деле. Не только: незнание правил, игнорирование правил под видом целесообразности и т. д.	Например, работая на компьютере и желая записать на дискету набранный на жестком диске текст, человек по ошибке выбрал команду «сохранить» вместо «сохранить как...». В результате запланированное задание оказалось невыполненным
Знаний	Новые для человека ситуации, не имевшие места в прошлом. Необходимые действия в подобных случаях планируются «с ходу» (on-line), при этом протекают осознанные процессы анализа и используется имеющийся запас знаний. Ошибки, совершаемые на этом уровне, связаны, во-первых, с ограниченностью этого запаса и, во-вторых, с неполными или некорректными знаниями	Примером таких ошибок может служить неправильное выключение компьютера начинающим пользователем. Известно, что до отключения компьютера от электросети нужно сначала выполнить несколько предварительных операций. Не зная этого, человек совершает ошибку на уровне, зависящем от знания

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Приведенная модель позволяет детализировать поиск и анализ ошибок, совершенных в прошлом, и прогнозировать ошибки, возможные в будущем. Следовательно, могут быть найдены конкретные пути устранения ошибок – путь совершенствования навыков, или дополнения и уточнения инструкций и правил, или пополнения и углубления специальных знаний операторов.

Модель Г. Хайнриха: «теория «домино»

Ошибки людей, являющиеся причинами аварий и несчастных случаев, рассматривались рядом исследователей в свете так называемой теории «домино». Этот термин, введенный еще в 1931 году Г. Хайнрихом, должен был напоминать о том, что практически всегда человеческие ошибки образуют последовательности, в которых первая ошибка неминуемо вызывает вторую, вторая – третью и так далее. Вместе с тем Хайнрих утверждал, что важно исследовать не только ошибочные действия людей, но и совокупность тех условий, в которых эти действия совершаются. Эти условия, по оценкам Хайнриха, ответственны за каждую пятую аварию (он предложил пользоваться «правилом 80:20», по которому 80% причин аварийных ситуаций связаны с опасными действиями персонала, а 20% – с опасными условиями производства). Теория «домино» сыграла положительную роль в изучении причин и моделировании промышленных аварий.

Согласно теории «домино», в развитии нештатной ситуации можно выделить пять стадий.

Первая стадия обусловлена наследственностью человека и той социальной средой, в которой он находится, совершая действия, необходимые для данного производственного процесса.

На второй стадии сказываются личные недостатки человека и характерные для него ошибки (например, плохая память или замедленная реакция).

Третья стадия охватывает непосредственно опасные действия, которые может совершить человек.

Четвертая стадия представляет саму аварию.

Пятая стадия – связанный с аварией ущерб, включая несчастные случаи.

Перечисленные стадии уподобляются ряду костей домино, стоящих друг за другом. Удержав любую из первых четырех костей, можно предотвратить последствия аварии в виде материального ущерба или несчастных случаев (рис. 1.4).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

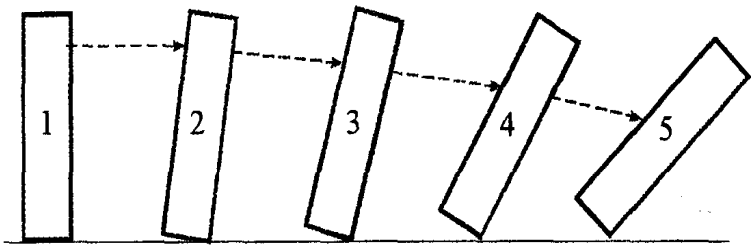

Рис. 1.4. Теория «домино»

Среди ученых, развивавших теорию «домино», следует отметить Э. Адамса, Ф. Бёрда и Р. Лофтаса.

Концепция «домино» Э. Адамса

В своей работе, опубликованной в 1976 г., Э. Адамс пересмотрел сущность первых трех стадий последовательности Хайнриха. Он показал, что наследственность индивидуума и его личные качества играют отнюдь не главную роль в совершении ошибок. По Адамсу, на всех трех стадиях основное значение имеют ошибки в организации. Эти ошибки по-разному сказываются на каждой из трех первых стадий последовательности: на первой стадии проявляются недостатки в структуре управления (эти ошибки совершаются в высших звеньях (эшелонах) управления, их можно назвать стратегическими), на второй – ошибки в самом управлении, на третьей – так называемые тактические ошибки.

Недостатки в структуре влекут за собой ошибки управления, которые связаны с такими факторами, как выбор целей и задач, организация производственного процесса, планирование и выполнение отдельных операций. Ошибки управления ведут к ошибкам, которые Адамс называет тактическими, они представляют собой уже непосредственно опасные действия или создание условий, способствующих возникновению аварии. Заслуга Адамса состоит в том, что он впервые выявил причинно-следственную связь между стратегическими и тактическими ошибками, то есть между действиями менеджеров высшего звена и действиями исполнителей.

Модель Бёрда и Лофтаса

Модель Бёрда и Лофтаса также базировалась на теории Хайнриха, однако в ней основное внимание уделялось влиянию управления (менеджмента) на процесс формирования причин промышленных аварий. Эта модель включает те же пять стадий, но первые три из них рассматриваются под иным углом зрения. Первая стадия отражает недостатки в управлении, вторая связана с

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

основными причинами аварии, а третья – с непосредственными причинами (табл. 1.3).

Таблица 1.3

Варианты теории «домино»

Теория	Звенья цепи				
	1	2	3	4	5
Хайнриха	Наследственность и социальная среда	Личные недостатки и ошибки	Опасные действия	Авария	Ущерб, несчастные случаи
Адамса	Структура управления	Ошибки управления	Тактические ошибки	Авария	Ущерб, несчастные случаи
Бёрда и Лофтаса	Недостатки в управлении: несоответствие стандартам	Основные причины: низкая квалификация персонала, дефекты оборудования	Непосредственные причины: опасные действия людей или опасные условия работы	Авария	Ущерб, несчастные случаи

К основным причинам относятся низкая квалификация персонала и дефекты в используемом оборудовании, а непосредственные причины охватывают опасные действия людей и опасные условия их работы. Модель Бёрда и Лофтаса в свое время широко использовалась в различных отраслях промышленности, особенно в химической и горнодобывающей.

Теория «домино» применима и для изучения кадровых рисков, потому что и к увольнению и к конфликту ведет цепочка разно вероятностных событий.

Модель социально-психологического «домино»

В основе возникновения рисков, возникающих в системе управления персоналом, лежат базовое противоречие, порождающее нестабильность социально-психологической системы: противоречие между желаемым и действительным.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Как со стороны организации, так и со стороны сотрудника имеются некоторые ожидания относительно выполнения друг другом некоторых обязательств. Эти ожидания имеют разную степень необходимости. Непрерывное внимание авиадиспетчера обязательно, а оформление сотрудниками праздничной стенгазеты всего лишь желательно.

Каждое ожидание может быть осуществлено либо не осуществлено. Собрание акционеров может принять решение о выплате дивидендов либо направить прибыль в развитие, оставив рядовых акционеров с робкой надеждой на большие дивиденды в отдаленном будущем.

Невыполнение обязательного или желательного вызывает различные по степени значимости последствия. За прогул сотрудника могут оштрафовать или уволить, а за использование ненормативной лексики только пожурить на общем собрании. Задержка зарплаты на три дня приведет к незначительному недовольству, а задержка на три месяца – к забастовке и остановке производства.

Модель организационных «патогенов» Дж. Ризона

Несмотря на успех теории «домино», на ее практическом применении не мог не сказываться существенный недостаток – эта теория не могла помочь определить, как и при каких обстоятельствах отдельные элементы могут взаимодействовать друг с другом и вызвать в конце концов аварию. В процессе расследования случившихся аварий и несчастных случаев очень часто стремились найти непосредственных виновников, то есть тех людей, действия которых расценивались как опасные или как ведущие к созданию нештатных ситуаций. Вопросы о том, как и почему были совершены такие действия, попросту игнорировались. Сложившаяся тенденция была преодолена Джеймсом Ризоном, работа которого в значительной степени основывалась на выявлении причин катастрофы в Чернобыле. Книга Ризона, опубликованная в 1990 г., называлась «Человеческие ошибки».

Модель Ризона использует аналогию с физиологической концепцией иммунной системы человека. Согласно этой модели, все организационные системы несут в себе «зародыши собственной кончины» в виде неких аналогов патогенов, нарушающих нормальные функции систем. Такие организационные «патогены» порождают латентные ошибки или, иначе говоря, скрытые сбои в функционировании системы. Латентные ошибки могут накапливаться со временем и взаимодействовать друг с другом. В конечном счете

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

это приводит к появлению качественно новых ошибок – уже не скрытых, а явных сбоев (активных ошибок) в работе системы.

Впоследствии Ризон усовершенствовал свою модель, ее окончательный вид представлен на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Модель организационных «патогенов» Дж. Ризона (1993)

Она предполагает наличие двух путей распространения «патогенов», по одному из них идут системные, а по другому – человеческие «патогены».

Системные патогены

Системный путь включает пять важных компонентов:

- принятие решений на высоких уровнях;
- управление действиями непосредственно на рабочих местах (работа "линейных" менеджеров);
- предпосылки нештатных ситуаций в виде поведения людей, технологий и оборудования;
- производственная деятельность, требующая синхронизации поступков персонала, работы оборудования и снабжения материалами;
- система защитных мер для сведения к минимуму реализации потенциально опасных событий.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Ризон полагает, что наиболее важные «патогены» возникают на высоких уровнях руководства, поскольку именно там принимаются решения стратегического характера. Это означает, что здесь учитываются:

- во-первых, решения, принимавшиеся создателями данной системы,
- и, во-вторых, стратегические решения, которые принимаются руководителями завода, фирмы или компании.

На этих уровнях определяются цели сложной системы и распределяются ресурсы (деньги, оборудование, рабочая сила, время). Стратегические решения призваны обеспечить максимум продукции и одновременно – наибольшую безопасность системы в целом. Известно, что эти цели, как правило, противоречат друг другу, найти компромисс удается не всегда, что и ведет к появлению ошибок. Затем они распространяются по линиям управления и достигают низших уровней, где недоработки в стратегии вызывают тактические ошибки.

Ошибки на низших уровнях выступают в виде некоего «спускового крючка», который активизирует проявление скрытых ошибок.

Второй компонент связан с действиями так называемых линейных менеджеров, которые проводят в жизнь стратегию принятых на высших уровнях решений, занимаясь этим в подразделениях системы (цеха, отделы, лаборатории и т.д.). Каждый из них отвечает за ограниченный круг функций и соответственно решает собственные задачи. Именно здесь ошибки, заложенные в стратегических решениях, очень часто превращаются в тактические ошибки.

Третий компонент – промежуточный между линейным управлением и производственной деятельностью. Взаимодействие линейных менеджеров с производством характеризуется совокупностью качеств, присущих оборудованию, технологическим процессам и людям. У оборудования это в первую очередь соответствие техническим требованиям и параметры надежности, у технологических процессов – эффективность и безопасность, у людей – квалификация, заинтересованность в работе и отношение к ней, режим работы, соблюдение правил безопасности и т.д. Все это Ризон называет предпосылками

Четвертый компонент обозначает непосредственно производственную деятельность людей и машин, составляющих сложную систему. Важнейшей функцией здесь выступает синхронизация человеческих и машинных действий, которая обеспечивает выдачу готовой продукции в запланированное время.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Наконец, пятый компонент представляет собой систему мер защиты людей и оборудования от тех опасностей и риска, с которыми сопряжен процесс производства. Здесь важно предусмотреть все возможные варианты развития нештатных ситуаций, угрожающих здоровью людей или целостности оборудования.

Человеческие патогены

Путь человеческих «патогенов» параллелен пути системных «патогенов». На нем также встречаются пять компонентов, причем компоненты линии человеческих «патогенов» попарно связаны с компонентами линии системных «патогенов». Связи между парами обнаруживаются в виде причин появления человеческих ошибок из-за наличия системных ошибок. При этом латентные ошибки (скрытые сбои) характерны для первых трех компонентов путей системных и человеческих «патогенов», четвертый компонент (производственная деятельность) сопровождается только активными ошибками (явными сбоями), а пятый компонент (система защитных мер) может давать как скрытые, так и явные сбои.

Еще одна деталь модели Ризона – подразделение человеческих ошибок («патогенов») на типы и признаки. Типы характеризуют организационные недостатки сложной системы (конкретного предприятия), а признаки – недостатки непосредственных исполнителей. Различают тип источников и тип функций. Первый связан со стратегическими решениями на высоких уровнях управления, второй – с действиями «линейных» менеджеров, ошибочность которых обусловлена недоработками в стратегии. Признаки, связанные с психологическими предпосылками опасных действий (мотивация, отношение к работе, внимание), называют признаками условий; признаки, вызываемые производственной деятельностью (здесь особое место принадлежит взаимодействию человека с машиной или компьютером), называют признаками опасных действий.

Классификация опасных действий

Ризон представил классификацию опасных действий людей, которые могут привести к аварии или техногенной чрезвычайной ситуации. В этой классификации используются рассмотренные выше три главных типа человеческих ошибок – промахи, упущения и заблуждения, а также особый тип ошибок, называемых нарушениями (рис. 1.6).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Опасные действия			
Намеренные действия		**Ненамеренные действия**	
Нарушения	**Заблуждения**	**Упущения**	**Промахи**
Нарушения в штатных и нештатных ситуациях Акты саботажа	Заблуждения при выполнении правил Заблуждения из-за недостатка знаний	Недостатки памяти	Недостатки внимания

Рис. 1.6. Классификация причин опасных действий персонала, способных привести к авариям и техногенным чрезвычайным ситуациям (по Дж. Ризону, 1990)

Подводя итоги раздела отметим, что развитие каждой конкретной организации напрямую связано с развитием общества, техлогическим прогрессом, особенностями сотрудников и окружающей среды. На всех уровнях строения человеческой цивилизации для организации уготованы и возможности и опасности. Проведенные исследования позволили систематизировать основные факторы риска, связанные с деятельностью человека и других социальных систем.

Важно обратить внимание на основные моменты, сильные и слабые стороны рассмотренных теорий человеческих ошибок. Основные положения этих концепций представлены на рис. 1.7.



1.7. Теории возникновения человеческих ошибок

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Ответить на вопрос: «Что порождает риски организации?" – можно только при целосном рассмотрении уровней социальной общности.

Макроструктура факторов риска

Макроструктура факторов риска включает в себя экологический, международный, государственный, организационный, групповой и индивидуальный уровени. Так, к типам социальной общности относятся: мировое сообщество, государство, организация, малая группа и конкретный человек. Следовательно, уровни возникновения рисков следующие: международный, государственный, организационный, групповой и индивидуальный. В дальнейшем мы остановимся более конкретно только на групповом и индивидуальном уровнях.

Микроструктура факторов риска

Человек представляет собой сложную биосоциальную систему. Микроструктура факторов риска отражает четыре уровня в строении этой системы: индивидный, личностный, профессиональный и морально-этический (табл. 1.4).

Таблица 1.4

Микроструктура факторов риска

Уровень	Описание	Факторы риска
Индивидный	Человек, как биологическое существо	Возраст, Здоровье Психофизиологические особенности
Личностный	Человек, как субъект социальных отношений	Межличностные конфликты, Непринятие социальных ролей Демотивированность Акцентуации характера
Профессиональный	Человек, как субъект деятельности	Компетенции Квалификация
Морально-этический	Человек, как носитель ценностей и норм	Верования Убеждения Ценности Интернализация норм

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

1.4. Понятие риска в экономике и современном бизнесе

Откуда произошло само слово «риск», неизвестно. Некоторые исследователи предполагают арабские корни, другие – его греческое происхождение. Есть мнение, что в русский язык оно пришло из Франции в начале XIX века, и первое истолкование оно получило в словаре В.И. Даля: «Рискованье, риск – отвага, смелость, решительность, предприимчивость, действие на авось, наудачу. Рисковое дело – неверное, отважное. Рискователь – рискующий … отважный человек».

Анализ экономической литературы, посвященной проблеме риска[17], показывает, что среди исследователей нет однозначного понимания сущности риска. Эта ситуация объясняется сложностью и многогранностью данного феномена, использованием его для обозначения разных экономических явлений, неразработанностью мер, стимулирующих применение риска в реальной хозяйственной практике и управленческой деятельности.

Рассмотрим некоторые существующие подходы к пониманию категории «риск».

1.4.1. Дуализм риска

В ряде научных публикаций, как и в массовом сознании, преобладают два противоположных взгляда на сущность риска. С одной стороны, риск представляется в виде возможной неудачи, опасности, материальных и других потерь, которые могут наступить в результате претворения в жизнь выбранного решения, с другой – риск отождествляется с предполагаемой удачей, благоприятным исходом.

Риск как убыток

Во всех следующих определениях выделяется такая характерная особенность риска, как опасность, возможность неудачи. Так, Н.В. Хохлов дает следующее определение: «Риск – это веро-

[17] Альгин А.П. Грани экономического риска. – М., 1991. – 64 с.;
Абчук В.А. Риски в бизнесе, менеджменте и маркетинге. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2006. – 480 с.;
Вяткин В.Н. Управление рисками фирмы: программы интегративного риск-менеджмента. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 400 с.;
Грабовый П.Г. Риски в современном бизнесе. – М.: Аланс, 1994. – 292 с.;
Хохлов Н.В. Управление риском: учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 239 с.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ятность возникновения убытков или недополучения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом»[18].

В труде П.Г. Грабового отмечается: «Под риском принято понимать вероятность (угрозу) потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления определенной производственной и финансовой деятельности»[19].

Л. Растригин и Б. Райзберг определяют риск как «ущерб, возможные потери», придерживаясь тем самым классической теории предпринимательского риска[20].

Закон РФ «О безопасности» от 5 марта 1992 г. дает следующее определение: «Угроза безопасности – совокупность условий и факторов, создающих опасность жизненно важным интересам личности, общества и государства». Риск определяется как вероятность наступления неблагоприятного исхода (реализации угрозы).

Риск как удача

Однако приведенные выше определения не охватывают всего содержания риска. В частности, В. Д. Рудашевский предлагает оценивать риск как «вероятность ошибки или успеха того или иного выбора в ситуации с несколькими альтернативами»[21]. Наиболее удачная и емкая трактовка принадлежит Л.Н. Тепману: «риск – это вероятность отклонения от запланированного результата»[22].

А.В. Воронцовский в своей книге «Управление рисками» дал следующее определение: «Риск – это колеблемость результата» (рис. 1.8)[23].

---

[18] Хохлов Н.В. Управление риском: учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – С. 9.

[19] Грабовый П.Г. Риски в современном бизнесе. – М.: Аланс, 1994. – 292 с.

[20] Шапкин А.С. Теория риска и моделирование рисковых ситуаций: Учебник. – М.: Изд-во «Дашков и К», 2007. – 880 с.

[21] Там же. Шапкин А.С. Теория риска и моделирование рисковых ситуаций: Учебник. – М.: Изд-во «Дашков и К», 2007. – 880 с.

[22] Тэпман Л.Н. Риски в экономике: Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. В.А. Швандера. – М.: Юнити-Дана, 2002. – 380 с.

[23] Костицын Н.А. Риски человеческого фактора в системе рисков организации // Управление развитием персонала. – 2006. – № 2 (6) – С. 122-129.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

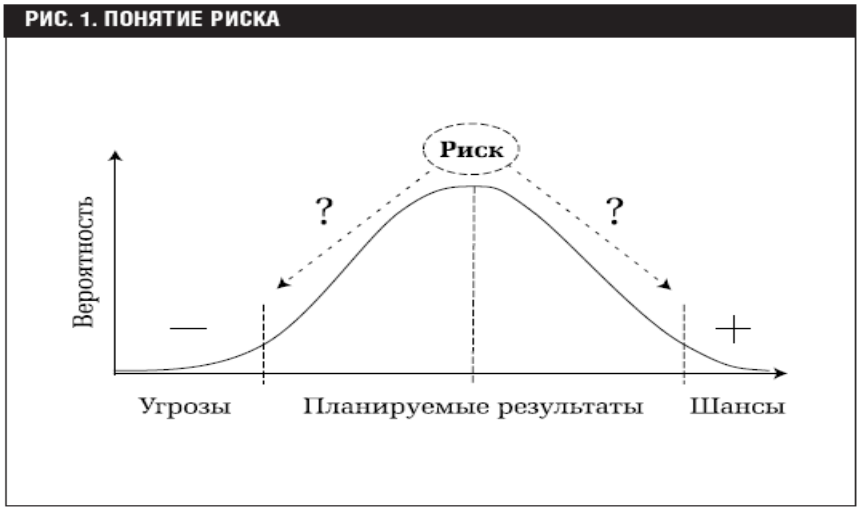

Рис. 1.8. Понятие риска

А.С. Шапкин выявил основные моменты, которые являются характерными для рисковой ситуации, такие как[24]:

- случайный характер события, который определяет, какой из возможных исходов реализуется на практике (наличие неопределенности);
- наличие альтернативных решений;
- известность или возможность определить вероятности исходов и ожидаемые результаты;
- вероятность возникновения убытков;
- вероятность получения дополнительной прибыли.

Таким образом, речь идет о ситуации риска, т.е. совокупности обстоятельств, объективных факторов и результатов действий людей.

Итак, на сегодняшний день можно выделяют несколько групп определений риска. Первая группа, когда риск определяют как процесс выбора из альтернативных действий в условиях неопределенности, или когда результат определяется случаем. Вторая группа, когда риск понимают через непосредственное действие (действие наудачу, при наличии опасности или угрозы). К третьей группе определений можно отнести те, которые делают акцент на вероятности отрицательного, негативного последствия какого-либо события (вероятность ошибки, неудачи, ущерба, который связан с реализацией какого-либо решения или факторами окружающей средой).

Феномен риска многообразен. Каждое из многочисленных определений риска выделяет его особые, важные черты. Но во всех

[24] Шапкин А.С. Теория риска и моделирование рисковых ситуаций: Учебник. – М.: Изд-во «Дашков и К», 2007. – 880 с.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

идёт речь о процессе принятия решения и действиях в условиях неопределённости.

Ситуации риска сопутствуют три условия:

- наличие неопределенности;
- необходимость выбора альтернативы (в т.ч. отказ от выбора);
- возможность оценить вероятность осуществления выбираемых альтернатив.

1.4.2. Риск и неопределённость

Введённая Фрэнком Найтом традиция различения ситуации риска и ситуации неопределённости долгое время была доминирующей. Считалось, что последняя характеризуется тем, что вероятность наступления результатов решений или событий в принципе неустанавливаема. Риск же можно охарактеризовать как разновидность неопределенности, когда наступление событий вероятно и может быть определено, т.е. объективно существует возможность оценить вероятность событий, предположительно возникающих в результате осуществления хозяйственной деятельности.

Понимая, что риск без неопределённости не существует, некоторые ученые различают понятия «неопределённость» и «полная неопределённость». А. Альгин считает, что ситуации риска являются разновидностью ситуаций неопределённости, когда есть возможность количественно и качественно определить степень вероятности того или иного исхода.

С другой стороны, субъект, стремясь снять рискованную ситуацию, прибегает к её оценке, делает выбор и стремится реализовать его. Другими словами, он определяет субъективную вероятность осуществления возможных альтернатив. Следует отметить, что объективная и субъективная вероятность могут быть различными. Это связано с тем, что ситуация, обычно, зависит от такого огромного количества объектов и обусловлена таким большим числом факторов, что их невозможно все оценить и учесть.

Более того, субъект вынужден оценивать ситуацию и делать выбор всегда, даже в условиях полной неопределённости, опираясь порой на собственный опыт, чутьё или интуицию, а значит – рисковать. При этом не важно, что является основанием для оценки ситуации: максимизация успеха или выгоды, ориентация на социальные нормы, идеалы, ценности или удовлетворение сиюминутных потребностей.

Кроме того, одна и та же ситуация различными субъектами может интерпретироваться и оцениваться по-разному. Каждый субъ-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ект рассматривает ситуацию под своим, специфическим углом зрения, в результате чего она может ассоциироваться с риском, хотя для других людей или экспертов она с ним слабо связана или не связана вовсе.

Итак, можно сказать, что неопределённость является средой возникновения риска, выступает его устанавливающим признаком. Возрастание неопределённости может увеличить риск. Полная неопределённость субъективно означает абсолютный риск, другими словами, полагание на волю случая. Величину риска можно рассматривать в системе трёх координат: риск увеличивается с уменьшением вероятности достижения цели, с одновременным увеличением неопределённости (количества альтернатив) и цены ошибки.

1.4.3. Объективная и субъективная природа риска

Как уже говорилось выше, с субъективной точки зрения одни и те же ситуации могут считаться рискованными или нет, поэтому важно различать понятия «риск» и «отношение к риску». Субъект, столкнувшийся с "ситуацией риска", принимает решение и делает выбор из нескольких альтернативных вариантов поведения. Это и принято называть "осознанием риска", «готовностью к риску», «принятие риска», «восприятие риска» и др.

Важным вопросом для понимания сущности риска является вопрос о том, каким феноменом он является – объективным или субъективным. На сегодняшний день существует три точки зрения, которые признают объективную, субъективную и субъективно-объективную природу риска.

Сутью субъективной трактовки риска является представление о том, что субъект в случае риска должен выявить фактор неопределённости и сформировать своё к нему отношение. В противоположность этому, существует мнение, что риск существует независимо от осознания его субъектом, и является неотъемлемой частью совершаемых выборов альтернатив и принимаемых решений.

По мнению А. Альгина, риску присуща и субъективная, и объективная сторона. Расчет вероятности, выбор альтернативы осуществляет субъект. С другой стороны, объективность риска проявляется в том, что он отражает реально существующие в общественной жизни процессы и явления.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

1.4.4. Факторы страха и контроля

Наконец, Пол Словик из Орегонского университета и его коллеги[25] вносят в понимание риска еще два важных элемента, влияющих на наше восприятие, а именно фактор страха (то, насколько мы боимся потенциального исхода) и фактор контроля (степень владения ситуацией). Когда риски связаны и со страхом, и с отсутствием контроля – например, ядерная катастрофа, – они воспринимаются как очень серьезные. Поэтому страх аварии обычно сильнее у пассажира, чем у водителя, даже если пассажир знает, что водитель очень опытный. Это объясняется невозможностью контролировать ситуацию.

1.5. Социология риска

Для социологического анализа социального риска интересным представляется разрабатываемое О.Н. Яницким понимание России как «общества всеобщего риска»[26]. Так, автор считает, что основными предпосылками формирования «общества всеобщего риска» в России являются:

1) отсутствие в профессиональной культуре и научном познании риск-рефлексии как постоянного вычисления и анализа социальной и природной цены собственной деятельности;

2) пренебрежение необходимостью тратить часть ресурсов общества на создание «риск-порядка», понимаемого как встроенный в процесс общественного производства нормативно-ценностный регулятор, ограничивающий его рискогенность;

3) стирание граней между социальной нормой и патологией, примирение с риском как с неизбежным условием человеческого существования в современный период. Логика индустриального развития человечества привела к тому, что:

а) риск стал неотъемлемым свойством современной цивилизации;

б) объективно не может быть «нулевого риска» для жизни и здоровья людей;

в) практически любое социальное действие и современное общество в целом в принципе рискогенны.

---

[25] Управление рисками / Под ред. Д. Пикфорда. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 352 с.

[26] Яницкий О.Н. Экологическая социология как риск-рефлексия…, с. 57.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Итак, в современный период повсеместно происходят:

1) ***«глобализация риска»*** – риски, угрозы модернизируются, преодолевают границы государств, приобретают общецивилизационный размах, затрагивают все большие массы людей;

2) ***«универсализация риска»*** – существует возможность кризисов, катастроф, угрожающих всем землянам, независимо от социальной, этнической, религиозной принадлежности, отношения к власти и т. д.

3) ***«институционализация риска»*** – а) расширяется круг социальных институтов, занимающихся управлением риском; б) появляется все больше организаций, которые воспринимают риск в качестве естественного принципа собственных действий (например, биржи, рынки инвестиций, страхование, игорный бизнес и т. п.)

4) ***«компактизация риска»*** – риск может концентрироваться в компактных объектах;

5) ***«непреднамеренность риска»*** – негативные последствия риска возникают и могут усиливаться в результате непреднамеренных (непредумышленных) действий субъектов: экологические риски как следствие индустриализации; риски ошибок в управлении;

6) ***«регулятивность риска»*** – риски в социальной сфере преобразуют социальную структуру; общество риска не может быть представлено только в категориях классового общества;

7) ***«латентность рисков»*** – особенностью современного общества становится «невидимость» рисков. Многие из технологических, экологических, социальных рисков не могут быть восприняты органами чувств человека и с трудом поддаются математической калькуляции. Недоступность многих рисков обыденному знанию подпитывает иллюзию отсутствия опасности[27].

Другим примером является позиция А.П. Альгина, отмечающего, что риск (применительно к проблеме обеспечения безопасности) представляет собой вероятность появления потерь, убытков, травм, болезней, смерти за определенную единицу времени, то есть возникновения серьезных негативных последствий[28].

Таким образом, во второй группе подходов риск понимается, прежде всего, как неопределенность, шанс, вероятность и т. д. В одном из исследований характеристики употребления такого рода

[27] Альгин А.П. и др. Рискология и синергетика в системе управления…, с. 26.
[28] Альгин А.П. и др. Рискология и синергетика в системе управления…, с. 156.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

признаков для определения риска представлены следующим образом[29] (табл. 1.5).

Таблица 1.5

Перечень и частота употребления признаков риска

№ п/п	Признаки, применяемые для определения риска	Частота употребления
1	Опасность, угроза	15
2	Вероятность	12
3	Возможность	11
4	Неопределенность, неясность	6
5	Отклонение	2
6	Образ действий	2
7	Ситуативная характеристика деятельности	1
8	Шанс	1
9	Изменение	1
10	Перспектива	1
11	Ситуация	2
12	Деятельность	1
13	Единство обстоятельств и индивидуально-групповых предпочтений	1
14	Действие	1
15	Надежда	1
16	Выбор	4

Понятие риска должно формироваться по принципу индукции, т. е. на основе перечисления его наиболее существенных признаков, к которым следует относить следующие:

1) риск связан с возможным возникновением опасности;

2) категория риска применима только к тем событиям, которые обладают большей или меньшей неопределенностью, Следовательно, риск обладает собственной мерой, которая может быть выражена в виде той или иной вероятности наступления опасных событий;

3) понятие риска имеет смысл только по отношению к процессам жизнедеятельности человеческого общества[30].

[29] Смирнова Е. Производственный риск: сущность и управление //Управление риском. – 2001. – № 1. – С. 5.

[30] Например, вполне можно рассуждать о риске падения метеорита на обитаемые территории Земного шара, но нет смысла говорить о риске падения метеорита на Марс, пока там никто не живет.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

1.5.1. Управленческие риски

Важным элементом структуры социального риска являются также так называемые «управленческие риски», возникающие в системе управления различными областями социальной сферы общества. Такие риски представляют собой вероятность негативных и позитивных последствий процесса социального управления. Основные составляющие «управленческого риска»:

⇒ риски, связанные с выполнением субъектами традиционных функций социального управления: планирование, организация, мотивация, контроль;

⇒ риски «неправильной линии поведения»; они связаны с ошибочными действиями субъектов управления: неверно разработанная тактика и стратегия, неадекватный прогноз и т. д.; особое место здесь занимают «системные управленческие риски», основанные на системных ошибках;

⇒ риски, обусловленные преобладанием структуры над функцией: для решения каких-либо социальных задач обычно создается соответствующая структура, однако вопрос о том, может ли данная структура выполнить возложенные на нее функции, часто даже не обсуждается;

⇒ риски, возникающие в результате применения авторитарного (административного) типа управления социальными программами;

⇒ риски, обусловленные некомпетентностью субъектов, осуществляющих социальное управление.

Последствиями всего этого для населения является существование следующих групп социальных рисков:

1) безработица:

2) снижение номинальной и реальной заработной платы работающих и покупательной способности законодательно установленных доходов неработающих граждан по независящим от них обстоятельствам; обесценение или утрата банковских вкладов, сбережений, ценных бумаг граждан, их страховых сумм (и уплаченных страховых премий) по договорам накопительного страхования в результате деноминации национальной валюты, объявленного государством дефолта и банкротства кредитно-финансовых и страховых организаций по независящим от них причинам;

3) утрата имущества гражданами в результате немотивированных, незаконных, как признается позднее, судебных решений или необоснованного неисполнения судебных решений службой судебных приставов;

4) вред, причиненный гражданину в результате признанного впоследствии незаконным осуждения, привлечения к уголовной от-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ветственности, применения в качестве меры пресечения заключения под стражу или наложения административного взыскания в виде ареста или исправительных работ;

5) вред, причиненный гражданину в результате признанных незаконными действий (бездействия) государственных органов власти, в том числе в результате издания не соответствующего закону или иному правовому акту документа государственного органа или органа местного управления;

6) причинение вреда жизни, здоровью или имуществу граждан в результате террористических актов или военных действий, законодательно не оформленных и влекущих неопределенность правового статуса военнослужащих, работников милиции и членов их семей;

7) причинение вреда жизни, здоровью и имуществу граждан вследствие экологических катастроф и непринятия органами власти мер, препятствующих распространению смертельно опасных болезней (ВИЧ-инфекции, туберкулеза и т. п.)[31].

1.5.2. Социокультурный подход к риску

Согласно социокультурному подходу, возникшему на базе таких дисциплин, как философия, культурная антропология, социология и т. д., риск как таковой не существует. Есть лишь восприятие риска, которое всегда будет продуктом исторически, политически и социально обусловленного взгляда на мир. Иными словами, социальный риск предстает как явление, имеющее только субъективное содержание[32]. Обоснование этой точки зрения зиждется на представлении о том, что риск – это вероятность возникновения опасности, неудачи, которые, в свою очередь, являются выводом из оценки человеком последствий каких-либо поступков, действий, в случаях, когда невозможно однозначно определить их результаты.

1.6. Классификация рисков

В процессе своей деятельности предприниматели сталкиваются с совокупностью различных видов риска, которые раз отличаются между собой по месту и времени возникновения, совокупности внешних и внутренних факторов, влияющих на их уровень и, следовательно, по способу их анализа и методам описания.

---

[31] Шихов А. Социальные риски в социальном страховании //Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. – № 4. – С. 33-38.

[32] Ойгензихт В.А. Мораль и право. – Душанбе, 1987. – С. 110.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Как правило, все виды рисков взаимосвязаны и оказывают влияния на деятельность предпринимателя. При этом изменение одного вида риска может вызывать изменение большинства остальных.

Классификация рисков означает систематизацию множества рисков на основании каких-то признаков и критериев, позволяющих объединить подмножества рисков в более общие понятия.

Наиболее важными элементами, положенными в основу классификации рисков, являются:

- время возникновения;
- основные факторы возникновения;
- характер учета;
- характер последствий;
- сфера возникновения и другие.

По времени возникновения риски распределяются на ретроспективные, текущие и перспективные риски. Анализ ретроспективных рисков, их характера и способов снижения дает возможности более точно прогнозировать текущие и перспективные риски.

По факторам возникновения риски подразделяются на:

Политические риски – это риски, обусловленные изменением политической обстановки, влияющей на предпринимательскую деятельность (закрытие границ, запрет на вывоз товаров, военные действия на территории страны и др.).

Экономические (коммерческие) риски – это риски, обусловленные неблагоприятными изменениями в экономике предприятия или в экономике страны. Наиболее распространенным видом экономического риска, в котором сконцентрированы частные риски, являются изменения конъюнктуры рынка, несбалансированная ликвидность (невозможность своевременно выполнять платежные обязательства), изменения уровня управления и др.

По характеру учета риски делятся на:

К *внешним рискам* относятся риски, непосредственно не связанные с деятельностью предприятия или его контактной аудитории (социальные группы, юридические и (или) физические лица, которые проявляют потенциальный и (или) реальный интерес к деятельности конкретного предприятия). На уровень внешних рисков влияет очень большое количество факторов – политические, экономические, демографические, социальные, географические и др.

К *внутренним рискам* относятся риски, обусловленные деятельностью самого предприятия и его контактной аудитории. На их

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

уровень влияет деловая активность руководства предприятия, выбор оптимальной маркетинговой стратегии, политики и тактики и др. факторы: производственный потенциал, техническое оснащение, уровень специализации, уровень производительности труда, техники безопасности.

По характеру последствий риски подразделяются на:

Чистые риски (иногда их еще называют простые или статические) характеризуются тем, что они практически всегда несут в себе потери для предпринимательской деятельности. Причинами чистых рисков могут быть стихийные бедствия, войны, несчастные случаи, преступные действия, недееспособности организации и др.

Спекулятивные риски (иногда их еще называют динамическими или коммерческими) характеризуются тем, что могут нести в себе как потери, так и дополнительную прибыль для предпринимателя по отношению к ожидаемому результату. Причинами спекулятивных рисков могут быть изменение конъюнктуры рынка, изменение курсов валют, изменение налогового законодательства и т. д.

Классификация рисков по сфере возникновения

В основу которой положены сферы деятельности, является самой многочисленной группой. В соответствии со сферами предпринимательской деятельности обычно выделяют: *производственный, коммерческий, финансовый и страховой риск.*

• Производственный риск связан с невыполнением предприятием своих планов и обязательств по производству продукции, товаров, услуг, других видов производственной деятельности в результате неблагоприятного воздействия внешней среды, а также неадекватного использования новой техники и технологий, основных и оборотных средств, сырья, рабочего времени. Среди наиболее важных причин возникновения производственного риска можно отметить: снижение предполагаемых объемов производства, рост материальных и/или других затрат, уплата повышенных отчислений и налогов, низкая дисциплина поставок, гибель или повреждение оборудования и др.

• Коммерческий риск – это риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или закупленных предпринимателем. Причинами коммерческого риска являются: снижение объема реализации вследствие изменения конъюнктуры или других обстоятельств, повышение закупочной цены товаров, потери товаров в процессе обращения, повышения издержек обращения и др.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• Финансовый риск связан с возможностью невыполнения фирмой своих финансовых обязательств. Основными причинами финансового риска являются: обесценивание инвестиционно-финансового портфеля вследствие изменения валютных курсов, неосуществления платежей.

• Страховой риск – это риск наступления предусмотренного условиями страховых событий, в результате чего страховщик обязан выплатить страховое возмещение (страховую сумму). Результатом риска являются убытки, вызванные неэффективной страховой деятельностью как на этапе, предшествующем заключению договора страхования, так и на последующих этапах – перестрахование, формирование страховых резервов и т. п. Основными причинами страхового риска являются: неправильно определенные страховые тарифы, азартная методология страхователя.

Формируя классификацию, связанную с производственной деятельностью, можно выделить следующие риски:

Организационные риски – это риски, связанные с ошибками менеджмента компании, ее сотрудников; проблемами системы внутреннего контроля, плохо разработанными правилами работ, то есть риски, связанные с внутренней организацией работы компании.

Рыночные риски – это риски, связанные с нестабильностью экономической конъюнктуры: риск финансовых потерь из-за изменения цены товара, риск снижения спроса на продукцию, трансляционный валютный риск, риск потери ликвидности и пр.

Кредитные риски – риск того, что контрагент не выполнит свои обязательства в полной мере в срок. Эти риски существуют как у банков (риск не возврата кредита), так и у предприятий, имеющих дебиторскую задолженность, и у организаций, работающих на рынке ценных бумаг

Юридические риски – это риски потерь, связанных с тем, что законодательство или не было учтено вообще, или изменилось в период сделки; риск несоответствия законодательств разных стран; риск некорректно составленной документации, в результате чего контрагент в состоянии не выполнять условия договора и пр.

Технико-производственные риски – риск нанесения ущерба окружающей среде (экологический риск); риск возникновения аварий, пожаров, поломок; риск нарушения функционирования объекта вследствие ошибок при проектировании и монтаже, ряд строительных рисков и пр.

Помимо вышеприведенных классификаций, риски можно классифицировать по последствиям:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Допустимый риск – это риск решения, в результате неосуществления которого, предприятию грозит потеря прибыли. В пределах этой зоны предпринимательская деятельность сохраняет свою экономическую целесообразность, т. е. потери имеют место, но они не превышают размер ожидаемой прибыли.

Критический риск – это риск, при котором предприятию грозит потеря выручки; т. е. зона критического риска характеризуется опасностью потерь, которые заведомо превышают ожидаемую прибыль и, в крайнем случае, могут привести к потере всех средств, вложенных предприятием в проект.

Катастрофический риск – риск, при котором возникает неплатежеспособность предприятия. Потери могут достигнуть величины, равной имущественному состоянию предприятия.

Также различают два класса угроз:

• естественные угрозы, вызванные стихийными явлениями, не зависящими от человека; непреднамеренные угрозы, вызванные деятельностью человека, и

• преднамеренные, т. е. умышленные угрозы.

Теперь дадим краткую оценку основных видов рисков:

- экономический риск – это осознанная опасность действия или бездействия в различных вариантах экономического поведения людей, влекущая за собой возможные потери;

- финансовый (спекулятивный) риск – это вероятность финансовых потерь для организации;

- информационные риски – это риски, связанные с утратой, искажением, хищением информации в процессе ее получения, обработки, хранения, передачи;

- кадровые риски – это риски, связанные с вероятностью реализации угроз, исходящих от персонала.

В основе обеспечения безопасности организации должны быть:

• стремление защитить компанию от проникновения людей, имеющих связи с криминальными структурами;

• стремление поставить барьер перед людьми, склонными к рестрикционизму, т. е. использование ресурсов и возможностей предприятия с целью максимизации своей личной выгоды;

• проверка работника на склонность к злоупотреблению алкоголем и употреблению наркотиков;

• обеспечение информационной безопасности компании: защита секретов производства, баз данных, результатов маркетинговых исследований, планов, связанных с заключением договоров с другими компаниями, и другой информации, необходимой для поддержания ее конкурентоспособности;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• проверка соответствия работника нормам организационной культуры ("наш" человек или "не наш"), так как новый работник, придерживающийся деструктивных и разрушительных установок, может принести большой вред организации, выражающийся в ухудшении морально-психологического климата, конфликтах, ухудшении трудовой и исполнительной дисциплины.

1.6.2. Причины и факторы возникновения риска

В зависимости от содержания предпринимательской идеи, практики ее реализации, экономической и политической стабильности в обществе результат предпринимательской деятельности будет различен.

В зависимости от вероятности отрицательного результата можно оценивать степень риска предпринимательской идеи. Причины риска имеются на всех этапах предпринимательской деятельности: при выборе предпринимательской идеи, создании производства, использовании прибыли (табл. 1.6).

Таблица 1.6

Причины и факторы риска в предпринимательской деятельности

Причины неудач	Личностные факторы риска	Внешние факторы риска
1. Неправильный выбор предпринимательской идеи	Переоценены личные возможности и знания, ожидаемая конкурентоспособность товаров и услуг	Недооценены внешние условия (конкуренты, экономическая ситуация и т. д.)
2. Чрезмерные затраты на создание производства	Неэффективное руководство, неправильное организационное решение, принимаемое в ходе строительства и технического оснащения	Изменение цен на строительные материалы, ресурсы, технику и производственные нужды
3. Низкая эффективность производства	Неэффективное производство (низкий технический и организационный уровень, низкая культура производства)	Изменение стоимости сырья, материалов, полуфабрикатов и электроэнергии

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Продолжение табл. 1.6

Причины неудач	Личностные факторы риска	Внешние факторы риска
4. Низкий уровень сбыта	Неэффективное руководство (неудачная реклама, неэффективный маркетинг)	Усиление конкуренции, изменение спроса, неправильно выбранный канал сбыта
5. Нерационально используемая прибыль	Недостаточные вложения в развитие производства, маркетинг, ноу-хау	Увеличение налогов на прибыль

Риски вызваны тем, что, выбирая предпринимательскую идею, рассчитывая получить определенную прибыль, разрабатывая концепцию реализации идеи, бизнесмен базируется на своих знаниях и представлениях, которые могут быть неточными или неправильными.

Кроме того, условия, в которых он предполагал действовать, могут измениться. При разработке бизнес-плана целесообразно разработать раздел "план риска". Значение раздела состоит в оценке опасности того, что цели, поставленные в плане, могут быть полностью или частично не достигнуты.

1.6.3. Уровни рисков

Интересен подход Н.А. Костицына к систематизации знаний о рисках, связанных с деятельностью человека[33]. Он выстроил иерархию факторов риска. Н.А. Костицын разделяет макро- и микроуровни возникновения риска человеческого фактора. Так, к макроструктуре он относит:

1) международный уровень;
2) государственный уровень;
3) организационный уровень;
4) групповой уровень;
5) индивидуальный уровень (был рассмотрен выше).

Международный уровень характеризуется следующими процессами, влияющими на количество и качество персонала российских фирм:

[33] Костицын Н.А. Риски человеческого фактора в системе рисков организации // Управление развитием персонала. – 2006. – № 2 (6) – С. 122-129.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- глобализацией (высокая интенсивность перемещения рабочей силы);

- геополитической напряженностью, способствующей притоку или оттоку иностранной рабочей силы.

Также Н.А. Костицин выделяет факторы риска, характерные для этого уровня.

Этнокультурные факторы риска:

- развитие транснациональных компаний (ТНК) (ценности потребительского образа жизни, транслируемые ТНК на территории других стран, могут как способствовать развитию национального самосознания, так и препятствовать ему);

- этнокультурные противоречия (изменение этнической напряженности, межнациональные конфликты и войны оказывают влияние на отношение населения к отечественным и зарубежным товарам, услугам, ценностям).

Государственный уровень включает политические, экономические, социально-демографические и технологические факторы риска.

а) Политические факторы риска:

- нестабильность политических условий (изменение ориентаций правящего большинства открывает или закрывает возможности лоббирования корпоративных интересов);

- неопределенность политического курса (непредвиденные действия государственных органов затрудняют развитие определенных видов бизнеса или, наоборот, способствуют ему);

- коррумпированность и лоббизм.

б) Экономические факторы риска:

- рыночная нестабильность (непредвиденные изменения конъюнктуры внутреннего рынка, на котором фирма осуществляет свои операции);

- региональная нестабильность (непредвиденные изменения экономической обстановки в регионе);

- конкуренция;

- отраслевая нестабильность (непредвиденные изменения в отрасли предпринимательской деятельности могут ослабить или укрепить и само предприятие, и его конкурентов);

- ответственность в отношении третьих лиц (за нанесение материального или финансового ущерба другим юридическим и физическим лицам в результате ошибок, небрежности, халатности при выполнении соответствующей производственной деятельности);

- криминал (рэкет, рейдерство и другие противоправные действия, например фальсификация ценных бумаг и документов, мошен-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ничество, несанкционированный доступ к компьютерным системам).

в) Социально-демографические факторы риска:

- демографические факторы (изменение количества и качества трудоспособного населения вследствие изменения рождаемости и миграции повышают или понижают вероятность найма и удержания высококвалифицированных специалистов);

- социальная нестабильность (митинги и забастовки приводят к простою оборудования, убыткам и к более четкому распределению прав и обязанностей, позволяющему повышать производительность труда в дальнейшем).

г) Технологические факторы риска:

- риски гражданской ответственности (за использование машин и механизмов, которые могут представлять повышенную опасность для окружающих);

- научно-технический прогресс (революционные «скачки» в научно-техническом прогрессе могут привести как к развитию, так и к ликвидации определенных видов бизнеса).

Организационный уровень характеризуется управленческими, финансовыми, техногенными и кадровыми факторами риска.

а) Управленческие факторы риска:

- противоречивость организационной структуры (может как повышать внутреннюю напряженность и конфликтность, так и способствовать развитию здоровой конкуренции между отделам);

- неопределенность при принятии решений (приводит как к прибыли, так и к убыткам);

- неопределенность должностных и функциональных обязанностей (может привести к невыполнению незакрепленных обязанностей или к формированию взаимовыручки);

- нестабильность выполнения обещаний (несоблюдение договоров со стороны руководства фирмы может привести как к сиюминутной материальной выгоде, так и к долговременным моральным потерям).

б) Финансовые факторы риска:

- нестабильность котировок акций (может как повышать, так и понижать инвестиционный интерес к предприятию);

- недостаток ресурсов (данный фактор может привести, с одной стороны, к сбою работы, забастовкам и массовым увольнениям, а с другой – к изобретению более экономичных средств труда и условий его организации).

в) Техногенные факторы риска:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- нестабильность функционирования технических устройств (непредвиденные изменения в процессе производства: выход из строя техники, ее моральное устаревание и т. д.);

- изнашиваемость технических устройств;

- неблагоприятные условия труда (оказывают влияние на здоровье сотрудников компании).

г) Кадровые факторы риска:

- изменчивость кадрового состава: приход, перемещение и увольнение персонала (текучесть кадров означает, с одной стороны, приток свежих идей и энергии, а с другой – уход квалифицированных и опытных специалистов);

- изменчивость кадровой политики (изменение стиля управления, например либерального на авторитарный, с одной стороны, может вызвать сопротивление и саботаж, а с другой – способствовать решению сложных задач);

- недисциплинированность (факторы, которые приводят к нарушениям технологического режима, авариям и значительному ущербу);

- отсутствие условий для отдыха и восстановления сил работников;

- отношение к интересам организации (нелояльность и промышленный шпионаж со стороны сотрудников фирмы).

Групповой уровень

К факторам риска данного уровня относятся:

- социально-экономическая самоорганизация (создание неформальных группировок может привести как к повышению лояльности и производительности, так и к действиям, наносящим прямой ущерб интересам организации);

- повышение групповой солидарности (данный фактор улучшает психологический климат, но снижает чувствительность к альтернативным решениям);

- конфликтность (обострение противоречий в коллективе может привести как к развалу коллектива, так и к консолидации, возникающей вследствие совместного разрешения трудностей);

- взаимоотношения персонала (определяют общий климат в компании, взаимоотношения сотрудников и руководителей подразделений в процессе работы;

- отсутствие механизма распределения ресурсов (может привести, с одной стороны, к обостренному чувству справедливости, а с другой – к недовольству и скрытому саботажу);

- неформальные отношения между сотрудниками (могут оказывать как положительное влияние на их работу, так и отрицательное, если такие отношения достигают предела).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Знание видов, проявлений и факторов, влияющих на возникновение рисков, является неотъемлемой частью поддержания кадровой безопасности компании.

Организационный уровень

На организационном уровне формирования рисков можно выделить управленческие, финансовые, техногенные и кадровые риски (табл. 1.7, 1.8, 1.9).

Таблица 1.7

Управленческие факторы риска

Объективные	Субъективные
1. Противоречивость организационной структуры. Может, как повышать внутреннюю напряженность и конфликтность, так и способствовать развитию здоровой соревновательности между отделами.	1. Неопределенность при принятии решений. Недостаток бизнес-информации приводит к принятию необоснованных решений, которые могут повлечь за собой как прибыль, так и убытки
2. Неопределенность должностных и функциональных обязанностей. Может приводить как к невыполнению незакрепленных обязанностей, так и к формированию взаимовыручки	2. Нестабильность выполнения обещаний. Несоблюдение договоров со стороны руководства фирмы может приводить как к сиюминутной материальной выгоде, так и к долговременным моральным потерям

Таблица 1.8

Техногенные факторы риска

Объективные	Субъективные
1. Нестабильность функционирования технических устройств. Непредвиденные изменения в процессе производства (выход из строя техники, ее моральное старение)	1. Недостаток ресурсов. С одной стороны может привести к сбою работ, забастовка и массовым увольнениям, а с другой – к изобретению более экономичных средств труда и условий его организации (проектный режим работы)

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Продолжение табл. 1.8

Объективные	Субъективные
2. Неблагоприятные условия труда Оказывают влияние на здоровье сотрудников фирмы	2. Изнашиваемость технических устройств. Естественный износ оборудования 3. Научно-технический прогресс Разработка, внедрение новых технологий, способ организации труда и т. д.

Таблица 1.9

Кадровые факторы риска

Объективные	Субъективные
1. Изменчивость кадрового состава. Приход, уход и перемещения персонала. Текучесть кадров это с одной стороны приток свежих идей и энергии, а с другой – отток квалифицированных и опытный специалистов	1. Изменчивость кадровой политики. Смена стиля управления (например, либерального на авторитарный) с одной стороны может вызвать сопротивление и саботаж, а с другой способствовать решению нерешенных ранее задач
2. Недисциплинированность. Факторы, которые приводят к нарушениям технологического режима, авариям и значительному ущербу. Отсутствие условий для отдыха и восстановления сил непосредственных работников	2. Отношение к интересам организации. Нелояльность и промышленный шпионаж со стороны сотрудников фирмы

Групповой уровень

На качество труда и заинтересованность в результате непосредственное влияния оказывают эффекты и процессы групповой динамики.

- Социально-экономическая самоорганизация

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Формирование неформальных группировок может приводить как к повышению лояльности и производительности, так и к действиям наносящим прямой ущерб интересам организации

- Повышение групповой солидарности

Улучшает психологический климат, но снижает чувствительность к альтернативным решениям. Эффект «сдвиг риска» при принятии решений.

- Конфликтность

Способность обострять противоречия в группе может приводить как к развалу группы, так и к консолидации, вследствие совместного разрешения возникающих трудностей.

- Взаимоотношения персонала

Во-первых, это факторы, определяющие общий климат на фирме, взаимоотношения сотрудников и руководителей отдельных подразделений в процессе работы, заинтересованность сотрудников в достижении наилучших результатов

- Отсутствие механизма распределения ресурсов

С одной стороны, обостряет чувство справедливости, с другой – повышает недовольство и скрытый саботаж.

- Неформальные отношения

При дружеских отношениях работа может спориться, если «все в порядке» и разлаживаться, если близость достигает определенного предела.

Индивидуальный уровень

Большинство ошибок и сбоев в социально-экономических системах происходят по вине конкретных людей, поэтому изучение психологических факторов кадровых рисков является ключевым в данной работе.

Существуют индивидуальные и личностные факторы риска**.**

К личностным факторам риска относятся:

- Межличностные конфликты, непринятие социальных ролей, демотивированность, акцентуации характера, ролевые противоречия.
- Несоответствие исполнения ролей собственника, менеджера и специалиста социальным ожиданиям может привести как к деструктивным, так и к конструктивным конфликтам.
- Наличие акцентуаций.

К индивидуальным факторам риска относятся такие факторы, как возраст и здоровье (табл. 1.10).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 1.10

Индивидуальные виды риска

Возраст	Динамичность развития способностей Несоответствие уровня естественного развития конкретной способности требованиям должности может с возрастом как усугубляться, так и нивелироваться.(оперативность мышления снижается, а социальный интеллект растет)
	Гетерохронность развития способностей Разное время наступления минимумов и максимумов в развитии разных способностей может как способствовать, так и препятствовать выполнению актуальных должностных обязанностей
Здоровье	Стресс Может привести к профессиональным заболеваниям, «выгоранию» и травматизму, или к повышению энергичности исполнения должностных обязанностей Профессиональное выгорание

Профессиональные факторы риска

Квалификационные

Это могут быть ошибки при выполнение профессиональных функций, например не соответствие требований к квалификации, должностям, что влечет за собой не выполнение функциональных обязанностей. По отношению к риску это прявляется в отсутствии у персонала способности к риску и в ошибочных действиях менеджера или оператора (риск действия), а также в конфликтах.

Морально-этические факторы риска

- Ценностно-нормативные

Несоответствие индивидуальных мировоззренческих установок ценностям и нормам организации может приводить как к систематическому нарушению правил, влекущему убытки, так и к переосмыслению ценностей, влекущему за собой вовлеченность и прибыль

Классифицировать риски можно по разным критериям (классификационным признакам): причинам возникновения; функциональ-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ным видам и отраслям предпринимательства, ареалу и масштабам последнего; этапам решения проблем; длительности воздействия, возможности страхования, уровню допустимости и т. д.

Вопросы и задания к главе 1

1. Каковы математические предпосылки зарождения теории риска?
2. Охарактеризуйте концепции «рисков» в СССР и современной России.
3. Укажите базовые принципы классических и неклассических подходов к понятию «риска», выделите существенные различия между ними и назовите их основоположников. Назовите основные характеристики рисковой ситуации согласно концепции А.С. Шапкина.
4. Какие подходы существуют в социологической теории риска?
5. Объясните роль факторов страха и контроля в теории рисков.
6. Перечислите и расшифруйте существенные признаки рисков в концепции Л.Н. Тэпмана.
7. Раскройте содержание базовых функций риска.
8. Какова взаимосвязь риска и неопределённости?
9. Перечислите когнитивные стадии и соответствующие им типы ошибок согласно модели Расмуссена.
10. Какие уровни формирования ошибок возможны согласно модели Расмуссена?
11. Перечислите и раскройте сущность стадий развития внештатной ситуации согласно «теории домино» Г. Хайнриха.
12. Что имеет первостепенное значение при возникновении ошибок в организации согласно Э. Адамсу?
13. Сопоставьте альтернативные «теории домино» (т. е. модели Г. Хайнриха, Э. Адамса, Ф. Берда и Р. Лофтаса), выделите их схожие и отличительные черты.
14. Выделите достоинства и ограничения «теорий домино».
15. Раскройте значение «теории патагенов» Дж. Ризона как преодоление ограничений «теорий домино».
16. Объясните связь латентных и явных сбоев в «концепции патагенов» Дж. Ризона.
17. Опишите структуру системных «патагенов» в модели Дж. Ризона.
18. Объясните взаимосвязь системных и человеческий «патагенов» в модели Дж. Ризона.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

19. Определите категории «тип» и «признак» согласно модели Дж. Ризона, а также их основные разновидности (т. е. типы источников и функций, а также признаки условий и опасных действий).

20. Приведите классификацию причин опасных действий персонала, способных привести к аварии по Дж. Ризону.

21. Перечислите компоненты макроструктуры факторов риска.

22. Перечислите компоненты микроструктуры факторов риска.

23. Какие факторы риска можно отнести к следующим группам:

1) индивидуальные:
2) личностные:
3) профессиональные:
4) морально этические?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ГЛАВА 2. Риски и персонал

На долю кадровых рисков, по некоторым данным, приходится до 80%[34].

Управлять кадровыми рисками, т. е. минимизировать возможный ущерб, вызванный несанкционированными действиями персонала, значит обеспечить экономическую безопасность организации.

“Экономическая безопасность предприятия – это состояние наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов для предотвращения угроз и обеспечения стабильного функционирования предприятия в настоящее время и в будущем”[35].

Выделяются следующие функциональные составляющие экономической безопасности, которые, с одной стороны, существенно отличаются друг от друга, с другой стороны образуют единую совокупность: финансовую; кадровую; технико-технологическую; политико-правовую; информационную; силовую.

Для обеспечения своей ЭБ предприятия используют следующие корпоративные ресурсы: капитал, персонал, технологии и информацию, технику и оборудование. Отечественный и зарубежный опыт показывает, что более чем две трети всех угроз безопасности предприятия исходят от собственного персонала или связаны с ним. В связи с этим важную роль играет служба персонала предприятия в вопросах противодействия угрозам безопасности.

Поэтому видится целесообразным и своевременным обсуждение некоего минимума мероприятий по обеспечению кадровой составляющей, в том числе на стадиях приема и увольнения.

По мнению Е.С. Жарикова и А.А. Парамонова, традиционно кадровая работа не рассматривалась как зона базового риска, т. е. зона, ошибки в которой обязательно сказываются на результатах функционирования и развития предприятия. Лишь в последнее время в рыночных условиях хозяйствования возникло понимание зависимости успехов организаций от подхода к управлению персоналом как к зоне повышенного риска. Такое отношение к кадровым ошибкам стали разделять и ученые, и руководители предприятий[36].

---

[34] Одегов Ю.Г. Предпринимательские риски и управление непредвиденными кадровыми ситуациями // Управление персоналом. – 2004. – № 5. – С. 66-71.

[35] Одегов Ю.Г., Соломандина Т.О. Безопасность и философия управления Персоналом компании. – УП № 102003.

[36] Жариков Е.С., Парамонов А.А. Риски в кадровой работе: Книга для руководителя и менеджера по персоналу. – М.: МЦФЭР, 2005. – 288 с.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Чтобы уменьшить количество таких ошибок, необходимо держать в поле зрения работу с кадрами как источник возникновения рисковых ситуаций. Дадим определение кадровым рискам.

Кадровые риски – это «риски, связанные с вероятностью реализации антропогенных угроз, то есть угроз, исходящих от людей»[37].

Учитывая, что человеческий фактор опосредует все стороны экономических отношений в организации, можно определить кадровые риски как комплексные, важнейшими из которых являются риски утраты конфиденциальной информации, коммерческие риски.

Отметим в числе кадровых рисков:

- образовательные риски, т. е. нанесение организации прямого материального ущерба в связи с увольнением работника, получившего образование за счет средств организации;
- риски хищения материальных ресурсов организации, связанные с деформированными социальными установками людей, отсутствием должного контроля и учета использования материальных ресурсов, несоблюдением требований законодательства в организации, как со стороны работников, так и со стороны работодателей.
- риски утраты, искажения, хищения информации работниками в процессе ее получения, обработки, хранения, передачи.

В основе информационных рисков следующие угрозы, исходящие от персонала:

- модификации, повреждение, разрушение программного обеспечения;
- несанкционированный доступ персонала, превышение полномочий;
- нарушение конфиденциальности, угрозы безопасности со стороны персонала (маскировка под зарегистрированного участника, ложная отправка сообщения, хищение носителей информации, производственных отходов и др.);
- неумышленные действия персонала;
- атака на информационную часть системы защиты (взлом системы защиты, раскрытие, передача, хищение кодов, ключей, паролей).

[37] Копейкин Г.К., Потемкин В.К. Менеджмент экономической безопасности. – СПб.: Терция, 2004. – 112 с.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

2.1. Факторы кадровых рисков

Основными факторами риска выступают:

- квалификационная асимметрия лиц, желающих получить работу,
- профессиональный дисбаланс спроса и предложения на рынке труда,
- размытые моральные и ценностные установки отдельных работников,
- действия со стороны криминальных элементов;
- низкий уровень квалификации работников,
- низкие уровень и качество жизни людей.

К основным факторам, влияющим на возникновение кадровых рисков М.Ю. Хромов относит[38]:

1. Внутренние факторы, определяющие условия возникновения рисков. (Они управляемы, т.е. зависят от менеджмента предприятия и (опосредованно) от внешних факторов).

2. Внешние факторы, определяющие степень риска. (Они не управляемы, т. е. не зависят от организационного менеджмента, но определяют кадровую политику предприятия.)

Хромов классифицирует рисковые случаи на случайные (неумышленные) и не случайные (целенаправленные). Соответственно отличаются и причины возникновения кадровых рисков.

Так, случайные кадровые риски могут быть вызваны следующими причинами:

- отсутствие осознания сути происходящего и последствий своих действий;
- небрежность, невнимательность, нарушение или отсутствие соответствующих правил и инструкций;
- не соответствующее внутрикорпоративное обучение;
- собственным видением ситуации (благие намерения);
- разрыв между истинными и декларированными организационными ценностями.

Целенаправленное рисковое поведение преимущественно обусловлено:

- собственным видением ситуации (благие намерения);
- личной выгодой;
- индивидуальными ценностями отличными от ценностей организации;

[38] Хромов М.Ю. Причины возникновения кадровых рисков. http://prosvet.su/articles/personal/article2/

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- разрыв между истинными и декларированными организационными ценностями;
- низкой заинтересованностью в существовании (развитии) организации;
- внутрикорпоративные политические интриги, межгрупповые конфликты;
- нелояльность, демотивированность, конфликт (иногда с отдельной конкретной личностью). Нелояльные сотрудники саботируют работу, их мало интересует качество и сроки выполнения, в крайних случаях они могут сознательно наносить вред компании.

Кадровая безопасность – «это защищенность организации, достигаемая за счет снижения рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом, и зависящая от трех факторов»[39]:

1. Найм. Включает комплекс мер безопасности при поиске кандидатов, процедурах отбора, документальное и юридическое обеспечение приема на работу, испытательный срок и адаптацию. А также процедуры безопасности при подготовке аттестации, при планировании обучения.
2. Лояльность. Комплекс мер по установлению позитивных отношений работников к работодателям. Предприятие, экономя на этой статье, вынуждено будет затратить еще больше ресурсов на мероприятия следующего блока.
3. Контроль. Комплекс мер из установленных для персонала и администрации регламентов, ограничений, режимов, контрольных и других операций и процедур безопасности. Он нацелен на ликвидацию возможностей причинения ущерба и отрабатывается, как правило, службой безопасности.

2.2. Риски в системе управления персоналом

На основании существующей классификации рисков (Л.Н. Тэпман, 2002) можно выделить следующие виды рисков в Системе управления персоналом (табл. 2.1).

[39] Вяткин В.Н. Управление рисками фирмы: программы интегративного риск-менеджмента. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 400 с.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 2.1

Виды рисков в системе управления персоналом

По видам возможных потерь или приобретений (Чем рискует?)	Финансовый	Риски, связанные с утратой денежных средств в результате мошенничества, краж и т. д.
	Информационный	Риск, связанный с утечкой коммерческой информации в результате шпионажа, нелояльности, попустительства и т. д.
	Материально-технический	Риск, связанный с потерей оборудования и других объектов материально-технической базы организации в результате хищений, преднамеренных поломок, неквалифицированной эксплуатацией.
	Моральный	Риск нанесения морального ущерба сотрудникам или имиджу организации, вследствие распространения достоверной или недостоверной информации
	Квалификационный	Риск утраты сотрудниками, знаний, умений, навыков или недополучения оных в процессе повышения квалификации
	Кадровый	Риск потери ключевых сотрудников в результате увольнений, переманиваний, потери трудоспособности или смерти
По возможности диверсификации	Систематический	Свойственный тем или иным особенностям человеческого поведения и взаимоотношений (сезонные колебания настроения, суточные колебания внимания и активности), динамикой рынка труда и пр.
	Специфический	Связанный с принятием и реализацией конкретного кадрового решения (принять, обучить, переместить, высвободить)
По периоду действия	Краткосрочные	Для покрытия краткосрочных рисков достаточно использовать механизмы распределения ущерба
	Долгосрочные	Долгосрочные риски требуют капитализации средств для их возмещения

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Продолжение табл. 2.1

По степени предсказуемости	Плановыми	В качестве примера риска первого типа можно привести потерю трудоспособности вследствие старости, где момент ее наступления законодательно зафиксирован определенным пенсионным возрастом
	Прогнозируемыми	Прогнозируемые риски определяются в зависимости от определенной совокупности объективных факторов, оказывающих влияние на то или иное событие, например, рост или снижение случаев конкретных заболеваний, уровень смертности в зависимости от возраста, рождение детей в фертильном возрасте и т. п.
	Непредвиденными	Непредвиденные социальные риски чаще связаны с катастрофическими внешними событиями и требуют создания специальных групповых систем защиты в течение определенного периода времени
По степени допустимости	Минимальный	Характеризуется уровнем возможных потерь расчетной прибыли в пределах 0-25%
	Повышенный	Не превышающий возможных потерь расчетной прибыли в 25—50%
	Критический	Характеризуется возможными потерями расчетной прибыли в 50—70%
	Недопустимый	Возможные потери близки к размеру собственных средств, что чревато банкротством фирмы. Коэффициент риска равен 75—100%

Проблема рисков, возникающих в системе управления персоналом, является новой и отражает увеличение значимости человеческого фактора в организационном развитии. Лозунг «кадры решают все» следует в данном случае трактовать так: от кадров зависит как возможность получения сверх прибылей, так и вероятность полного провала организации.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Управление персоналом базируется на принятии кадровых решений. Кадровые решения всегда принимаются в условиях полной или частичной неопределенности. Диапазон альтернатив решения кадровых задач и возможных последствий для каждой альтернативы прямо пропорционален степени непредсказуемости человеческого поведения. Края диапазона возможных последствий в количественном выражении суть прибыль или убыток. Поэтому регуляция рисков в системе управления персоналом есть необходимый элемент управления организацией, повышения ее эффективности и конкурентоспособности.

Кадровые риски – это вероятности нанесения предприятию материального или морального ущерба в процессе принятия и реализации кадровых решений

Реализация кадровой политики, принятие кадровых решений может повлечь за собой различные неблагоприятные события, следствием которых станет утрата предприятием части своих ресурсов, ключевым из которых является труд (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Утрата человеческого капитала и труда

События (причины)	Утрата человеческого капитала (следствие)	Утрата труда (результат)
Смерть (уход из жизни), Увольнение (уход из организации), Ротации (уход с должности)	Утрата сотрудника на рабочем месте – больше не работает	Количества труда
Забастовки Болезни Саботаж	Утрата объема выполняемой работы – работает меньше	
Травма Забывание Переучивание	Утрата (изменение) квалификации – больше не может	Качества труда
Конфликт с руководством Конфликт с коллегами Внутренний конфликт	Утрата (изменение) мотивации – больше не хочет	

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Продолжение табл. 2.2

События (причины)	Утрата человеческого капитала (следствие)	Утрата труда (результат)
Не квалифицированность руководителей	Незапланированность результатов труда – не знаем, что нужно сделать	Меры труда
Изменение обстоятельств	Невостребованность результатов труда – не знаем для чего нужно сделанное	

Перечисленные утраты являются основой для построения системы оценки кадровых рисков.

Кроме утраты человеческого капитала, организация может понести утраты:

- материальных активов предприятия: финансы (хищения, мошенничество, «левачество»), оборудование (поломки, кражи);
- информационных ресурсов: стратегических планов (шпионаж), технологий (промышленный шпионаж), утрата доступа к информационным ресурсам (потеря «связей»);
- морального капитала: обнародование информации, порочащей предприятие в глазах потенциальных партнеров, клиентов и сотрудников.

Нанимая, перемещая и увольняя сотрудников, владельцы и менеджеры предприятия рискуют потерять не только перечисленные виды ресурсов, но и саму организацию (банкротство).

Риски утраты человеческого капитала

Реализация кадровой политики, принятие кадровых решений могут повлечь за собой различные неблагоприятные события, следствием которых станет утрата предприятием части своих ресурсов, главными из которых являются трудовые (табл. 2.3).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 2.3

Утрата трудовых ресурсов

Утрата человеческого капитала (следствие)	Причины	Результат
Утрата сотрудника (больше не работает)	Смерть Увольнение (уход из организации) Ротации (уход с должности)	Уменьшение количества трудовых ресурсов и снижение результативности труда
Потери в объеме выполняемой работы	Забастовки Болезни Саботаж	
Утрата (изменение) квалификации сотрудника	Травма Забывание Переучивание	Ухудшение качества труда
Утрата (изменение) мотивации сотрудника	Конфликт с руководством Конфликт с коллегами Внутренний конфликт	
Незапланированность результатов труда	Неквалифицированность руководителей	Снижение эффективности
Невостребованность результатов труда	Изменение обстоятельств	

Как видно из табл. 2.3, утрата человеческого капитала во всех её проявлениях ведет к таким последствиям для организации, как уменьшение количества трудовых ресурсов, ухудшение качества труда и снижение эффективности производства.

В условиях рыночной конкуренции управление человеческим капиталом – это критический фактор. В успешном функционировании организации существенную роль играют знания и интеллектуальная собственность, а также связи с поставщиками и потребителями. Поэтому управление человеческим капиталом по своей важности сравнимо с управлением физическими активами и запасами.

Предел эффективности функционирования предприятия – это та ситуация, когда работа каждого из его сотрудников приносит предприятию больше выгоды, чем затраты на оплату труда[40]. Поэтому утрата услуг таких сотрудников превращается для предприятия в экономический ущерб или же потерю конкурентных преимуществ. Сохранение ключевого персонала – высших руководителей, вы-

[40] Риск-менеджмент: Учебное пособие / Под ред. К.В. Балдина. – М.: Эксмо, 2006. – 368 с.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

дающихся специалистов, высокопродуктивных маркетологов и других лиц, принимающих важные решения, и являющихся основными ценностями компании, – это зона особого риска для любой серьезной организации. Наглядно это представлено на схеме экономических ценностей фирмы[41].

Обычно все частные фирмы переживают подобные черные периоды в момент смерти или отставки их основателей. Так как базы данных и знаний накапливаются годами и становятся для многих фирм критическим конкурентным преимуществом, то потеря их носителей иногда ставит под угрозу само её существование. Возможно, поэтому в США столь популярно страхование ключевого персонала, защищающее от рисков потери дохода в случае смерти, потери трудоспособности, увольнения или ухода на пенсию. Масштабы этого вида страхования возрастают с каждым годом[42].

Риски утраты человеческого капитала компании проявляются в следующем[43]:

- снижение дисциплины сотрудников

Причины:

а) отсутствие у работников четкого понимания целей компании, а также пренебрежение ими в пользу личных интересов;

б) барьеры общения между сотрудниками и руководством;

в) нестабильный ритм работы; частые авралы, перебои в получении необходимых материалов и выплат;

г) отрицательные примеры поведения руководителей подразделений: непоследовательность в требованиях, «двойные стандарты» и др.;

д) неоправданное обилие дисциплинарных правил и ограничений.

- множество конфликтных ситуаций

Причины:

а) взаимозависимость подразделений от результатов работы друг друга, нарушение обязательств (сроки, качество), появление взаимных обвинений;

б) ограниченность ресурсов;

в) недостаточная продуманность системы вознаграждений;

---

[41] Вяткин В.Н. Управление рисками фирмы: программы интегративного риск-менеджмента. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 400 с.

[42] Там же. Вяткин В.Н. Управление рисками фирмы: программы интегративного риск-менеджмента. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 400 с.

[43] Там же. Вяткин В.Н. Управление рисками фирмы: программы интегративного риск-менеджмента. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 400 с.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

г) неблагоприятные отношения в коллективах между сотрудниками и руководством.

- текучесть кадров

Причины:

а) низкая заработная плата;

б) отсутствие уважительных рабочих отношений с руководством;

в) неудовлетворительные условия труда;

г) неприемлемый режим работы и др.

Риски утраты материальных активов

Утрата материальных активов предприятия также может быть вызвана умышленными или неумышленными действиями сотрудников. К рискам данной группы относятся: финансовые потери (хищения, мошенничество), потери оборудования (поломки, кражи).

В процессе хозяйственной деятельности чаще всего встречаются следующие типы мошенничества: растрата, злоупотребление, подлог, обман[44].

Известны схемы мошенничества:

- злоупотребление служебным положением, путем преступного сговора, с использованием взяток, договоров с оговоренными партнерами
- хищение материальных ценностей
- фальсификация бухгалтерской отчетности
- инвестиционные пирамиды
- необеспеченные кредиты
- несанкционированное обращение имущества партнера (аренда, субаренда)
- не целевое использование кредитов и др.

Отслеживанием данной группы рисков на предприятии, как правило, занимается служба безопасности и служба персонала.

Информационные риски

Опишем риски, связанные с информационными ресурсами компании, источником которых являются умышленные или неумышленные опасные действия сотрудников:

- утрата стратегических планов (шпионаж);
- утрата технологий (промышленный шпионаж);
- утрата доступа к информационным ресурсам (потеря «связей»);

[44] Копейкин Г.К., Потемкин В.К. Менеджмент экономической безопасности. – СПб.: Терция, 2004. – 112 с.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- разглашение информации, касающейся конкурентных преимуществ, технико-технологических возможностей, финансового положения организации, перспектив её развития.

Угрозы информационной безопасности проявляются в:

- копирование или хищение носителей информации
- внесение несанкционированных изменений в данные (ввод неправильных или изменение изначально правильных данных)
- фальсификация программ
- ликвидация информации
- разрушение информационных систем

Репутационные риски (формирование нежелательного имиджа)

С тех пор, как в нашей стране заработали механизмы рыночной экономики, появились и новые понятия, с разных сторон характеризующие бизнес-процессы – бренд, репутация. Если наука о брендах преподается в университетах, то феномен репутации и её возможностей достаточно новая тема. Рассмотрим, как репутация влияет на функционирование фирмы и какие риски она может вызывать.

По данным International Reputation Institute, нематериальные активы составляют сегодня около 40% капитализации компаний[45]. Репутация становится полновесным нематериальным активом, поэтому она так важна для компаний вне зависимости от их масштаба и сферы деятельности.

В общем виде деловую репутацию можно определить как совокупность мнений заинтересованных сторон (сотрудников, инвесторов, кредиторов, аналитиков, властей, СМИ и т. д.) о достоинствах и недостатках компании, определяющую принятие решений по отношению к ней [46].

Деловая репутация компании во многом определяет ее возможности в привлечении средств, поиске стратегических инвесторов и партнеров, построении отношений с властью.

Целенаправленное формирование репутации начинается тогда, когда глава компании осознает, что имидж и репутация имеют материальную сторону. Стратегия управления репутацией остается заботой руководителя компании и команды топ-менеджеров, но в процесс управления репутацией должны быть вовлечены все сотрудники. Управлять репутацией – значит умело распоряжаться

---

[45] Орлова Е. Формула любви// Эксперт Урал. – 2006. – № 47 (264). http://www.expert.ru/printissues/ural/2006/47/

[46] Орлова Е. Многоликая репутация// Эксперт Урал. – 2005. – № 45 (215). http://www.expert.ru/printissues/ural/2005/45/

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

всеми ее составляющими, учитывать их при принятии менеджерских решений.

Необходимо позаботиться о системе мер по недопущению репутационных рисков. Репутационная стратегия должна быть прописана. Она может быть отражена в кодексе корпоративного управления, в стратегии компании, в регламентах, описывающих ее корпоративную культуру. «Нужно сформировать кодекс деловой репутации (во многих странах он уже есть), а также публиковать рейтинги репутации топ-менеджеров, владельцев бизнеса. Компания и глава компании не могут быть разорваны» – считает Анатолий Павлов, президент НП «Объединение заводов ФИНПРОМКО»[47].

Чтобы заработать хорошую репутацию, требуется долгая методичная работа, однако потерять её возможно в одночасье. Именно поэтому требуются особое внимание к возможным ошибкам и учет наибольшего числа репутационных рисков. Большинство из них лежит на поверхности: первая часть связана с недооценкой этой стороны бизнеса топ-менеджментом, вторая – с ошибками в построении коммуникаций. Список наиболее важных ошибок возглавляют: недостаточное внимание к этой сфере со стороны руководства компаний и отсутствие стратегического подхода к репутационному менеджменту. Управление репутацией не должно строиться на ситуативных факторах, например в условиях кризиса, необходима комплексная стратегия, параметры оценки репутации и ее мониторинг. Типичная ошибка формирования репутации – работа лишь с внешними аудиториями и отсутствие внутрикорпоративной репутационной политики. Тогда как репутационные риски проявляются в обнародовании случайном или умышленном работниками компании информации, порочащей предприятие в глазах потенциальных партнеров, клиентов и сотрудников.

2.3. Риски нарушения законодательства

В деятельности по управлению персоналом компании приходиться ежедневно сталкиваться с нормами права и руководство-

[47] Орлова Е. Многоликая репутация// Эксперт Урал. – 2005. – № 45 (215). http://www.expert.ru/printissues/ural/2005/45/

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ваться ими в принятии решений[48]. Риски данной группы А.Л. Слободской условно делит на 3 вида[49]:

- Связанные с нарушением конкретных обязательств руководителя, которые определены законодательством и обнаруженные контролирующими органами.
- Связанные с нарушением прав работников и повлекшие за собой трудовые споры, вплоть до судебных разбирательств.
- Связанные с нарушением правил делопроизводства и правил исчисления налогов

В нашей стране в течение последних 20 лет законодательство постоянно изменяется, что исторически обусловлено, поэтому одним из способов снижения управленческих рисков является регулярное отслеживание этих изменений в законах.

Рассмотрим другие характеристики кадровых рисков.

Бизнес-консультант в управлении персоналом М.Ю. Хромов предлагает учитывать, что люди входящие в организацию, не только определяют целостность самой организации, но и сами принадлежат к множеству других организаций[50]. Более того, им постоянно приходится взаимодействовать со сторонними организациями (государственные органы, партнеры, общественные организации и т.п.), и совершать взаимообмен ресурсами организации работодателя. Кадровые риски возникают тогда, когда этот обмен может быть проведен в ущерб организации. Усиленная система контроля часто приводит не к снижению, а к усилению кадровых рисков.

2.4. Риски опасных действий человека

При изучении причин техногенных катастроф и производственных аварий, которые наносят значительный ущерб организации, населению и окружающей среде, исследователи уделяют особое внимание рискам опасных действий человека.

Дж. Ризон в своей модели организационных патогенов анализирует причины опасных действий сотрудников, которые могут привести к авариям и техногенным чрезвычайным ситуациям (рис.

---

[48] Гражданский кодекс Российской Федерации с изменениями и дополнениями на 1 апреля 2007 года. Части 1, 2, 3 и 4. – М.: Эксмо, 2007. – 672 с.;
Трудовой кодекс Российской Федерации с комментариями к изменениям от 30 июня 2006 г./ Под ред. Ю.А. Васиной. – М.: ИндексМедия, 2006. – 480 с.

[49] Слободской А.Л. Риски в управлении персоналом организаций: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2005. – 154 с.

[50] Хромов М.Ю. Причины возникновения кадровых рисков. http://prosvet.su/articles/personal/article2/

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

2.1)[51]. В этой классификации используются три главных типа человеческих ошибок – промахи, заблуждения и упущения, а также особый вид – нарушения[52].

РИС. 2. ПРИЧИНЫ ОПАСНЫХ ДЕЙСТВИЙ



Рис. 2.1. Причины опасных действий

Многие эксперты отмечают, что общественное внимание все чаще в последнее время концентрируется не на технологических, а на «гуманитарных» катастрофах, т.е. резких и нежелательных изменениях социальных общностей и конкретных людей. На предприятиях и в организациях такие катастрофы выражаются в конфликтах и других процессах, в результате которых теряется человеческий капитал и другие ресурсы.

2.5. Поведение как источник риска

Поведение – это последовательность действий человека, доступных наблюдению. Типы поведения работников зависят:

- от уровня развития коллектива: неосознанное невыполнение, осознанное невыполнение, осознанное выполнение, неосознанное выполнение (высшая стадия),

[51] Костицын Н.А. Риски человеческого фактора в системе рисков организации // Управление развитием персонала. – 2006. – № 2 (6) – С. 122-129.
[52] Слободской А.Л. Риски в управлении персоналом организаций: Учебное пособие. – СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2005. – 154 с.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- от типа ценностных ориентаций работников: нормативное (в рамках правовых норм), девиантное (отклоняющееся от принятых в обществе норм), противоправное (несоблюдение норм права);

- от стереотипа личности: ригористический (подчинение служебному долгу), автономный (свобода организационного выбора), мобилизационный (психологическая готовность к работе), прессинговый (подчиненность рабочим операциям во времени и пространстве).

Угрозы, исходящие от сотрудников:

- нарушение установленного порядка использования технических средств, создающие условия для несанкционированного доступа к конфиденциальной информации;

- нарушение установленного режима сохранности сведений конфиденциального характера;

- нарушение установленного в организации режима безопасности;

- нарушение установленного порядка финансовой отчетности в организации;

- преступные и иные противоправные действия по личным мотивам или в интересах третьих лиц.

Источниками кадровых рисков выступают: экономическое поведение, организационное поведение, инновационное поведение, деструктивное поведение работников.

Экономическое поведение – это поведение, связанное с перебором экономических альтернатив с целью рационального выбора, т.е. выбора, в котором минимизируются издержки и максимизируется чистая выгода.

Закономерности экономического поведения:

- поведение человека в рамках одной стратегии регулируется исключительно его мотивами:

- переход от одной стратегии к другой регулируется системой стимулов:

- стратегия "минимум труда – минимум дохода", возникая, как вынужденная реакция человека на ситуацию, формирует у работника чувства "внутреннего увольнения", подавленности, способствует становлению терминаторного поведения.

Организационное поведение – это поведение работников, вовлеченных в определенные управленческие процессы, т. е. управляемое поведение.

В основе организационного поведения лежат установки и мотивы работника по выполнению возложенных на него и (или) делегированных ему функций в рамках принятых в организации норм и

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

правил. Характер рисков здесь зависит от способа делегирования функций работнику:

- полное делегирование, когда подчиненный выполняет работу и несет за нее полную ответственность;
- ограниченное делегирование, когда подчиненный выполняет работу, а ответственность разделяет с начальником;
- нулевое делегирование, когда подчиненный выполняет работу, а ответственность за нее несет начальник;
- делегирование наоборот, когда подчиненный перекладывает работу на начальника.

Для нейтрализации возможных рисков при делегировании полномочий необходимо соблюдать следующие условия:

- соответствие передаваемых сотруднику полномочий характеру решаемых задач;
- возможность реализации делегируемых полномочий данным сотрудником;
- соответствие масштаба ответственности индивидуальным возможностям сотрудника;
- контролируемая ответственность за выполнение задания;
- корректировка полномочий и ответственность сотрудника в соответствии с изменением задания;
- мотивирование расширения прав и ответственности повышением оплаты труда, ростом влияния или лидерства.

Причины, тормозящие распространение делегирования полномочий:

а) со стороны руководителя:
- отсутствие доверия к подчиненным;
- боязнь риска;
- трудность осуществления контроля;
- ощущение угрозы от сильной личности;
- усложнение процесса принятия решений;
- недостаточность коммуникаций с подчиненными;

б) со стороны подчиненных:
- проще спрашивать руководителя, чем самому делать;
- боязнь критики со стороны начальства;
- отсутствие прав и ресурсов;
- перегруженность работой;
- отсутствие уверенности в себе;
- отсутствие стимулов для дополнительной ответственности.

Инновационное поведение – реакция работников на организационно-экономические и технологические нововведения в органи-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

зации. В основе реакций психологические барьеры к нововведениям, проявляющиеся в сознании и поведении работников.

Мотивы сопротивления работников нововведениям:

- они вынуждены рисковать, а это противоречит их натуре,
- они чувствуют, что в результате изменений могут оказаться лишними,
- они чувствуют неспособность выполнять новую роль,
- они чувствуют, что потеряют лицо в глазах руководителя,
- они не способны или не желают учиться.

Стадии перехода работника от исполнительности к сопротивлению:

- отрицание и недоверие как неуверенность в себе;
- злость и поиск виновных в собственных бедах,
- выгадывание времени и диагностика ситуации;
- отступление на другие позиции;
- осознание реальности и подготовка новой программы;
- реализация программы и изменение поведения.

Поведение руководителя сводится к нейтрализации психологических барьеров неприятия нововведений работниками. Здесь возможны следующие ошибки руководителя:

- не объяснены цели перемен – боязнь и враждебность подчиненных,
- работники отстранены от планирования перемен – чужим рекомендациям не верят,
- не учтены традиции и стереотипы поведения – боязнь изменения стандартов поведения,
- нарушены межличностные отношения – боязнь потерять привычных собеседников,
- произведены перемещения работников – переводы воспринимаются болезненно,
- инициатор не пользуется уважением – естественное недоверие сотрудников.

Поведение в кризисных ситуациях во многом определяет уровень безопасности в организации. Наиболее вероятна реализация угроз в ситуациях, определяемых как кризисные. Любая кризисная ситуация характеризуется наличием угроз, дефицитом времени для принятия решения, давлением окружающих на лиц, принимающих решение.

Поведение персонала в кризисной ситуации определяют следующие основные факторы:

- неопределенность, внезапность, быстротечность события;
- нехватка времени на анализ ситуации;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- отсутствие или высокий темп поступления информации;
- степень подготовленности персонала и руководства;
- соответствие (отсутствие) инструкций, регламентирующих действия в кризисной ситуации;
- функциональное состояние персонала в данный момент.

Восприятие кризисной ситуации может инициировать следующие варианты поведения лица, принимающего решение:

- не осознание ситуации как кризисной, а, следовательно, отсутствие необходимости немедленного реагирования;
- обнаружение симптомов кризисной ситуации, которая воспринимается как контролируемая;
- осознание кризисной ситуации, неконтролирование ситуации адекватными действиями.

Управление в условиях кризисной ситуации, чтобы быть эффективным, должно учитывать следующие рекомендации:

- в случае возникновения кризисной ситуации должна начать работать особая сеть связей, обеспечивающая скорость, одновременность передачи информации и ее фильтрацию;
- в среде топ-менеджмента вводится кардинальное перераспределение функций: одна группа обеспечивает контроль морального климата в организации, другая – поддерживает обычную работу с минимальным уровнем срывов, третья особая группа организует выход из кризисной ситуации;
- особая группа, подготовленная заранее, должна состоять из нескольких специализированных звеньев, руководимых штабом во главе с руководителем организации.

Итак, мы установили важность и опасность кадровых рисков для организации, предложили их классификацию и характеристику, причины возникновения, определили факторы риска по уровням возникновения (микро- и макроуровни), а также рассмотрели влияние кадровых рисков на кадровую безопасность организации.

Вопросы и задания к главе 2

1. Раскройте понятие кадровые риски, их классификацию и характеристики.
2. Разъясните причины возникновения кадровых рисков.
3. Что такое кадровая безопасность?
4. Раскройте приём формирования модели нарушителя для нейтрализации кадровых рисков.
5. Какие риски существуют в системе управления персоналом?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ГЛАВА 3. Методы оценки рисков*

Для того чтобы управлять рисками, их, прежде всего, необходимо определить, т. е. провести оценку и измерение рисков.

Анализ рисков, т. е. оценка степени рисков, обеспечивает их минимизацию и включает оценку воздействия факторов среды, оценку вероятности проявления угроз, оценку экономического ущерба от реализации угроз.

Оценка риска с использованием аппарата теории вероятностей достаточно трудоемка. Приведем ряд простых методик, используемых на практике.

3.1. Оценка факторов среды

Оценка факторов среды базируется на учете двух составляющих: силы воздействия фактора в настоящем и вероятности усиления этого воздействия в ближайшем будущем. В этом случае хорошие результаты дает использование метода Дж. Вилсона (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Матрица Вилсона

Воздействие фактора	Вероятность усиления фактора		
	Высокая	Средняя	Низкая
	Значение фактора для организации		
Высокое	Высокое	Высокое	Среднее
Среднее	Высокое	Среднее	Низкое
Низкое	Среднее	Низкое	Низкое

* Глава написана совместно с Покровской Н.Н.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

3.2. Оценка вероятности проявления угроз

Оценка вероятности проявления угроз в основе имеет определение частоты их реализации. Здесь используется метод ранжирования рисков, т.е. выбора «весовых» коэффициентов (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Рекомендуемые параметры ранжирования рисков

Частота проявления	Коэффициент
Более чем раз в день	10
Один раз в день	9
Один раз в 3 дня	8
Один раз в неделю	7
Один раз в 2 недели	6
Один раз в месяц	5
Один раз в 4 месяца	4
Один раз в год	3
Один раз в 3 года	2
Менее чем 1 раз в 3 года	1

3.3. Оценка вероятности риска

При оценке вероятности риска применяют матрицу Харрингтона (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Вербально-числовая шкала Харрингтона

Описание градаций вероятности	Числовое значение вероятности
1. Очень высокая	0.80 – 1.0
2. Высокая	0.64 – 0.79
3. Средняя	0.37 – 0.63
4. Низкая	0.20 – 0.36
5. Очень низкая	0 – 0.19

Возможный экономический ущерб (величина риска) определяется произведением ущерба от реализации конкретной угрозы, включая упущенную выгоду, и вероятности реализации этой угрозы.

Управлением рисками для жизни и здоровья работников, связанными с производственной деятельностью, как заметил А. Ар-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

темьев[53], и работодатели, и работники занимались столько времени, сколько, вообще существует понятие «охрана труда». Только эта оценка была интуитивной, неосознанной. Более того, в ходу был и до сих пор остаётся безответственный лозунг о «приоритете жизни и здоровья работников» над задачами производственной деятельности, т.е. допускается возможность существования производственной деятельности без какого-либо риска для жизни и здоровья. Аксиомы безопасности жизнедеятельности в один голос утверждают, что это невозможно. Поэтому и существуют службы охраны труда и управление рисками.

Иногда говорят, что термин «управление риском» неправильный, поскольку риск имеет смысл только снижать. К сожалению, это не так. В некоторых случаях работодатель может сознательно пойти на повышение допустимого уровня риска для работников, например при ликвидации аварийных ситуаций, при выполнении срочных, но очень выгодных заказов, или, отказываясь от некоторых ранее установленных требований охраны труда, если после оценки рисков окажется, что эти ограничения связаны с ничтожными рисками (но всё-таки – рисками).

Чем отличается неосознанная (неявная) оценка рисков от оценки рисков в рамках современной системы управления охраной труда?

Во-первых, оценка риска должна быть не спонтанным (подсознательным) процессом, а результатом осознанной, целенаправленной деятельности, в которой должны быть заинтересованы и работник, и работодатель.

Во-вторых, оценка рисков должна быть количественной, поскольку величина риска непосредственно связана с размером заработной платы (надбавки за риск), а деятельность по снижению риска также должна быть количественно оценена, поскольку требует затрат.

В-третьих, оценка риска должна быть объективной, основанной на признаваемых и работодателем, и работником принципах, методах, подходах и т. п. Это означает, что подход к оценке рисков на рабочем месте должен быть простым, понятным, в том числе и рядовым работникам.

Следовательно, методика оценки профессионального риска получения производственной травмы или профессионального забо-

[53] Артемьев А. Реформа ради реформы // Научно-технический, информационно-аналитический журнал. – 2008. – № 2.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

левания (далее – профессионального риска) должна отвечать следующим требованиям:

1) методика должна предоставлять данные оценки рисков в количественном виде (при этом можно применять различные количественные шкалы: интервальные, ранговые, отношения и др.);

2) методика должна быть простой и наглядной, т. е. обеспечивать возможность ее применения представителями младшего управленческого звена предприятий (мастер, прораб, начальник участка, бригадир), т. е. теми руководителями, которые фактически и управляют рисками;

3) методика должна удовлетворять требованию воспроизводимости полученных оценок с заданной точностью (например, в случае возникновения трудовых споров, при подтверждении соответствия, а также при оценке результативности проведенных мероприятий по снижению рисков).

3.4. Количественные оценки вероятностей и рисков

Оценка рисков позволяет финансировать риски на основе страхования, что предполагает возможность их количественной оценки.

Для оценки риска необходимо знать ожидаемую величину ущерба и вероятность его наступления или частоту ущерба.

Вероятность, или частота, ущерба. Оценивается чаще всего на основе статистических данных о числе случаев ущерба на совокупность объектов, подверженных данному риску.

Ожидаемое значение ущерба E(x).

Если x_1 и x_2 – два возможных результата, имеющие, соответственно вероятности P_1 и P_2, то $E(x) = P_1(x_1) + P_2(x_2)$

Прямые методы оценки рисков предполагают выявление потенциальных опасностей, оценивание вероятности реализации каждой опасности в различных вариантах P*i и предполагаемой тяжести C*i последствий реализации каждого i-го варианта:

$$R^* = \sum_{i=1}^{N} P_i^* \cdot C_i^*,$$

где R* – риск нанесения ущерба, связанного с возможной реализацией i-го варианта одной из выявленных опасностей.

Такие расчёты следует произвести по каждой из выявленных опасностей на каждом рабочем месте.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Максимальная величина ущерба, определяется для конкретного страхователя, чтобы установить максимально возможный размер денежного требования к страховщику в случае наступления страхового события.

Показатели отклонений фактических результатов от ожидаемых. Вероятностный характер страхуемых событий определяет возможность отклонения фактической статистики ущербов от ожидаемой. Разброс или степень изменчивости возможных результатов оцениваются показателями дисперсии, стандартного отклонения и вариации.

Соотношение между частотой и величиной ущерба может быть различным для разных рисков. Наиболее часто встречаются два типа их сочетания.

Первый тип свойственный для большинства рисковых ситуаций, характеризуется относительно **высокой частотой и небольшими размерами ущербов**. Это риски потерь или уничтожения имущества, производственного травматизма и так далее.

Второй тип сочетает **низкую частоту и значительную величину ущерба**. Примером могу служить авиационные и морские катастрофы. Их вероятность не значительна, но если эти события происходят, то приводят к очень большим ущербам.

Риски как распределение вероятностей ущербов могут передаваться между хозяйствующими субъектами. Для этой цели в распоряжении предпринимателя существуют различные типы договоров и среди них договор страхования. Передача риска на страхование называется трансфертом риска.

Проблема заключается не только в том, что такие редкие (с точки зрения статистики) события как несчастный случай на производстве (на рабочем месте) оценить вероятность их наступления с приемлемой точностью практически невозможно. Помимо этого, необходимо вычислить вероятность наступления одного из вариантов реализации каждой опасности. В то же время оценить прямой материальный ущерб для работодателя и для работника в результате определённого исхода можно достаточно точно.

Например, при работе маляра на строительных лесах возможно его падение. С какой вероятностью? А с какой вероятностью в результате падения он вывихнет руку (небольшой ущерб), а с какой – сломает ногу (большой ущерб)? А с какой вероятностью работник в результате падения погибнет? При этом значения вероятностей будут меняться от этажа к этажу.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

3.4.1. Метод оценки рисков на основе матрицы «вероятность-ущерб»

Возможность прямой количественной оценки риска без непосредственного вычисления вероятностей событий реализована в широко известном методе оценки рисков на основе матрицы «вероятность-ущерб».

Сущность метода заключается в том, что эксперт для каждой ситуации определяет ранг вероятности её наступления (например: низкая вероятность, средняя вероятность, высокая вероятность) и соответствующий этой ситуации потенциальный ущерб (например: малый, средний, большой).

На пересечении соответствующего столбца и строки находим искомую условную величину риска. При этом величина риска может быть представлена и в количественном выражении (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Большой ущерб (1,0)	0,3	0,7	1
Средний ущерб (0,7)	0,2	0,5	0,7
Малый ущерб (0,3)	0,1	0,2	0,3
	Низкая вероятность (0,3)	Средняя вероятность (0,7)	Высокая вероятность (1,0)

Этот метод является наиболее часто применяемым в развитых странах ввиду своей простоты. Кроме того, поскольку в большинстве развитых стран оценка рисков на рабочих местах является законодательной обязанностью работодателя, то применение такого простого метода позволяет работодателю выполнить государственное нормативное требование охраны труда с наименьшими затратами.

Очевидным недостатком этого метода является его абсолютная субъективность. Понятно, что различные эксперты будут оценивать одну и ту же ситуацию по-разному, основываясь на личных знаниях, опыте, ощущениях, даже личном настроении. Не факт, что один и тот же эксперт некоторое время спустя может оценить тот же риск на том же рабочем месте по-другому.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

3.4.2. Метод вербальных функций

Данный подход позволяет практически исключить субъективизм при оценке вероятностей событий и их последствий, однако он требует очень тщательной предварительной работы и высокой квалификации экспертов, составляющих вербальные описания различных ситуаций.

Сущность этого подхода заключается в том, что каждому количественному значению вероятности наступления события ставится в соответствие вербальное описание вполне определённой ситуации (табл. 3.5). При этом каждый раз при описании той или иной вероятности необходимо руководствоваться правилами:

1. Любая ситуация, не соответствующая данному описанию, – соответствует другому описанию.

2. Ни одна реальная или виртуальная ситуация не может одновременно соответствовать двум или более описаниям.

3. Формулировка определенного условия возникновения опасной ситуации должна быть связана с определенной защитной мерой, которую следует предусмотреть для полного устранения этого условия.

4. При реализации защитной меры, связанной с элементом описания (в результате устранения одного из условий наступления события), ситуация переходит на более высокий уровень (вероятность наступления события уменьшается).

В данном случае совершенствование конструкции (защитных свойств) оборудования (от «исключения возможности воздействия ОПФ на работника» при существующей возможности его проявления до полного «исключения возможности проявления ОПФ» в окружающей среде) уменьшает вероятность воздействия с 0,2 до 0,1.

Понятно, что одна и та же ситуация может привести к различным исходам: от лёгкой травмы до смертельного случая (событие «отсутствие несчастного случая» не учитывается). Чтобы не запутаться в обилии возможных вариантов, можно воспользоваться подходом, применяемым при оценке рисков, связанных с эксплуатацией опасных производственных объектов, т.е. принимать в расчёт только два исхода: самый вероятный и самый неблагоприятный. Риски оцениваются для каждого исхода. В расчет принимается больший риск. Если для снижения обоих рисков необходимо применить различные защитные меры, то необходимо учитывать оба риска.

Таблица 3.5

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Обозначение вероятности	Вероятность	Описание условия возникновения события крайне малая
Крайне малая	0,1	1. Применены конструктивные меры, исключающие возможность проявления опасного производственного фактора (ОПФ). 2. Теоретически возможно проявление ОПФ в результате крайне маловероятной аварии или поломки оборудования.

Продолжение табл. 3.5

Обозначение вероятности	Вероятность	Описание условия возникновения события крайне малая
		3. Отсутствуют сведения о соответствующих авариях или поломках и связанных с ними несчастных случаях в самой организации или в других организациях
Очень малая	0,2	1. Возможность проявления ОПФ не исключена, но применены конструктивные меры, исключающие возможность воздействия ОПФ на работника, включая умысел самого работника. 2. Известно, что в других организациях имели место соответствующие несчастные случаи

Отличительная особенность предложенного подхода заключается в его выраженной проактивности (направленностью на овладение ситуацией для достижения поставленной цели). В данном случае риск оценивается без оценки частоты предполагаемого события. Главная сущность подхода заключается в следующем: если не гарантируется исключение неблагоприятного исхода, значит этот исход раньше или позже, но обязательно наступит. Задача заключается только в том, чтобы оценить сумму потенциальных ущербов от не исключённых полностью исходов. Оцениваемая вероятность наступления события на самом деле обозначает величину, обратную интервалу времени, который можно запланировать для принятия мер управления риском.

Конечно, полученная оценка не является «риском» в точном соответствии с определением. Более того, можно утверждать, что эта оценка будет заведомо завышенной, а полное исключение риска может быть достигнуто (в соответствии с аксиомами БЖД) только в результате устранения источника риска.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

3.4.3. Методы оценки рисков на основе оценки степени выполнения требований безопасности

Сущность этого подхода основана на предположении о возможности учёта всех (или большей части) опасностей в общих нормативных актах по охране труда, промышленной и пожарной безопасности (государственных, отраслевых, локальных). Кроме того, предполагается, что выполнение всех установленных требований безопасности обеспечивает отсутствие рисков на рабочем месте.

Очевидно, что последнее утверждение ошибочно, поскольку, в соответствии с аксиоматикой безопасности жизнедеятельности, риск, связанный с объектом или деятельностью, не может быть устранён полностью без ликвидации самого объекта или прекращения деятельности. Тем не менее, на самых первых этапах целенаправленной деятельности в направлении улучшения условий труда это предположение может быть принято допустимым.

3.4.4. Метод оценки рисков на основе системы Элмери

Одним из косвенных методов количественной оценки производственных рисков является метод (система) Элмери. Систему Элмери разработали Институт профессионального здравоохранения Финляндии и Управление по охране труда при Министерстве социального обеспечения и здравоохранения Финляндии.

В системе Элмери уровень рисков в подразделении и на предприятии оценивается по так называемому индексу безопасности (индекс Элмери):

$$\text{Индекс Элмери} = \frac{\text{пункты "хорошо"}}{\text{пункты "хорошо"} + \text{пункты "плохо"}} \text{x100(\%)}$$

Индекс обозначает процентное соотношение, значение которого может быть от 0 до 100. Например, результат 60 % показывает, что 60 пунктов из 100 соответствует требованиям.

Недостатком системы Элмери является то, что все факторы, оказывающие влияние на безопасность труда, принимаются равнозначными. Например, по одному баллу в «копилку» несоответствий принесут: отсутствие ограждений при работе на высоте и недостаточной ширины проходы между столами в бухгалтерии, работа на заточном станке без защитных очков и нарушение сигнальной окраски на кнопке «Стоп».

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Это в некоторой степени искажает действительную картину рисков организации и не позволяет планировать мероприятия по ОТ с учётом значительности рисков и приоритетности защитных мер.

Несмотря на это, применение системы Элмери позволяет планировать мероприятия по охране труда не бесцельно («для галочки» или с целью расходования лимита денежных средств), а с конкретной целью – для устранения выявленного несоответствия. Формирование у персонала организации современных взглядов на планирование (а именно целевое планирование) деятельности в области охраны труда является одним из важнейших условий внедрения современной системы управления охраной труда в организации.

Таким образом, система Элмери является простейшим косвенным методом количественной оценки рисков, который не затрагивает процессов выявления и идентификации реальных опасностей на рабочих местах. В связи с этим работодатель не имеет возможности, например, информировать работника об имеющихся на его рабочем месте рисках для здоровья и жизни, а может только сообщить работнику: какие требования охраны труда на его рабочем месте выполняются, а какие – нет.

3.4.5. Метод оценки рисков на основе ранжирования уровня требований (индекс ОВР)

Для более адекватной оценки рисков можно использовать усовершенствованный вариант индекса Элмери, предложенный АНО «Институт безопасности труда» (мы называем его индекс ОВР).

По аналогии с индексом Элмери предлагаемый показатель также выражается в виде отношения «СООТВЕТСТВУЕТ» – «НЕ СООТВЕТСВУЕТ». Только в этом случае несоответствия классифицируются по 3-м уровням (рангам):

пункты с индексом «О» – содержат Обязательные (наиболее важные, критические) требования безопасности, несоблюдение которых может непосредственно привести к травме или к профзаболеванию (исправность инструмента, наличие защитных экранов, блокировок, применение СИЗ и др.). В эту группу рекомендуется включать также все государственные нормативные требования ОТ, даже если пункты с индексом «В» – содержат Важные требования безопасности, несоблюдение которых непосредственно не приводит к травме или к заболеванию, но указывает недостаточный уровень организации деятельности по ОТ или может привести к отягчению последствий инцидента, несчастного случая (наличие знаков безопасности, укомплектованность аптечек первой помощи, со-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

стояние проходов, состояние факторов производственной среды: шум, освещение, микроклимат, воздух рабочей зоны и др.); пункты с индексом «Р» содержат Рекомендации по организации рабочего места и трудового процесса, которые сами по себе не являются обязательными (носят рекомендательный характер), но свидетельствуют о внимании руководителей и работников к вопросам ОТ, об уровне производственной культуры и трудовой дисциплины (содержание в чистоте помещений и рабочих мест, чистота спецодежды, эргономические и другие факторы, способствующие созданию в подразделении атмосферы уюта, культуры и безопасности труда).

Выполнение каждого из пунктов О, В, Р на обследуемом рабочем месте или в подразделении (организации) оценивается, соответственно в 3, 2 и 1 балл. В этом случае:

$$\text{Индекс ОВР} = \frac{\text{СООТВ("О"x3 + "В"x2 + "Р")}}{\text{ВСЕ("О"x3 + "В"x2 + "Р")}} \text{x100(\%)}$$

Оценка по индексу ОВР позволяет более точно оценить действительный уровень рисков и указать на мероприятия, которые следует провести в первую очередь, а также на мероприятия с наибольшей ожидаемой результативностью.

При регулярном проведении замеров индекса ОВР можно следить за изменением уровня безопасности труда. Если результаты замеров будут доведены до всех работников, например через доски объявлений, то каждый на своем рабочем месте может увидеть, как изменяется уровень безопасности. Индекс ОВР можно использовать в качестве конкретной и объективной обратной связи от проделанной работы по улучшению условий труда и снижению уровней рисков. Он дает оценку результативности этой работы, поощряет к улучшениям, не вызывает негативного восприятия.

Принципы, положенные в основу индекса ОВР, находят также практическое применение в Органе по сертификации работ по охране труда АНО «ИБТ» при разработке программ сертификационного контроля. В последнем случае метод ОВР применяется для оценки степени соответствия деятельности работодателя требованиям охраны труда с учетом уровня этих требований (государственные нормативные требования охраны труда – «О», требования, не входящие (с правовой точки зрения) в группу «О», но фактически признаваемые в качестве обязательных в силу их объективной важности, – «В», рекомендации – «Р», не являющиеся обязатель-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ными, но применение которых желательно для улучшения условий труда).

Для проведения наблюдений для каждого рабочего места разрабатывается соответствующая анкета, аналогичная протоколу оценки травмобезопасности. Оценка производится на каждом рабочем месте, и результаты заносятся в анкету по принципу: «соответствует – не соответствует».

Состояние проверяемого элемента признаётся «соответствующим», если проверяемое требование или рекомендация полностью соблюдены и для улучшения состояния элемента проведение каких-либо мероприятий не требуется.

Состояние проверяемого элемента признаётся «не соответствующим», если он хотя бы частично не отвечает установленным к данному рабочему месту требованиям.

Каждой записи «соответствует» присваивается балл (1, 2 или 3) в зависимости от категории требования (ОВР). Затем производится подсчет баллов и выводится индекс ОВР, характеризующий уровень безопасности наблюдаемого участка. Записи «не соответствует» присваивается балл «0».

Индекс ОВР, так же как и индекс Элмери, непосредственно не связан с наличием и оценкой конкретных рисков на рабочем месте и основывается на предположении, что тяжесть последствий, связанных с возможными опасностями, уже учтена в требованиях охраны труда путём их отнесения к определенным уровням системы охраны труда (государственные требования, отраслевые, локальные). Но при наличии компетентных специалистов у работодателя или с привлечением внешних специализированных организаций существует возможность дальнейшего совершенствования индекса ОВР.

Наиболее рациональным направлением совершенствования системы оценки рисков на основе ранжирования уровней требований является установление причинно-следственной связи между несоблюдением требований и их возможными последствиями. В этом случае работодатель свою деятельность по улучшению условий труда будет вести осознанно, с опорой на собственные ресурсы, с учётом локальных особенностей производства, планируя достижение конкретных целей. Кроме того, появляется возможность информирования работника не только о выявленных несоответствиях нормативным требованиям, но и связанных с ними потенциальных рисках для жизни и здоровья.

В качестве заключения отметим, что количественная оценка рисков – одна из ключевых задач современного менеджмента. В качестве базовых характеристик учета рисков в современной лите-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ратуре применятся следующие: вероятность риска, ожидаемая и максимальная величины ущерба, а также показатели отклонения фактических результатов от отклоняемых.

3.5. Методы управления рисками

Цель анализа риска реализации разнообразных угроз заключается в выборе оптимального варианта защиты по критерию «эффективность/стоимость».

Работа организации по управлению рисками определяется как политика риска. В рамках принятой политики риска различают следующие стратегии поведения:

- избежание риска, т. е. уход из предпринимательства, когда риск потери ресурсов неоправдан;
- принятие риска, т. е. работа до неизбежного конца, когда получаемая прибыль может компенсировать возможные потери ресурсов;
- управление риском, т. е. его минимизация, когда возможные потери перекрываются получаемой прибылью.

Процесс управления риском включает следующие этапы: определение цели, выявление риска, оценка риска, выбор методов управления риском, применение выбранного метода.

Основные направления и методы управления риском приведены в табл. 3.6.

Таблица 3.6

Методы управления рисками

Направление	Методы управления рисками
Упразднение риска	Отказ от услуг сомнительного партнера Увольнение недобросовестных работников Обучение персонала Замена техники и технологий Получение дополнительной информации
Предотвращение потерь	Отказ от реализации цели Изменение намерений Корректировка цели
Страхование риска	Смена контрагента Получение гарантий третьего лица Заключение форвардных сделок
Снижение риска	Диверсификация производства и сбыта Ужесточение санкций за невыполнение до-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

	говоров
Компенсация риска	Создание системы резервов Антикризисное управление Государственная помощь

Следует учитывать, что упразднение риска является наиболее действенным, но не эффективным способом снижения потерь и неполучения прибыли. Предотвращение потерь преследует цель уберечь организацию от случайностей, ограничить размер потерь, в первую очередь за счет жесткого контроля. Страхование – есть способ распределения потерь среди большой группы лиц (страховой совокупности), подвергающихся однотипному риску. Снижение и поглощение риска, по сути, ориентированы на признание ущерба риска без распределения его посредством страхования.

3.5.1. Методы управления кадровыми рисками

При разработке оперативных мер по нейтрализации кадровых рисков используется прием формирования модели нарушителя. Здесь учитываются следующие параметры:

- численность нарушителей в группе,
- категории лиц, к которым может принадлежать нарушитель;
- цели нарушителя;
- способы достижения целей;
- возможные исходные положения нарушителя;
- сведения, необходимые нарушителю, период их актуальности;
- профессиональная подготовка нарушителя;
- оснащенность техническими средствами и инструментом;
- полномочия для внутренних нарушителей;
- характер действий нарушителя и возможный наносимый ущерб.

3.5.2. Формирование модели нарушителя

Работа с моделью нарушителя включает следующие группы:

1. Персонал, ответственный за хранение материальных ценностей

Эта группа потенциальных нарушителей является весьма опасной, несмотря на свою малочисленность, ввиду их высоких полномочий и специфики выполнения задач. Они наиболее информированы о системе хранения, организации и способах охраны материальных ценностей предприятия.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Целью действий нарушителей данного типа является обогащение за счет организации хищений, незаконного использования служебных возможностей.

2. Отдельные рабочие, неквалифицированные расхитители

Эта группа потенциальных нарушителей многочисленна. В рамках трудовых обязанностей рабочие могут обладать достаточно высокими полномочиями по доступу к технологическому оборудованию и материальным ценностям.

Целью действий данной категории нарушителей может являться личное обогащение. Причиной неправомерных действий может являться незнание правил обеспечения сохранности материальных ценностей, неопытность, безответственность.

3. Организованные группы

Эта группа потенциальных нарушителей, в виду своей достаточной квалификации несет в себе трудно распознаваемые угрозы. В частности:

- в случае доступа к инженерно-техническим средствам защиты может вносить в них неконтролируемые изменения;

- встраивать в используемые механизмы безопасности средства несанкционированного доступа и просто блокировать работу инженерно-технических средств защиты.

Последствия от воздействия нарушителей данного типа характеризуются как наносящие значительный материальный ущерб, а в отдельных случаях могут носить катастрофический характер.

4. Сотрудники, имеющие доступ к управлению технологическими процессами и конфиденциальной информации

Отличительной особенностью их является большая информированность и большие права по доступу на технические объекты. Они, как правило, в силу занятости, не придерживаются рекомендуемого службой безопасности порядка деятельности, что может позволить недобросовестному рабочему совершить какие-либо незаконные действия от их лица.

Для нейтрализации угроз данной группы нарушителей необходимо применять жесткие меры административной ответственности за нарушение режима безопасности.

5. Администраторы автоматизированных систем

Большинство неправомерных действий администраторов поддается прогнозированию. Администраторы в большинстве случаев имеют прямой доступ к информации обслуживаемых систем. Ими могут быть воспроизведены все ситуации, препятствующие функционированию сети (останов, сбой серверов; изменение топологии сети; создание незарегистрированных узлов сети; создание незаре-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

гистрированных точек входа и выхода из локальной сети; уничтожение и/или модификация программного обеспечения; создание множественных, ложных информационных сообщений). Кроме того, указанной группе доступен несанкционированный съем информации, блокирование работы отдельных пользователей, перестройка планов маршрутизации и политики доступа в сеть.

Эту группу можно проконтролировать, введя должность администратора безопасности, передав ему функции контроля изменения структуры и внутренней политики сети, а также оснастив анализаторами сети и блокировав изменения с помощью установки активного оборудования оснащенного средствами разграничения доступа.

6. Программисты

Эта группа потенциальных нарушителей, в виду своей достаточной квалификации несет в себе трудно распознаваемые угрозы, в частности:

- в случае доступа к реальным базам данных может вносить неконтролируемые изменения в базы данных;

- встраивать в используемые информационные системы средства несанкционированного доступа и системы блокировки работы по условному ключу или команде.

В качестве объекта нападения может использоваться любая информация служебного характера. В случае если технический специалист действует в интересах третьих лиц, служебная информация ограниченного распространения может стать достоянием этих лиц.

Указанную группу можно проконтролировать, введя должность администратора безопасности.

7. Руководители

Их отличительной особенностью является информированность и большие права по доступу в системы. Руководители обычно не ведут должного учета использования своих прав доступа в систему, в силу занятости не придерживаются рекомендуемых рамок при смене пароля, что может позволить постороннему пользователю, подобрав пароль, совершить какие-либо действия от их лица.

8. Сотрудники, уволенные с работы, имевшие доступ к автоматизированным системам

Их отличительная особенность – мотивы совершения преступлений, связанные с обидами, желанием отомстить за увольнение с работы.

Указанная группа потенциальных нарушителей может обладать специфическими возможностями, которые в первую очередь зави-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

сят от бывших прав нарушителя при работе в системе. Из наиболее часто встречающихся ситуаций следует отметить продажу информации о внутренней организации дел, распорядке делопроизводства. В случае если уволен технический сотрудник, предмет продажи – информация о топологии сети, построении информационных систем, его именах и паролях в системе.

Последствия от воздействия нарушителей данного типа характеризуются как наносящие значительный материальный ущерб.

ГЛАВА 4. Риски в персонал-технологиях*

Персонал – технологиями называют стандартизированные методы достижения заранее определенных результатов по основным направлением работы с персоналом с использованием необходимых для этого ресурсов. К таким направлениям, например, относят отбор и оценку персонала, мотивацию, профессиональное обучение и развитие персонала, формирование работоспособных производственных коллективов, разработку основных элементов корпоративной культуры и другие.

Работа с персоналом на уровне технологий имеет ряд ограничений и рисков. Менеджер по персоналу, как правило, не участвует в создании организации и не имеет непосредственного отношения к бизнесу. Соответственно, чтобы уменьшить управленческие риски, персонал – технологии должны соответствовать действующей в организации философии и практике управления, а также сложившейся организационной культуре. Значительно облегчает и технологизирует работу наличие ясных целей в работе с персоналом и их соответствие целям предприятия или соответствующих подразделений.

Для достижения маскимального положительного эффекта в работе с персоналом и снижении рисковых ситуаций, важно обеспеченность поставленных целей соответствующими ресурсами. В отличие от своих зарубежных коллег российские менеджеры по персоналу достаточно редко работают в рамках заранее определённого бюджета, что влечет значительную долю риска в работе. Трудно мотивировать персонал, если средства, выделяемые на оплату персонала, ниже действующих на рынке труда.

Наличие эффективных методов и процедур, профессиональных навыков и их применение также имеет огромное влияние. Отрабо-

* Глава написана совместно с Чупровой Т.И.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

танные процедуры и методы, регламентирующие документы повышают качество конечного результата работы и снижают вероятность ошибки или формального подхода, который может быть слабо ориентирован на достижение заранее намеченных целей.

Для практической реализации персонал-технологий должна быть предусмотрена соответствующая организационная поддержка: назначены ответственные, определены подразделения и должностные лица, выполняющие основной объем работы в рамках данной персонал-технологии, порядок выполнения работы и предоставления отчетности. В противном случае повышается вероятность появления ошибок, рисковых ситуаций или не достижения поставленной задачи.

4.1. Риски при подборе персонала

Как было установлено в предыдущем разделе, кадровые риски чрезвычайно опасны для организации, однако наибольшую угрозу представляют ошибки при подборе персонала.

В своих трудах Е.С. Жариков и А.А. Парамонов отмечают, что[54]:

1) эти ошибки могут детерминировать сбои в работе в любых, в том числе ключевых, подразделениях организации, так как работа с персоналом распространяется на организацию в целом;

2) ошибки этого плана могут длительное время быть нераспознанными, поэтому, отсутствует готовность к сбоям в работе;

3) ошибки в подборе людей на должности могут порождать явления, которые трудно отличать от следствий, не связанных напрямую с кадровой работой.

Подбор персонала – это многоступенчатая система, перед которой стоит, как минимум, несколько задач:

- детальное прояснение вакантной должности;
- определение личностных и деловых качеств, которые необходимы для эффективного выполнения работы на данной должности;
- поиск возможных источников и методов привлечения подходящих кандидатов;
- определение способов и методов, которые позволят наилучшем образом оценить пригодность кандидатов к работе на вакантной должности;
- введение нового работника в должность и организацию.

[54] Жариков Е.С., Парамонов А.А. Риски в кадровой работе: Книга для руководителя и менеджера по персоналу. – М.: МЦФЭР, 2005. – 288 с.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Пропуск какого-либо этапа или невыполнение поставленных задач будет значительно повышать риск.

Кроме этого, следует помнить, что с точки зрения информационной теории, обращенной к человеческим коммуникациям, неопределенность в оценках любых объектов проистекает:

а) из неполноты информации об этих людях;

б) низкого качества оценочной информации из-за методологических и методических несовершенств механизма оценивания;

в) субъективных предпочтений в оценках, ведущих к искажению информации о людях под влиянием интересов оценщиков.

Следовательно, для понижения риска в кадровых решениях необходимо получение полной информации о работниках, обеспечение повышения качества оценочной информации за счет ликвидации несовершенств механизма оценивания и элиминирование (ограничение) субъективистских склонностей в оценках возможностей людей.

4.1.1. Ошибки при подборе персонала

Консультант в области управления человеческими ресурсами Гарет Робертс[55] и российские специалисты Е.С. Жарикова и А.А. Парамонова[56] отмечают, что к негативным последствиям могут привести ошибки, рассмотренные нами ниже.

- Игнорирование спецификации. Эту очевидную ошибку, по мнению Г. Робертса, не всегда легко избежать, поскольку может существовать опасность превращения подбора в конкурентную борьбу, когда кандидатов сравнивают друг с другом, а не сопоставляют с описанием должности. Необходимо учитывать соответствие качеств кандидата описанию требований должности при принятии финального решения. Назначение на должность не должно состоятся в тех случаях, когда ни один из кандидатов не соответствует описанию позиции и нельзя перестроить роль для урегулирования проблемы.
- К ошибке также может привести чрезмерное доверие к одному из оцениваемых элементов. Например, блестящее интервью заглушает сомнения, вызванные прошлым опытом или результатами теста. Несмотря на то, что в некоторых случаях решения принимаются с допуском некоторых недостатков, в общем, необходимо

[55] Робертс Г. Рекрутмент и отбор. Подход, основанный на компетенциях. – М.: HIPPO, 2005. – 288 с.

[56] Жариков Е.С., Парамонов А.А. Риски в кадровой работе: Книга для руководителя и менеджера по персоналу. – М.: МЦФЭР, 2005. – 288 с.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

стремиться к получению всесторонних данных о кандидате. Для этого используется подход множественных методов отбора.

- Эффект ореола (гало-эффекта) проявляется когда, определенное достоинство кандидата способствует затушевыванию или преуменьшению негативных факторов. Это особенно характерно для интервью, где кандидат может дать ответ, который обеспечивает позитивные индикаторы компетенций, но за тем не проверяется какими-либо негативными примерами. Другой пример когда, учеба в определенном университете или опыт работы в той или иной компании могут иметь вес для лица, принимающего решение, и негативные аспекты оценки кандидата преуменьшаются или игнорируются.
- Стереотипизация. При положительной стереотипизации люди определенного возраста или квалификации, или с определенным опытом, аналогичным другим нанятым людям (но без причинной связи с исполнением работы), непременно считаются подходящими кандидатами. При негативной стереотипизации тот же процесс происходит в ущерб кандидату. По замечанию Робертса, специалисты по подбору неизбежно приходят к распределению людей по категориям, но не следует объединять людей на основе их физических качеств, социального происхождения. Тщательно разработанное описание позиции способствует устранению такой поверхностной классификации.
- Суждение «по себе» или «предвзятость ввиду схожей идентичности» имеет место, когда специалист по подбору отдает предпочтение кандидату (обычно неосознанно) на основании схожей внешности, опыта и т. д. Это очень распространенная проблема в тех случаях, когда описание позиции не было разработано надлежащим образом или не было согласовано с клиентом.
- Предвзятость бывает как осознанная, так и неосознанная. По-прежнему наблюдаются случаи отказа людям по причине их физического нездоровья, или возраста, или по социальным и этническим мотивам. Моральные (и правовые) перспективы подлежат осуждению, но в равной степени достоин сожаления тот печальный факт, что организации лишаются подходящих кандидатов из-за личных ошибок специалистов по подбору.
- Невовлеченность клиентов в отборочный процесс и принятие решений может отрицательно влиять на успешную адаптацию нового сотрудника и поэтому, в свою очередь сделать решение неправильным. По-настоящему редки случаи, когда консультант кадрового агентства не привлекает своих клиентов к участию в интер-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

вью и не идет дальше рекомендаций для принятия окончательного решения клиентом. В случае внутренних специалистов по отбору время от времени бывает, что решения принимаются от имени внутренних клиентов, или клиента вынуждают принимать те или иные решения, или заставляют принимать их вслепую. Межличностные взаимоотношения между новым сотрудником и его новым менеджером важны для успеха, и такую «психологическую совместимость» нельзя игнорировать. К тому же участие линейных менеджеров (и будущих коллег) в отборе заставит их больше содействовать успеху нового человека.

- К ошибкам при подборе относят вынесение оценок кандидатов на должности без детального учета требований конкретных должностей. Они называют их оценками типа «он (она) справится».
- Ошибкой является отсутствие криминального фильтра в службах персонала, что ведет к проникновению в организацию людей, потенциально способных нанести ей огромный ущерб.
- Отсутствие механизма выявления у кандидатов на должности соответствия их индивидуальных навыков поведения и внутренних психологических установок требованиям корпоративной культуры принимающей организации.
- Отсутствие ориентировки на выявление способностей и готовности кандидатов на должности к руководящей работе в условиях рыночного хозяйствования. Подбором «неизменных» (на все времена одинаковых) работников.
- Отсутствие установки на формирование представлений о будущем деловом поведении кандидатов на должности.

4.1.2. Области рисков

Если рассмотреть стандартную технологию поиска и подбора персонала, то риск подбора неподходящего кандидата может иметь место по следующим причинам:

- неправильный выбор источника кандидатов(из какой сферы деятельности, какие должности);

- неточная постановка задания при обращении к рекрутерам. Может возникнуть эффект помехи при передаче информации от заказчика исполнителю (нет точного описания должности, технологических процессов).

- неправильная оценка кандидатов на этапе отбора (низкий профессиональный уровень кандидата, низкая мотивация, несоответствие целей компании и личных целей человека).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

– отсутствие в процедуре подбора этапа проверки кандидата в целях безопасности фирмы. Возможен риск психологических отклонений, наличие негативных действий по отношении к компании на предыдущем месте работы и т. д. Исследования показывают, что около 80% ущерба материальным активам компаний наносят их собственные сотрудники.

Наиболее часто рисковые ситуаций в работе с персоналом возникают в областях распознавания и оценки соответствия кандидатов требованиям должности.

Таким образом, можно выделить три области, по отношению к которым необходимо выявлять соответствие кандидатов, претендующих на получение работы в данной организации.

Во-первых, это, обычно учитываемые, требования должности.

Во-вторых, организационная культура предприятия. Эмпирически выявлено[57], что высококвалифицированный специалист, профессиональный опыт и навыки которого полностью соответствует требованиям должности, может не только оказаться неуспешным, но и стать источником многих проблем предприятия, если корпоративная культура, которой он следовал на предыдущем месте работы, существенно отличаются от исповедуемой в принимающей компании. Тем не менее, следует учитывать возможность кандидата адаптироваться к новой для него организационной культуре. Чем выше эта адаптационная способность, тем больше у кандидата на должность шансов получить работу в данной организации, даже когда расхождение в культурах достаточно велико.

В-третьих, необходимо знать видение руководителя, принимающего окончательное решение о приеме кандидата, о том, каким должен быть работник на определенной должности.

4.1.3. Критерии методик диагностики при подборе персонала

В последнее время стало очевидным, что кадровые документы не могут быть источником данных о трудовом потенциале работника. Для его качественной оценки требуются сильными диагностическими методиками, соответствующими задачам подбора людей для работы в условиях рыночной (т. е. рисковой) экономики.

[57] Жариков Е.С., Парамонов А.А. Риски в кадровой работе: Книга для руководителя и менеджера по персоналу. – М.: МЦФЭР, 2005. – 288 с.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Методики диагностики характеристик кандидата и изучения возможностей людей должны соответствовать следующим критериям[58]:

Первый критерий. Наличие механизма исправления ошибок и искажений информации, допускаемых людьми при демонстрации своего соответствия социальным и управленческим нормам и предписаниям. Так как люди, как правило, пытаются реагировать таким образом, что бы в глазах испытателя или потенциального работодателя соответствовать значимым социальным, моральным и управленческим нормам или собственным личностным ценностям, то их самооценка необъективна.

По некоторым данным, искажение информации о себе колеблется у разных людей от 10 до 60%. Соответственно объективность в самооценках составляет от 90 до 40%. Применение в практике работы с персоналом методик, в которых отсутствует механизм фиксации соотношения искажений и объективного знания в самооценках людей, означает, что за понимание их возможностей будут приниматься результаты, содержащие от 10 до 60% искажений[59].

Методики, не снабженные механизмом корректирования искажений, вредны, поскольку с их помощью под защитой авторитета науки ошибочные представления о возможностях людей могут выдаваться за объективные данные.

Второй критерий. В методах оценки работников должны сочетаться распознавание интеллектуально-психологических возможностей кандидатов с выявлением факторов, деформирующих эти возможности. Например, диагностика сильной воли, гибкости, коммуникативности, твердости, настойчивости и т.п. без указания на факторы, деформирующие или даже исключающие эти качества, может оказаться ошибочной.

Третий критерий. В методиках распознавания возможностей кандидатов должен присутствовать механизм прогнозирования изменений функциональных возможностей человека. Например, чтобы не ошибиться в оценке работников и не принять прошлый потенциал за нынешний, нужны методики, обеспечивающие получение информации об изменениях возможностей людей с переходом в критический период.

---

[58] Вяткин В.Н. Управление рисками фирмы: программы интегративного риск-менеджмента. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 400 с.

[59] Жариков Е.С., Парамонов А.А. Риски в кадровой работе: Книга для руководителя и менеджера по персоналу. – М.: МЦФЭР, 2005. – 288 с.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Четвертый критерий. Чтобы кадровые оценочные инструменты заработали, они должны быть приняты людьми, т.е. быть социально приемлемыми.

Для этого методика должна:

- на любое негативное заключение о возможностях и перспективах человека в данной организации предлагать варианты компенсационного характера;
- быть проста и понятна в речевом отношении;
- не содержать унижающих достоинство человека процедур и оценочных понятий;
- увеличивать шансы человека на сохранение или повышение его самооценки;
- предполагать использование результатов оценки в интересах респондентов;
- являться закрытой по результатам для всех, кто не имеет отношения к кадровой работе;
- давать не абсолютные (окончательные) заключения, а «информацию к размышлению» о перспективах человека и о том, как ему справиться со своими личными проблемами.

4.1.4. Управление рисками при подборе персонала

Один из подходов в понимании риска, это восприятие его как вероятности отклонения от запланированного результата. Также считается, что успехи организаций зависят от подхода к управлению персоналом как к зоне повышенного риска. А знание видов, проявлений и факторов, влияющих на возникновение рисков, является неотъемлемой частью поддержания кадровой безопасности компании.

Угрозы при работе с персоналом возникают на почве:

- полиролевого поведения человека по отношению к ресурсам организации (владение, распоряжение, пользование);
- морально-этических установок и экономических предпочтений человека (мотивация, профессионализм);
- психики человека, т. е. свойств его личности (характер межличностных отношений, волевые качества)

Цель проверки работника – минимизировать риски реализации угроз, связанных с персоналом на всех этапах «жизненного цикла» работника.

Работодатель желает получить ответы на вопросы:

- не имеет ли кандидат на вакантную должность вредных наклонностей,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- судимость и (или) нахождение под следствием,
- правильно ли сообщил данные о прежних местах работы,
- лоялен ли по отношению к руководству фирмы,
- не имеет ли каких – либо связей с конкурентами,
- не вынашивает ли криминальные замыслы.

Процесс подбора персонала – это, по словам В.А. Спивака, «попытка предсказания будущего»[60]. Таким образом, необходимо знать все те характеристики, которые могут повлиять на процесс работы человека и его результаты. Важно также уметь применять это знание для надежного прогноза делового поведения работника и направлений развития человека.

Данные о потенциальном работнике, которые следует знать работодателю, включают в себя:

1. Уровень зрелости кандидата (его жизненные установки, профессиональные и личные компетенции, трудовую активность, способность оценивать хозяйственные решения и свои действия с позиций современных требований).

2. Профессиональную ориентацию на выполнение определенного типа работы определенными способами, величину интереса именно к этой деятельности, уровень его притязаний.

3. Социально-психологические ориентации человека, например, его склонности к определенному способу устройства своей личной жизни и к определенной манере взаимодействия с другими людьми.

4. Деловые качества человека, выражающиеся в его способности добиваться достижения определенных практических результатов за короткое время.

5. Интеллектуально-психологические возможности кандидата, такие как гибкость мышления и сила воли, творческий потенциал и способности к разумному риску, инициативность и трезвый расчет.

6. Коммуникативные свойства человека – способность успешно выстраивать деловые и личные отношения с людьми.

7. Этические установки работника, обусловливающие его отношение к людям и нормы поведения в служебной обстановке.

8. Способность к психологической адаптации к изменениям внешних условий деятельности и изменениями требований рабочего места и среды.

---

[60] Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров: Учебное пособие. – М.: Эксмо, 2007. – 624 с.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

9. Принадлежность к определенной организационной культуре и (или) возможности адаптации человека к корпоративной культуре конкретной организации.

10. Те условия, при которых все перечисленные выше группы качеств проявляются, и пределы, за которыми они начинают давать сбои.

Одним из первых и важнейшим этапом сбора данных о потенциальном работнике является резюме. Его анализ является эффективным инструментом, который позволяет «отсеять» неподходящих кандидатов, а собеседование провести, имея представления о личных качествах соискателя. В резюме существует ряд пунктов, на которые следует обратить внимание:

- должность. Существует множество должностей, одинаковых или схожих по сути, но разных по названию.
- имя. Возможны ситуации, когда соискатели, по каким-либо причинам, не указывают своё полное имя, что может привести к недоразумениям.
- возраст. Чтобы быть востребованным на рынке труда, кандидат может неточно указать свой возраст.
- образование. Расшифровка аббревиатур учебных заведений поможет более точно определить образование соискателя. Известность и авторитетность учебного заведения также может играть роль при подборе кандидата.

Как говорилось выше, в процессе подбора персонала часто делаются ошибки, влияющие на деятельность организации, поэтому необходимо с большим вниманием относиться к этому этапу и применять только эффективные и апробированные оценочные инструменты.

Общение с кандидатом

На этапе предварительного собеседования осуществляется беседа, которая может носить поверхностный или углублённый характер. Существует несколько основных типов собеседований:

- по схеме. Беседа носит несколько ограниченный характер. Получаемая информация не даёт широкого представления о заявителе. Ход беседы не может быть приспособлен к особенностям кандидата, может стеснять его и сужает возможности получения информации;
- слабо формализованное. Заранее готовятся только основные вопросы. Проводящий собеседование может гибко менять ход бе-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

седы, включать незапланированные вопросы. Интервьюер должен быть лучше подготовлен, чтобы видеть, слышать и фиксировать реакции кандидата, выбирать те вопросы, которые в данный момент заслуживают большего внимания;

• не по схеме. Заранее готовится лишь список тем, которые должны быть затронуты в собеседовании. Для опытного интервьюера это огромный источник информации.

Непосредственное общение с человеком – претендентом на вакантную должность при некоторой подготовке и наблюдательности может дать ответы на многие вопросы, в частности – правдив ли собеседник. Проиллюстрируем это примерами:

Вербальные приемы диагностики:

- вариант «поймать на противоречиях». В интервью вставить вопросы, совпадающие по смыслу, но различающиеся по формулировке. Ответы должны совпадать;

- вариант «рекомендация». Прямо спрашивают, кто из бывших сотрудников мог бы дать характеристику его личных и деловых качеств. При неискренности возможно замешательство;

- вариант «ловушка». Задаются ряд вопросов по специальности (по владению языком, компьютером).

Невербальные приемы диагностики:

- вариант «жесты». Прикрытие рта, прикосновение ко рту, к носу, потирание глаз, почесывание шеи – свидетельство затруднения в ответе;

- вариант «отведение взгляда или частые моргания». Если человек менее половины времени разговора не смотрит в глаза собеседнику, то его считают неискренним;

- вариант «нервные движения». Если человек внезапно начинает совершать мелкие неконтролируемые движения (поправлять одежду, прическу, смахивать что-то, переставлять мелкие предметы, менять позу), это должно насторожить;

- вариант «хрипота и покашливание». Ложь создает горловой мышечный спазм;

- вариант «повышение тембра голоса». Принято считать, что голос высокого тембра идет от головы, от ума, а голос низкого тембра – от сердца, от чувств. Если человек прилагает усилия для «конструирования» фразы, его голос повышается (неискренность?);

- вариант «неоконченные фразы». Человек недоговаривает некоторые фразы и делает после этого паузы. Это свидетельствует о внутреннем столкновении с препятствием в виде информации, которую хотели бы скрыть.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Техника диагностики в ходе собеседования с кандидатом:

- вопрос «Расскажите немного о себе». Обратите внимание, как кандидат излагает биографические данные: подчеркивает свое желание работать или говорит о своей квалификации, говорит кратко, точно, ясно, держится спокойно, уверенно;

- вопрос «Какие видите сложности в жизни и как с ними справляетесь (как смотрите на жизнь)?» Возможные выводы: пессимист, оптимист, умеет взаимодействовать с людьми или нет;

- вопрос «Чем привлекает работа у нас в данной должности?». Собеседник должен привести серьезные и конкретные доводы, а не расхожие фразы типа «Меня привлекает серьезная фирма, перспективы роста и др.»;

- вопрос «Почему считаете себя достойным занять эту должность, в чем ваши преимущества перед другими кандидатами?» Лучший вопрос для кандидата, чтобы без ложной скромности показать свои главные достоинства. Настораживает, если здесь кандидат будет оперировать только формально – биографическими характеристиками;

- вопрос «Назовите ваши сильные стороны». Собеседник аргументировано, конкретно перечисляет собственные, необходимые для данной работы сильные стороны. Настораживает, если услышите словесные штампы типа «Я общительный, аккуратный, исполнительный»;

- вопрос «Назовите ваши слабые стороны». Умный обязательно свои недостатки выставит, как достоинства (трудоголик – вместо неорганизован);

- вопрос «Почему ушли с предыдущей работы?» Привычка конфликтовать является устойчивой характеристикой и обязательно проявится в ответе. Положительный факт – собеседник подчеркнет позитивные причины ухода (желание полнее реализовать свои возможности);

- вопрос «Получали ли другие предложения работы?» Мнение о работнике повысится, если будет положительный ответ с заинтересованностью именно в этой работе;

- вопрос «Не помешает ли личная жизнь данной работе, связанной с дополнительными нагрузками (ненормированный рабочий день, длительные командировки)?». Вопрос чаще задают женщинам, в обход законодательства пытаются ставить дополнительные жесткие условия (не оформлять больничный лист, не брать отпусков без оплаты);

- вопрос «Как представляете свое положение через 5 (10) лет?». Положительный факт, если карьера планируется;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- вопрос «Какие изменения вы бы произвели на новой работе?». Инициатива хороша при знании вопроса, в противном случае – пустословие;

- вопрос «К кому можно обратиться за отзывом о вашей работе?». Утаивание подобной информации сразу обнаружит отсутствие положительных рекомендаций;

- вопрос «На какую зарплату рассчитываете?». Суждение – «кто себе цены не знает, тот всегда продешевит».

При оценке соответствующих ответов кандидата необходимо обращать внимание на ту аргументацию, интонацию, акценты, мимику, жесты, выражения, которые он использует для подкрепления своих выводов. В результате при анализе ответов обычно представляется возможным достаточно глубоко оценить продуманность, устойчивость и окончательный характер решения кандидата.

Кроме того, оценивая реакцию, ремарки, ответы, а порой, и отсутствие комментариев, можно судить не только о продуманности решения, но и об уровне интеллекта кандидата.

Если в ходе собеседования не удалось выявить каких-либо фактов, которые бы делали сомнительным вопрос о приеме кандидата на работу, рекомендуется переходить к заключительному этапу – подписанию трудового соглашения (контракта, договора). Эту часть беседы целесообразно проводить в официальной обстановке, например, в рабочем помещении (кабинете) представителя отдела кадров. Кандидату на работу следует предоставить возможность тщательно ознакомиться с текстом соглашения, особенно в части, касающейся его персональных обязательств перед данной коммерческой структурой.

В практике встречаются случаи, когда кандидат по каким-либо соображениям отказывается от этого права (стеснительность, малоопытность, доверчивость и пр.). В этих обстоятельствах представитель фирмы должен тактично настаивать на ознакомлении кандидата с текстом соглашения и обязательным его визировании или подписании, что позволяет в дальнейшем, как правило, избегать конфликтных ситуаций.

Если же кандидат сам стремится внимательно изучать проект соглашения, то рекомендуется обращать внимание на то, какие конкретно разделы и параграфы привлекают его наибольшее внимание и по каким из них он склонен задавать уточняющие вопросы либо настаивать на изменении соответствующих пунктов или отдельных формулировок.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Развитие техники профессиональной оценки личности вызвано объективной потребностью руководителей предприятий и организаций в овладении навыками выявления заявленных и скрываемых профессиональных и личностных особенностей человека, претендующего на замещение вакантной должности.

4.1.5. Комплексный подход к подбору персонала

Сегодня представляется целесообразным вновь напомнить о том, что с точки зрения обеспечения стратегических интересов коммерческой структуры являются обязательными следующие функции отдела управления персоналом и службы безопасности:

• определение степени вероятности формирования у кандидата преступных наклонностей в случаях возникновения в его окружении определенных благоприятных обстоятельств (персональное распоряжение кредитно-финансовыми ресурсами, возможность контроля за движением наличных средств и ценных бумаг, доступ к материально-техническим ценностям, работа с конфиденциальной информацией и пр.);

• выявление имевших место ранее преступных наклонностей, судимостей, связей с криминальной средой (преступное прошлое, наличие конкретных судимостей, случаи афер, махинаций, мошенничества, хищений на предыдущем месте работы кандидата и установление либо обоснованные суждения о его возможной причастности к этим преступным деяниям).

Для добывания подобной информации используются возможности различных подразделений коммерческих структур, в первую очередь службы безопасности, отдела кадров, юридического отдела, подразделений медицинского обеспечения, а также некоторых сторонних организаций, например, детективных агентств, бюро по занятости населения, диспансеров и пр. Для сбора сведений такого характера применяются следующие методы: опрос, анкетирование, целевые беседы с лицами по месту жительства кандидатов и на предыдущих местах учебы или работы, наведение справок через медицинские учреждения и пр.

Очевидно также, что представители коммерческих структур должны быть абсолютно уверены в том, что проводят тесты, собеседования и встречи именно с теми лицами, которые выступают в качестве кандидатов на работу. Это подразумевает тщательную проверку паспортных данных, иных документов, а также получение фотографий кандидатов без очков, контактных линз, парика, ма-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

кияжа. Рекомендуется требовать предоставления комплекта фотографий нескольких размеров (6 х 12, 4 х 6).

Предпочтительнее получение набора цветных фотографий кандидата, которые могут быть использованы в случае необходимости для предъявления жильцам по месту его проживания или коллегам по работе. Использование в кадровой работе цветных фотографий предпочтительней также в связи с тем, что они четко и без искажений передают цвет волос, глаз, кожи, возраст и характерные приметы кандидата.

В практике уже известны случаи, когда для дополнительного анализа анкеты кандидата и его фотографий руководители коммерческих структур приглашали высокопрофессиональных юристов, графологов, известных психоаналитиков и даже экстрасенсов с целью обеспечения максимальной полноты формулировок окончательного заключения и выявления возможных скрытых противоречий в характере проверяемого лица.

В последние годы в ведущих организациях широко практикуется почерковедческая экспертиза, которая позволяет определить многие черты характера кандидата: темперамент, выдержку, волевые качества, собранность, аккуратность, грамотность, общеобразовательный уровень и пр., а также предрасположенность к совершению неблаговидных и нечестных поступков.

В том случае, если результаты указанных проверок, тестов и психологического изучения не противоречат друг другу и не содержат данных, которые бы препятствовали приему на работу данного кандидата, с ним заключается трудовое соглашение, в большинстве случаев предусматривающее определенный испытательный срок (1-2 месяца).

Особенности проверки руководящих кадров

Подводя краткий итог, необходимо подчеркнуть следующее важное обстоятельство – лица, принимаемые на ответственные вакантные должности в коммерческих структурах (члены правлений, главные бухгалтера, консультанты, начальники служб безопасности и охраны, руководители компьютерных центров и цехов, помощники и секретари первых лиц) сегодня подвергаются, как правило, следующей стандартной проверке, которая включает:

- достаточно продолжительные процедуры сбора и верификации установочно-биографических сведений с их последующей аналитической обработкой;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• предоставление рекомендательных писем от известных предпринимательских структур с их последующей проверкой;

• проверки по учетам правоохранительных органов;

• установки по месту жительства и по предыдущим местам работы;

• серии собеседований и тестов с последующей психоаналитической обработкой результатов.

По мнению экспертов, даже каждый, взятый в отдельности из упомянутых методов проверки, достаточно эффективен. В совокупности же достигается весьма высокая степень достоверности информации о профессиональной пригодности и надежности кандидата, способности к творческой работе на конкретном участке в соответствующей коммерческой структуре.

4.2. Риски адаптации новых сотрудников

Проводить или не проводить адаптацию нового сотрудника каждая компания решает самостоятельно. Многие руководители не задумываются об этом периоде трудовой жизни персонала. Однако, по некоторым данным[61], до восьмидесяти процентов новых сотрудников, которые увольняются из компании по собственному желанию, принимают это решение в первый день работы, остальные – в первую неделю. И не важно, сколько времени сотрудник проработал потом. Главное – решение было принято, и работа рассматривалась как временная. А сотрудник, который параллельно с выполнением работы занят поисками новой, является значительным фактором риска, управленческого, финансового, социального и т. д.

Адаптация персонала, это как индикатор успешности или провала работы по поиску, отбору и найму. В процессе адаптации новый работник плавно вводится в трудовую деятельность, поэтому в адаптационный период необходимо исключить ситуации, которые могли бы отрицательно повлиять на вхождение сотрудника в коллектив, непредвиденные трудности, связанные с перегрузками, дефицитом информации, и т. д.

В адаптационный период следует принимать меры к недопущению ряда моментов, приводящих к психологической дезадаптации работника и появлению рисковых ситуаций:

---

[61] Свергун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А. HR – практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле. – СПб.: Питер, 2005. – С. 123.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- недоумение – все позитивные представления, связанные с предприятием, рушатся[62];
- испуг – неизвестно, что делать и как себя вести;
- уныние – ощущение, что нет необходимости проявлять себя;
- возмущение – появляется склонность негодовать по пустякам;
- псевдоответственность – утрачивается всякий авторитет начальства;
- нарушение режима работы – предпринимается любое нарушение распорядка;
- пассивное принятие – подчинение любому распоряжению;
- притязание – склонность присоединяться к коллективным протестам;
- лень – индифферентность и апатия становятся каждодневными;
- отсутствие диалога с начальством – делают проблемы неразрешимыми;
- отсутствие коллективной цели – в результате работник не чувствует свой труд достаточно мотивированным;
- отсутствие доверия к себе, которое работник усматривает в действиях начальства;
- отсутствие участия – работник все меньше отождествляет себя с коллективом;
- отсутствие цели – работник осознает, что предприятие не предоставляет ему никаких возможностей для развития.

Управление рисками адаптации

Разработка мер, которые положительно влияют на адаптацию новых сотрудников, предполагает знание субъективных характеристик работника (пол, возраст, образование, стаж, психофизиологические характеристики). Примерный порядок адаптации выглядит следующим образом:

- ознакомление с фирмой, ее особенностями, внутренним трудовым распорядком и т. д.;
- представление коллективу, ознакомление с рабочим местом;
- беседа с руководителем;

[62] Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. – 5-е изд. – М.: Дело, 2003. – С. 39.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- инструктаж по пожарной безопасности и технике безопасности;
- обучение по специальной программе.

В процессе адаптации работник проходит несколько стадий:

1. Стадия ознакомления с организацией, коллективом и рабочей функцией.

2. Стадия приспособления (постепенное привыкание и усвоение стереотипов).

3. Стадия ассимиляции (полное приспособление к среде).

4. Стадия идентификации (отождествление личных целей с целями коллектива, организации).

Для снижения управленческих рисков адаптацию руководителей проводит первое лицо компании. Представление высокопоставленного сотрудника происходит на совещании, где рассказывается о задачах, которые стоят перед ним, и полномочиях, которыми он обладает. Далее его знакомят со всеми руководителями структурных подразделений, проводят локальные совещания, которые помогают новому руководителю узнать людей и лучше понять особенность бизнеса.

4.3. Риски оценки и аттестации персонала

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Рассмотрим некоторые основные ошибки, которые допускаются при аттестации (оценке) деятельности сотрудников. Так как оценку проводит не машина, а человек, ошибки имеют «естественную человеческую» природу. Без злого умысла мы включаем в оценку наши личные симпатии и антипатии. Повлиять может многое – внешний вид, тембр голоса, манера излагать свои мысли. Увы, зачастую это все не имеет прямого отношения к общему делу. Полностью ошибок не избежать, но минимизировать можно. Перечислим наиболее распространенные ошибки.

- Разные стандарты для работников, выполняющих одинаковую работу. Для руководителя это ведёт к появлению «любимчиков» и возможным конфликтным ситуациям, потери авторитета, текучести кадров, возможно, к саботажу.
- Сходство убеждений и взглядов как фактор, влияющий на аттестацию. Зачастую невольно при проведении аттестации больше симпатии руководитель проявляет к единомышленникам. Это вполне понятно, но надо помнить, что иногда тот, чьи взгляды или манера поведения чужды нам, является прекрасным работником.
- Предубеждение лица, проводящего аттестацию. Это аналогичная предыдущей ошибка. Она чаще проявляется, когда аттестацию проводит только руководитель без службы персонала. Стремление повесить ярлык «плохой» – «хороший» приводит к тому, что оценка деятельности работника за рассматриваемый период заранее предопределена. Как правило, в такой обстановке «хорошие» чувствуют себя более чем вольготно, «плохим» же, как бы они не старались улучшить свою деятельность, остается только искать новое место работы.
- Оценка не в целом, а по одной характеристике**.** Обычно аттестация включает несколько критериев оценки. Однако, если специалист, проводящий аттестацию, недостаточно опытен, он может результирующую оценку выставить только по одной из характеристик, причем не всегда самой важной.
- Изменение стандартов в ходе аттестации.
- Придание большего значения поведению работника в период, непосредственно предшествующий аттестации, по сравнению с поведением в течение всего оцениваемого периода. Это самая распространенная и объяснимая ошибка. Поведение сотрудника за последние несколько недель запоминается больше, чем его деятельность несколько месяцев назад. Избежать подобной ошибки можно при налаженной системе отчетности, в крайнем случае, записи об особых достижениях или провалах сотрудников.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- Использование узкого диапазона оценок. В этой ситуации аттестующий может избегает ставить максимальные или минимальные ошибки. Иногда может проявиться тенденция строгих руководителей занижать оценку, а мягких – завышать. Завышение оценки, кроме того, может восприниматься руководителем как элемент мотивации. Но оцениваться должна деятельность, а не потенциал сотрудника. Для этого можно создать систему оценки потенциала персонала.
- Сравнение работников друг с другом, а не со стандартами деятельности.
- Отсутствие выводов аттестации, управленческих решений.

Чтобы снизить риск ошибок при аттестации необходимо определить[63]:

1. Ключевые факторы для каждой должности (то, без чего нельзя ни при каких обстоятельствах) и факторы, которые мы бы хотели видеть, но можем без них обойтись (например, коммуникативные навыки у оператора машинного доения).

2. Значимость каждого ключевого фактора (ранжируем по степени значимости).

3. Стандарты деятельности (например, не более одной опечатки на страницу для машинистки).

4. Что такое хорошо и что такое плохо (точнее, что мы понимаем, когда ставим отметку в графу «плохо», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично»).

Тогда руководитель, проводящий аттестацию, получает в свои руки отлаженный работающий инструмент, понятный ему и аттестуемым.

Аттестация или оценка сама по себе, как процесс, не имеет смысла. Кроме того, заниматься ею без учёта реального положения дел в компании невозможно. Необходимо точно определить цель аттестации, её задачи, методы, которыми она будет реализоваться, подобрать людей для её осуществления и провести подготовительную работу с персоналом. А по её результатам обязательно должны последовать какие-либо управленческие решения или действия (кадровые перестановки, повышения оплаты труда и т. д.). В про-

[63] Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала. – СПб.: Питер, 2003. – С. 180.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

тивном случае возрастают моральные, кадровые, а возможно и финансовые риски.

4.4. Риски развития и обучения персонала

В современном мире развитие персонала это один из важнейших факторов успешного развития организации. При этом порой инвестирование в развитие кадров играет большую роль, чем инвестирование *в* развитие и улучшение производственных мощностей. Под развитием персонала понимается совокупность мероприятий, направленных на повышение квалификации работников, обновление приобретенных знаний и навыков. К ним можно отнести.

• обучение в форме общего и профессионального образования, которое дает необходимые знания, навыки и опыт;

• повышение квалификации, задача которого – улучшение профессиональных знаний и навыков в связи с развитием научно-технического прогресса;

• обучение в школе управления и руководства, которое даёт необходимые познания и подготовку при вступлении на руководящую должность и формирует карьеру руководителя;

• переквалификацию, которая, по сути, дает второе образование. Под ней понимается любая профессиональная переориентация, целью которой является освоение работником новой специальности.

В начале прошлого века инженер, получивший высшее образование мог не заботиться о повышении своей квалификации до конца своей трудовой деятельности, знания выпускников середины прошлого века устаревали через 30 лет, современные инженеры и специалисты должны переучиваться каждое десятилетие, а в области высоких технологий знания устаревают через 2 – 3 года. Сегодняшний сотрудник должен обладать стратегическим мышлением, предприимчивостью, широкой эрудицией и способностью непрерывно адаптироваться к непрерывным изменениям внешней среды.

Ведущие организации затрачивают на развитие и профессиональное обучение своих сотрудников значительные средства – от 2 до 10% фонда заработной платы. Эти затраты являются капиталовложениями организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачу в виде повышения производительности труда, создания благоприятного климата в организации, повышения

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

мотивации сотрудников, преданности компании и обеспечения преемственности в управлении.

Для самих сотрудников профессиональное развитие, приобретение новых навыков и знаний повышает конкурентоспособность на рынке труда, даёт возможность карьерного роста и способствует большей удовлетворённости своей работой.

Не секрет, что бизнес в России отличается от бизнеса в развитых странах, поэтому точно копировать методики и разработки иностранных компаний не совсем правильно. Необходимо грамотно подстраиваться под имеющиеся бизнес–условия и реалии. Часто руководители задаются вопросом, как организовать обучение персонала, чтобы все связанные с ним цели и задачи превратились в повседневный, реальный опыт, который приносил бы плоды. По сей день считается, что обучение и повседневная работа – два разных вида деятельности, и они конкурируют между собой, что является существенным ограничивающим фактором. Не редко существует ситуация, когда обучение в компании вроде бы и проводится, но приносит оно плоды компании или является своеобразным «новым видом отдыха» для сотрудников никто сказать или оценить не может.

Руководитель компании, который решился на обучение персонала, считает, сколько времени для этого он может выделить, прежде чем обучение не начнет мешать производственному процессу. Он обеспокоен тем, как «перенести» обучение на рабочее место и внедрить его в повседневность. Чтобы оценить то, что получится после обучения, во-первых, необходимо измерить то, что происходит в компании в настоящее время, до обучения, во-вторых, и понять, что хотелось бы получить в процессе обучения и как это полученное интегрировать в повседневную работу.

Еще один немаловажный фактор – это степень мотивации сотрудников, участников обучения: насколько они заинтересованы в посещении тренингов, семинаров, учебных занятий и в дальнейшем использовании полученных знаний, умений и навыков.[64] Не секрет, что сотрудники, которых руководство или отдел персонала отправил на обучение рассматривают его как некий способ наказания за невыполнения планов руководства, как некий коварный план «чистки рядов». Из-за непонимания и неизвестности, отсутствия целей и ценности в обучении, у сотрудников возникает сильное сопротив-

[64] «Бизнес-тренинг в развитии персонала». Часть IV: Учебно-методическое пособие/Под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. О.А. Страховой. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2007. – С. 133.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ление обучению. И вопрос, насколько эффективно такое обучение? Кроме этого важно, чтобы сотрудники, прошедшие программы обучения захотели на практике применять и использовать полученные знания и навыки. Они должны знать, что их старания будут оценены и вознаграждены, а иначе – зачем учиться?

4.5. Риски при увольнении сотрудников

Плохо подготовленная процедура увольнения сотрудника – серьезный фактор риска.
Малком Уилти[65]

Прямые и косвенные потери, которые несут компании в связи с уходом профессионалов, равны как минимум годовому окладу специалиста. В России большинство компаний в своих расчётах ограничиваются лишь оценкой затрат на рекламу вакансии и гонорар рекрутинговому агентству. Но затраты на поиск и подбор персонала – это лишь видимая часть. Потерянные инвестиции, неизбежные затраты на адаптацию и внедрение нового сотрудника оценить в окладах весьма сложно. Трудно учесть потери, связанные с неполной включённостью вновь нанятого сотрудника в работу. Кроме того, практически невозможно заменить одного менеджера на другого, ничего не меняя в организации. Есть ещё один источник риска – коллектив может не принять нового специалиста. Особенно не легко заменять ключевые фигуры в компании. Неизбежно возникают риски, связанные с потерей динамики и уникальных знаний и компетенций.

Кроме этого, необходимо помнить, что новый человек приходит в компанию с накопленным опытом работы на предыдущем месте и своим видением организации работы на новом месте. В этом есть как положительные, так и отрицательные стороны. Новый сотрудник приносит свежий взгляд на решение поставленных задач , но его приход может изменить сложившуюся систему работы, требуя дальнейших кадровых перестановок. Всё это создаёт ситуацию неопределённости и влечёт за собой всевозможные риски, управленческие, организационные, производственные, финансовые, кадровые и т. д.

Не стоит торопиться с увольнением сотрудника, эффективность которого заметно снизилась. Причиной недостаточной отдачи и снижения его работоспособности может быть временный фактор:

---

[65] Разработка Эффективных политик безопасности // CIO. – Январь, 2004.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

– несоответствие условий и ожиданий. Подобная ситуация может возникнуть по разным причинам. У работника формируется неудовлетворённость, возникает состояние напряженности, которое связано с невозможностью реализовать свои потребности и достичь желаемого или спланированного.

– скрытое недовольство. В его основе могут быть условия труда, негативное отношение в коллективе, непонимание, затянувшийся конфликт.

– недостаточная квалификация. В ситуации изменения рабочей функции и появлении дополнительных задач перед работником, сотрудник может не обладать достаточной квалификацией. Как сама по себе данная ситуация, так и признание работником свой некомпетентности может создать определённое напряжение и скрытые риски.

– туманные перспективы. Сотрудник, который рассчитывает на профессиональный рост, и всё для этого предпринимающий, не получает должного отношения к компании.

– отсутствие мотивации.

– личные проблемы.

В период рецессии многие компании, стремясь сократить издержки и улучшить финансовые показатели, прибегают к массовым увольнениям. В ситуациях возросшей неопределенности окружающей среды использование увольнения в качестве оздоровительной меры организации и повышения производительности неизбежно повышает риски. Увольнениями можно достичь кратковременного улучшения финансовых показателей, но в долгосрочной перспективе подобная стратегия может обернуться появлением новых, плохо просчитанных рисков, например, сказаться на имидже компании и самого руководителя.

4.6. Управление рисками при увольнении персонала

Виды увольнений: по собственному желанию, по инициативе администрации, в связи с объективными причинами (переезд, армия, болезнь, рождение ребёнка и т. д.), массовые высвобождения, выход на пенсию.

Серьезное влияние на вопросы безопасности различных структур оказывают процедуры увольнения сотрудников. К сожалению, отдельных руководителей порой мало интересуют чувства и переживания персонала, который по тем или иным причинам попадает под сокращение. Как показывает опыт, такой подход приводит, как правило, к серьезным негативным последствиям и возникновению рисковых ситуаций.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Психологические подходы к проблеме увольнения персонала

Современные психологические подходы к процессу увольнения позволяют выработать следующую принципиальную рекомендацию: каковы бы ни были причины увольнения сотрудника, он должен покидать организацию без чувства обиды, раздражения и мести. Только в этом случае можно надеяться на то, что увольняемый сотрудник не предпримет необдуманных шагов и не проинформирует правоохранительные органы, налоговую инспекцию, конкурентов, криминальные структуры об известных ему подлинных или мнимых недостатках, промахах, ошибках в деятельности его прежних руководителей.

Таким образом, представители кадровых служб должны быть четко ориентированы на выяснение истинных мотивов увольнения всех категорий сотрудников. Зачастую причины, на которые ссылается сотрудник при увольнении, и подлинные мотивы, побудивший его к такому шагу, существенно отличаются друг от друга. Обычно ложный защитный мотив используется потому, что сотрудник в силу прежних привычек и традиций опасается неправильной интерпретации своих действий со стороны руководителей и коллег по работе. Наряду с этим весьма часто имеют место случаи, когда сотрудник внутренне сам уверен в том, что увольняется по откровенно называемой им причине, хотя его решение сформировано и принято под влиянием совершенно иных, порой скрытых от него обстоятельств.

В этой связи принципиальная задача состоит в том, чтобы определить истинную причину увольнения сотрудника, попытаться правильно ее оценить и решить, целесообразно ли в данной ситуации предпринимать попытки к искусственному удержанию данного лица в коллективе, либо отработать и реализовать процедуру его спокойного и бесконфликтного увольнения. Решение рекомендуется принимать на основе строго объективных данных в отношении каждого конкретного сотрудника.

Подготовка к беседе с увольняемыми сотрудниками

При поступлении устного или письменного заявления об увольнении рекомендуется во всех без исключениях случаях провести беседу с участием представителя кадрового подразделения и кого-либо из руководителей коммерческой структуры. До беседы целесообразно предпринять меры по сбору следующей информации об увольняющемся сотруднике:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- характер его взаимоотношений с коллегами в коллективе;
- отношение к работе;
- уровень профессиональной подготовки;
- наличие конфликтов личного или служебного характера;
- ранее имевшие место высказывания или пожелания перейти на другое место работы;
- доступ к информации, в т. ч. составляющей коммерческую тайну;
- вероятный период устаревания сведений, составляющих коммерческую тайну;
- предполагаемое в будущем место работы увольняющегося (увольняемого) сотрудника.

Особенности проведения беседы

Беседа при увольнении проводится лишь только после того, когда собраны все необходимые сведения. Конечно, предварительно руководитель структуры отрабатывает принципиальный подход к вопросу о том, целесообразно ли предпринимать попытки склонить сотрудника изменить его первоначальное решение либо санкционировать оформление его увольнения. В любом случае рекомендуется дать собеседнику высказаться и в развернутой форме объяснить мотивы своего решения. При выборе места проведения беседы предпочтение отдается, как правило, служебным помещениям.

В зависимости от предполагаемого результата, беседа может проводиться в официальном тоне либо иметь форму доверительной беседы, задушевного разговора, обмена мнениями. Однако, каковы бы ни были планы в отношении данного сотрудника, разговор с ним должен быть построен таким образом, чтобы последний ни в коей мере не испытывал чувства униженности, обиды, оскорбленного достоинства. Для этого следует сохранять тон беседы предельно корректным, тактичным и доброжелательным, даже несмотря на любые критические и несправедливые замечания, которые могут быть высказаны сотрудником в адрес коммерческой структуры и ее конкретных руководителей.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проблемы защиты коммерческой тайны при увольнении персонала[66]

Если правлением фирмы, отделом кадров и службой безопасности все же принято решение не препятствовать увольнению сотрудника, а по своему служебному положению он располагал доступом к конфиденциальной информации, то в этом случае отрабатывается несколько вариантов сохранения в тайне коммерческих сведений (оформление официальной подписки о неразглашении данных, составляющих коммерческую тайну, либо устная "джентльментская" договоренность о сохранении увольняемым сотрудником лояльности к "своему банку или фирме").

В этой связи необходимо подчеркнуть, что личностное обращение к чувству чести и достоинства увольняемых лиц наиболее эффективно в отношении тех индивидуумов, которые обладают темпераментом сангвиника и флегматика, высоко оценивающих, как правило, доверие и доброжелательность.

Что касается лиц с темпераментом холерика, то с этой категорией сотрудников рекомендуется завершать беседу на официальной ноте. В ряде случаев объявление им принятого решения об увольнении вызывает бурную негативную реакцию, связанную с попытками спекулировать на своих истинных, а порой и мнимых профессиональных достоинствах. Поэтому с сотрудниками такого темперамента и склада характера целесообразно тщательно оговаривать и обусловливать в документах возможности наступления для них юридических последствий раскрытия коммерческой тайны.

Несколько иначе рекомендуется действовать в тех случаях, когда увольнения сотрудников происходят по инициативе коммерческих структур. В этих обстоятельствах не следует поспешно реализовывать принятое решение. Если увольняемое лицо располагает какими-либо сведениями, представляющими коммерческую тайну, то целесообразно предварительно и под соответствующим предлогом перевести его на другой участок работы, т. е. в такое подразделение, в котором отсутствует подобная информация.

Кроме того, таких лиц традиционно стремятся сохранить в структуре организации или фирмы до тех пор, пока не будут приняты меры к снижению возможного ущерба от разглашения ими сведений, составляющих коммерческую тайну, либо найдены адекватные средства защиты конфиденциальных данных (технические, административные, патентные, юридические, финансовые и пр.).

Только лишь после реализации этих мер рекомендуется приглашать на собеседование подлежащего увольнению сотрудника и

[66] Соловьев. Коммерческая тайна. – М., 1997.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

объявлять конкретные причины, по которым коммерческая структура отказывается от его услуг. Желательно при этом, чтобы эти причины содержали элементы объективности, достоверности и проверяемости (перепрофилирование производства, сокращение персонала, ухудшение финансового положения, отсутствие заказчиков и пр.). При мотивации увольнения целесообразно, как правило, воздерживаться от ссылок на негативные деловые и личные качества данного сотрудника.

Сохранение психологического контакта с увольняемыми сотрудниками

После объявления об увольнении рекомендуется внимательно выслушивать контрдоводы, аргументы и замечания сотрудника в отношении характера работы, стиля руководства компанией и т. п. Обычно увольняемый персонал весьма критично, остро и правдиво освещает ситуацию в коммерческих структурах, вскрывая уязвимые места, серьезные недоработки, кадровые просчеты, финансовые неурядицы и т. п. Если подходить не предвзято и объективно к подобной критике, то эти соображения могут быть использованы в дальнейшем весьма эффективно в интересах фирмы или банка. В ряде случаев увольняемому сотруднику предлагают даже изложить письменно свои рекомендации, конечно, за соответствующее вознаграждение.

Кроме того, такая беседа позволяет выработать решение о целесообразности предоставления увольняемому лицу каких-либо рекомендательных документов для трудоустройства на новом месте работы. Следует категорически избегать каких-либо намеков о сведении личных счетов с увольняемым кандидатом за его прежние недостатки в работе и поведении.

При окончательном расчете обычно рекомендуется независимо от личностных характеристик увольняемых сотрудников отбирать у них подписку о неразглашении конфиденциальных сведений, ставших известными в процессе работ.

В любом случае после увольнения сотрудников, осведомленных о сведениях, составляющих коммерческую тайну, целесообразно через возможности службы безопасности фирмы (частного детективного агентства) проводить оперативную установку по их новому месту работы и моделировать возможности утечки конфиденциальных данных.

Кроме этого, в наиболее острых и конфликтных ситуациях увольнения персонала проводятся оперативные и профилактиче-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ские мероприятия по месту работы, жительства, также в окружении носителей коммерческих секретов.

Вопросы и задания к главе 4

1. Какие ошибки существуют при подборе персонала, разъясните области рисков?
2. Каковы критерии методик диагностики при подборе персонала?
3. Какие данные о потенциальном работнике следует знать работодателю, и какие существуют способы и возможности их получения?
4. Разъясните понятие «комплексный подход» к подбору персонала.
5. Какие рисковые ситуации следует предотвращать в адаптационный период?
6. Перечислите стадии, которые проходит работник в период адаптации.
7. Объясните, каким образом и кто проводит адаптацию руководителей, и почему.
8. Перечислите наиболее распространенные ошибки, которые допускаются при аттестации, и как снизить их риск.
9. С какими рисками сталкивается компания при увольнении персонала? Каким образом их можно уменьшить?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ГЛАВА 5. Наёмный работник как фактор риска

5.1. Индивидуальные особенности работника

Многие ошибки и сбои в социально-экономических системах происходят по вине отдельных людей, которые имеют индивидуальные особенности, способные стать фактором риска для организации. К таким рискам относятся следующие человеческие особенности[67].

Физиологические особенности человека (возраст, здоровье, безопасность). Возраст сотрудника является одной из базовых его характеристик. Он во многом определяет успешность исполнения трудовой функции. Однако в течение жизни человека его профессиональные возможности претерпевают изменения, в разное время они находятся в состоянии оптимума или спада. На это влияют, как возрастные кризисы, так и социальная среда, внутрисемейные отношения, личностное самоопределение и др. Наибольшей нестабильностью и подверженностью разным факторам риска характеризуются две крайние возрастные группы:

- молодые люди до 23 лет;

- старшая группа от 53-55 лет.

Если остальные возрастные группы более стабильны, то психологическое состояние молодежи и сотрудников (кандидатов), принадлежащих к старшей возрастной группе, менеджерам по персоналу стоит обращать повышенное внимание, дабы вовремя диагностировать возможные риски организации. Так как отсутствие мониторинга способностей работников, что ведет к тому, что бывает упущен момент перехода работников в критический возраст, чреватый не просто упущениями в работе организации, а потерей самой возможности ее выживания в условиях конкуренции[68].

Здоровье и безопасность сотрудников – важнейшие ценности для компании не только из-за вероятности убытков в виде компенсационных выплат и затрат на замещение, но и из-за влияния на производительность труда и микроклимат организации.

Психологические особенности индивида (аддикции, психофизиологические особенности, темперамент, невротическое и патоло-

---

[67] Слободской А.Л. Риски в управлении персоналом организаций: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2005. – 154 с.

[68] Жариков Е.С., Парамонов А.А. Риски в кадровой работе: Книга для руководителя и менеджера по персоналу. – М.: МЦФЭР, 2005. – 288 с.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

гическое поведение). Для любой организации наличие сотрудников, имеющих те или иные зависимости (от алкоголя, наркотиков, азартных игр, религиозных или финансовых организаций), является фактором риска. Это выражается в возможности управления работником, имеющим нездоровые пристрастия, во вред организации, также в распространении пагубных зависимостей на других сотрудников и в разрушении коллектива. Более того, существует риск злоупотреблений, преступных действий и нарушений для удовлетворения таким работником своих потребностей.

Человек обладает большим количеством психофизиологических особенностей. Они влияют на работоспособность, утомляемость и тревожность сотрудника. «Работоспособность характеризует возможность объекта выполнять требуемую деятельность на заданном качественном и количественном уровне»[69]. Более того, она индивидуальна, и в соответствии с типологией работоспособности, одни люди склонны выполнять монотонную работу, другие же быстро утомляются от нее. Эти показатели важно учитывать при составлении описания требований должности и профиля кандидата. Также, в современных условиях, прогноз работоспособности должен учитывать оценку внутренних резервов человека, особенно в случае непредвиденных перегрузок.

Неблагоприятное эмоциональное состояние сотрудника, проявляющееся в тревожности и подавленности, снижает защиту от внешних воздействий и опасностей, а также порождает ошибки. Именно в такие моменты существует риск для организации опасных действий или бездействия сотрудника.

Темперамент включает ряд индивидуальных особенностей личности, обусловленных физиологией, характеризует динамику психической деятельности и проявляется в силе чувств, в их глубине, скорости протекания и устойчивости. При оценке психологического соответствия человека требованиям должности эта характеристика является наиважнейшей, так как именно темперамент определяет насколько комфортно сотруднику будет выполнять трудовую функцию.

Невротическое поведение в нынешних условиях ведения бизнеса и высоком темпе жизни становится типичным проявлением неблагоприятных условий труда. Различают следующие типы такого поведения:

---

[69] Слободской А.Л. Риски в управлении персоналом организаций: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2005. – 154 с. – С. 44.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

✓неврастения – «нервная слабость», вызывается переутомлением и/или высокими психологическими нагрузками, проявляется в резкой возбудимости и повышенной истощаемости человека;

✓истерия – формируется на фоне остро развивающегося конфликта и поэтому выгодна больному как средство выхода из него, проявляется в приписывании себе болезней, театральных жестах, переходах со смеха на рыданья и др.;

✓психастения – ослабление нервной системы в результате длительного физического или нервного истощения, проявляется в утрате чувства реальности, нерешительности и тревожных ощущениях;

✓невроз навязчивых состояний – внутренние навязчивые представления и страхи человека, проявляется в мучительном состоянии неуверенности в правильности того или иного действия, в фобиях.

Отслеживание симптомов невротического поведения необходимо менеджеру по персоналу, чтобы вовремя принять меры и оградить организацию и самого сотрудника от возможных рисков.

В отличие от невротического патологическое поведение менее зависит от внешних условий, а изначально заложено в личности. Все люди имеют внутреннюю предрасположенность к определенному психозаболеванию. Но в экстремальных ситуациях психические нарушения могут обостряться, тем самым человек способен причинить вред и себе, и организации. К видам патологического поведения относятся:

- навязчивые состояния – вызываются представлениями, побуждающими к определенным действиям, которые в свою очередь снимают эмоциональное напряжение (например, постоянно мыть руки из-за боязни заболеть);

- бреды – это не соответствующие истине представления и умозаключения, в ошибочности которых человека невозможно разуверить (например, бред преследования);

- акцентуирование черт личности проявляется в чрезмерном усилении отдельных личностных черт.

Стресс

Стресс на рабочем месте оказывает огромное влияние на производительность сотрудника и является важным фактором риска для организации. Он проявляется не только, как принято думать, в плохом настроении и раздражительности, но и в проблемах со здоровьем. Рабочая среда в современных условиях предполагает большие эмоциональные нагрузки, высокую конкуренцию, постоянный рост требований к работнику и зачастую неопределенность

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

профессионального будущего. А.Л. Слободской выделяет следующие стрессоры организации, которые потенциально могут привести к стрессу на рабочем месте[70]:

- неуверенность в завтрашнем дне;
- невозможность влиять на свою работу;
- ролевая двусмысленность;
- ролевой конфликт;
- изменение рабочего графика.

Отметим также широкое распространение такого последствия хронического стресса как профессиональное «выгорание» – ощущение измотанности, тревоги, нехватки физических и эмоциональных сил. Оно проявляется в снижении производительности труда и преданности делу, плохими отношениями с коллегами и в семье, а также проблемами со здоровьем.

Высока роль организации в снижении и профилактике стресса. В её силах разработать мероприятия по снижению напряженности работы, улучшению психологической атмосферы в коллективе, по выработке однозначного понимания сотрудниками корпоративных ценностей и будущего компании.

5.2. Физиологические особенности человека

5.2.1. Влияние возраста сотрудников на профессиональную деятельность

Возраст – базовая характеристика сотрудника. От возраста зависит успешность выполнения многих видов деятельности, потому что физиологические, психологические, социальные и профессиональные особенности человека претерпевают значительные изменения в процессе онтогенеза. Мы остановимся на особенностях зрелого возраста.

Зрелый возраст можно назвать возрастом практической, профессиональной жизни человека. Постановка жизненных задач опирается на уже определенные в предшествующем периоде принципы и идеалы, жизненные планы человека.

Личностное развитие на этом этапе тесно связано с профессиональными и семейными ролями и его можно кратко охарактеризовать следующим образом. Ранняя взрослость – это период «вхождения» в профессию, социально-профессиональная адаптация, осознание гражданских прав и обязанностей, социальной ответст-

[70] Слободской А.Л. Риски в управлении персоналом организаций: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2005. – 154 с.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

венности; образование семьи, налаживание внутрисемейных отношений, решение бытовых и бюджетных проблем, выработка стиля воспитания детей.

5.2.2. Динамика творческой активности

В период зрелости оптимумы отмечаются также в творческой деятельности человека. Известны оптимальные возрастные моменты научного творчества, которые приходятся на возраст 35-45 лет. Однако в разных видах деятельности они не совпадают. Отмечаются такие моменты в хореографии между 20-25 годами, в музыке и поэзии – между 30-35 годами, в философии, науке, политике – в 40-55 лет. Творческая активность ученых разных специальностей во время зрелости имеет целый ряд чередующихся периодов оптимумов и спадов (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Онтогенетическая динамика творческой активности ученых

Старт	1 оптимум	1 спад	2 оптимум	2 спад	3 оптимум	3 спад
Математики	23-39	39-45	45-54	54-58	58-67	С 67
Физики	27-41	41-45	45-55	55-60	60-70	С 70
Биологи	31-40	40-47	47-55	55-60	60-75	С 75
Психологи	30-40	42-46	46-55	55-60	60-70	С 70
Физиологи	28-42	42-46	46-55	55-60	60-70	С 70

5.2.3. Возрастные кризисы

Нормативный кризис 30-33 лет – обусловлен рассогласованием между жизненными планами человека и реальными возможностями. Человек отсеивает незначимое, пересматривает систему ценностей. Нежелание идти на изменение в системе ценностей приводит к росту противоречий внутри личности.

Стабильный период 33-40 лет характеризуется тем, что наиболее успешно в этом возрасте человек делает то, что хочет, он имеет цели, которые ставит и добивается. Человек проявляет грамотность, компетентность в избранной профессии и требует признания. 40-45 лет - кризис середины жизни – этот возраст для многих является кризисным, так как происходит рост противоречий между целостностью мировоззрения и однолинейностью развития. Чело-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

век теряет смысл жизни. Для выхода из кризиса необходимо обрести новый смысл – в общечеловеческих ценностях, в развитии интереса к будущему, к новым поколениям. Если же человек продолжает сосредоточивать силы на себе, своих потребностях, то это приведет его к уходу в болезнь, к новым кризисам.

Период от 45 до 50 лет является стабильным, человек достигает реальной зрелости, он хорошо уравновешивает потребности для себя и для других, обнаруживает сострадание и согласие с другими людьми. Для многих этот период является периодом лидерства и квалифицированности.

По степени доступности различным факторам риска выделяются две крайние возрастные группы:

– молодежь примерно до 23 лет,

– старшая группа от 53-55 и выше.

Именно представители этих групп наиболее подвержены, с одной стороны, возрастным негативным особенностям, с другой – возможному оперативному воздействию со стороны заинтересованных в этом лиц. На них влияют в большей степени психологические факторы риска, такие как: эмоции, т. е. преобладание негативных эмоций, неконтролируемость, высокая интенсивность переживаний и экспресии. Также на человека влияет его темперамент, т. е. несовместимость типа темперамента с характером деятельности.

Остальные возрастные группы представляются более или менее «прозрачными».

5.2.4. Здоровье и безопасность сотрудников

Качество работы сотрудников и производительность их труда напрямую зависят от состояния здоровья. В организационной и производственной среде жизнь и здоровье работников подвергаются ряду опасностей. Следствиями вредных условий труда и сбоев в работе технических устройств являются заболевания и травмы. Это, в свою очередь, влечет прямые убытки организации в виде компенсационных выплат, простоя оборудования и затрат на замещение неработающих сотрудников.

Поэтому риски, связанные со здоровьем и безопасностью сотрудников, это одни из ключевых рисков самой организации (табл. 5.2).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 5.2

Вредные для здоровья условия труда

Тип вредных условий	Пример вредных условий	Примеры последствий
Взаимодействие с опасными материалами и веществами	Мышьяк, асбест, цианид, свинец и бензол	Рак, анемия, заболевание ночек, врожденные дефекты и различные формы кожных заболеваний
Опасные для здоровья условия, связанные с особенностями профессиональной деятельности	Вынужденные контакты работников прачечных и химчисток, похоронных служб, предприятий по ремонту медицинского оборудования, спасательных и правоохранительных служб с инфицированными людьми или предметами	Непосредственной опасности заражения вирусами, которые вызывают, например гепатит В и СПИД
Плохие условия труда	Скудное освещение, плохое кондиционирование воздуха в офисах, переизбыток компьютерных дисплеев	Головные боли, тошнота, сонливость, неспособность сконцентрироваться, напряжение и резь в глазах, першение в горле, инфекции верхних дыхательных путей (например, бронхит) и болезненная сухость кожи

Не каждый работающий в вышеописанных физически нездоровых условиях заболевает. Тем же, с кем это происходит, часто бывает трудно определить, в какой степени повлияли на болезнь условия труда, внерабочие обстоятельства и любые предрасполагающие физические факторы, с которыми человек мог иметь дело. Однако, когда дело доходит до применения мер по уменьше-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

нию физических источников опасности для здоровья, индивидуальные различия не имеют большого значения. Это поможет также уменьшить расходы на здравоохранение, которые столь обременительны для многих организаций.

Существенно влияет на деятельность работника и отношение к своему здоровью. Выделяют следующие типы реакций человека на свои заболевания.

5.2.5. Типы реакции на болезнь

Астенический тип реакции

Человек с таким типом реакции вял, у него повышается утомляемость и истощение, эмоции неустойчивы. Налицо симптомы раздражительной слабости. Тема нездоровья приобретает чрезмерную притягательность. При малейшем вашем намеке на болезнь, объект начинает жаловаться и ныть. Переключить разговор на другую тему бывает тяжеловато. Незначительное ваше некорректное поведение или, что еще хуже, давление, мо жет вызвать взрывчатую негативную реакцию. Обыграть этот момент можно весьма просто: надо быть веселым и находчивым. Ваш рабочий имидж должен соответствовать типу «веселый человек, жизнерадостный рубаха-парень».

Депрессивный тип реакции

Такой человек постоянно несет в себе чувство тревоги, угнетения, тоски. Перспективы видятся в драматизированных мрачных тонах. Любой ваш нажим будет воспринят сквозь призму мрачно-пессимистического восприятия, поэтому необходимо точно дозировать прессинг, если он вообще приемлем в таком случае. Здесь более эффективна положительная мотивация, связанная с выведением человека из подавленного состояния. Спокойная рыбалка на природе, неторопливая дружеская беседа. Не стремитесь рисовать радужные картины будущего. Хорошо работают варианты разговоров про себя и от себя нежели про объект. Проходит имидж узнаваемого подобия по парадоксальной механике, когда человек стремится к своему двойнику, нежели антиподу. Но не стоит перегибать палку, необходимо остерегаться заунывного вялотекущего зацикленного общения.

Ипохондрический тип реакции

При таком типе человек не только похож на вышеописанный, но и находится в постоянном ожидании ухудшения своего состояния,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

постоянного прислушивания к внутренним движениям, любое из которых тотчас трактуется исключительно в качестве ухудшения. Застрявшие в мире своих негативных ощущений люди. Картина весьма свойственна сердечникам.

Анозогнозический тип реакции

Носители такого типа реакции – это люди, которые абсолютно безразличны к своему здоровью. Риск и значительный состоит в том, что если такой человек занимает значимую позицию в организации, то его неожиданный уход по причине болезни создаёт серьёзные проблемы.

5.3. Психологические особенности индивида

5.3.1. Аддикции как фактор риска

Для любого предприятия нежелательно присутствие в коллективе – на производстве, в органах управления организацией – работников, которые входят или потенциально могут войти в ту или иную группу риска (ГР).

Изучение зависимостей, занимаются сразу несколько наук (психология, социология, медицина и др.), На стыке которых образовалась новая наука аддиктология, или наука о зависимостях. Сегодня аддиктология изучает такие зависимости, как наркотическую, алкогольную, табачную, компьютерную, игровую (включая и компьютерные игры), трудовые зависимости, а также и экзотические – пищевые и зависимости от людей, предметов или событий (табл. 5.3).

Таблица 5.3

Риски, связанные с зависимостями

Суть риска	Угрозы	Шансы
Управляемость зависимого человека	Возможность управления работником, входящим в ГР, извне, что может быть направлено на дестабилизацию организации (получение секретов, увод клиентов и т. д.)	Возможность получение секретов и клиентов от работником, конкурирующих организаций

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Продолжение табл. 5.3

Суть риска	Угрозы	Шансы
«Заразительность» дурного примера	Постоянные попытки зависимого распространить влияние своих пагубных пристрастий, привычек на окружающих, поиск или формирование им круга единомышленников, то есть увеличение количества представителей ГР в организации	Определение потенциально нестойких сотрудников, позволяющее не делать на них ставку в крупных проектах.
Эгоистичность	Удовлетворение своих зависимостей за счет временных и материальных ресурсов работодателя	Бесконфликтное восприятие трудностей в отношениях с организацией
Социальная поляризация	Разрушение стабильного работоспособного коллектива (команды)	Сплочение коллектива против зависимого человека
Выход за пределы норм	Склонность к преступным действиям и нарушениям либо ради, либо вследствие удовлетворения своих зависимостей	Выход за пределы стереотипов, творчество (Высоцкий)

Средства возникновения зависимостей

Средства аддикций подразделяются на следующие типы:

- Психоактивные вещества (алкоголь, наркотики и т. д.).
- Активность, включенность в процесс (хобби, игра, работа и т. д.).
- Люди, предметы и явления окружающей действительности, вызывающие различные эмоциональные состояния (секты, финансовые пирамиды и пр.).

Уход от реальности всегда сопровождается сильными эмоциональными переживаниями. Человек фактически зависит, скажем, не

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

от препарата, а от эмоций. Эмоции являются составной частью зависимости. Посадив человека на "эмоциональный крючок", им очень легко управлять.

Почему мы рассматриваем присутствие таких зависимых людей в организации как риск для кадровой безопасности? Риск, и не малый, заключается в следующем:

- Возможность управления работником, входящим в группу риска, извне, что может быть направлено на дестабилизацию организации (получение секретов, увод клиентов и т. д.).
- Постоянные попытки зависимого распространить влияние своих пагубных пристрастий, привычек на окружающих, поиск или формирование им круга единомышленников, то есть увеличение количества представителей ГР в организации.
- Удовлетворение своих зависимостей за счет временных и материальных ресурсов работодателя.
- Разрушение стабильного работоспособного коллектива (команды).
- Склонность к преступным действиям и нарушениям либо ради, либо вследствие удовлетворения своих зависимостей.

Основные группы риска

Члены религиозных новообразований (РНО)

Чаще всего членами РНО становятся люди, отвечающие следующим признакам:

Одинокие люди. Обратная сторона независимости – одиночество. Любая секта – это сплоченный коллектив с общими групповыми целями. Став ее членом, человек забывает, что такое одиночество.

Поиск легких путей. Люди искренне верят, что, участвуя в религиозной организации, можно решить все свои проблемы.

Стремление вырваться из домашней атмосферы. Холодная, чрезвычайно требовательная среда в доме часто приводит человека в секту.[71] Однако надо понимать, что этих РНО существует великое множество, и у каждой свои методы вербовки членов. Для последователей тех или иных учений могут быть характерны свойственные их вере одежда, манера говорить, какие-либо аксессуары (четки и т. п.).

Становясь частью производственного или административного коллектива, член РНО почти всегда будет пытаться распространить влияние своей "религии" на окружающих. Тем более активно он бу-

[71] Безопасность жизни человека. Полная энциклопедия/Сост. И. Головина. – СПб.: ИД "ВЕСЬ", 2001. – С. 137-153.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

дет действовать, если ему прямо поставлена такая задача, либо если он является агентом влияния РНО, имеющего свои коммерческие интересы в отношении предприятия. Вовремя распознав признаки, можно изменить ситуацию или удержать ее под контролем.

Для этого необходимо:

- выявить круг непосредственного общения работника, который может не ограничиваться только коллективом подразделения;
- выявить круг лиц, больше и чаще всех общающихся с работником;
- проанализировать поведение этих людей по указанным ранее внешним
- признакам принадлежности к РНО;
- оценить ситуацию и, если результаты оценки будут выражаться словами "риск" или "угроза", начать мягко очищаться от "центра зла" и от остальных, кто, по вашему мнению, уже попал в ГР.

Следует безболезненно избавиться от такого сотрудника, то есть без конфликта и без ущерба для организации. Нельзя даже шепотом говорить, что вы увольняете "за это". Найдите административные причины. Нельзя дать ни малейшего повода кому-либо думать об истинных причинах, поскольку это может послужить основанием для "атаки" на вашу организацию со стороны "дружественных" общине корреспондентов некоторых СМИ, для подачи судебных исков на тему "дискриминации по религиозным соображениям" и пр. Да, эти атаки, скорее всего, не увенчаются успехом для атакующих, но способны значительно испортить имидж вашей организации.

Справедливости ради надо сказать, что есть ряд РНО, члены которых вовлечены внутрь своей и только своей организации и полностью безопасны для предприятия.

Алкоголики

Алкоголизм – одна из форм фармакологической (химической) зависимости, в основе которой лежит употребление спиртосодержащих напитков. Алкоголь, вопреки распространенному мнению, не изменяет, а кристаллизует текущее состояние; употребление алкоголя не поднимет ваше настроение, а наоборот, его еще больше ухудшит.

Выявить признаки алкоголизма у кандидата на вакансию при приеме на работу и у любого работающего в организации можно различными способами: и медико-психологическими методиками, и по внешним признакам. Внешние признаки злоупотребления алкоголем в общем известны всем.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Отрицательное воздействие алкоголика на организацию связано преимущественно с изменением под воздействием алкоголя личностных качеств работника, хотя и не имеет таких масштабов, как, например, наркотизм, и очевидно:

- потери от неэффективного использования рабочего времени;
- перманентная угроза производственной и информационной безопасности, в том числе несчастных случаев при работе, связанной с источниками повышенной опасности;
- совершение преступных деяний в связи с алкоголизмом;
- использование материальных и финансовых ресурсов предприятия для утоления алкогольной жажды (банальное воровство) и т. д.

Исследованиями установлено: каждый пьяница или алкоголик оказывает деморализующее влияние в среднем на 4 – 5 человек из ближайшего окружения. Как правило, уход такого сотрудника при общем нормальном отношении коллектива к алкоголю не несет в себе опасности социальной реакции.

Наркоманы

Выявить принадлежность кандидата на вакансию или работника к этой группе риска можно, установив факт или последствия употребления наркотиков, что делается несколькими путями:

- по косвенным признакам употребления наркотиков и наркотической зависимости;
- с помощью экспресс-тестов на наркотики;
- в процессе наркологической экспертизы.

Современному специалисту по работе с персоналом следует знать косвенные признаки употребления наркотиков и наркотической зависимости. Мы должны уметь отличать наркоманов как минимум по внешним признакам. Они не абсолютны, но все же часто помогают. Наружность употребляющих наркотики не всегда бывает откровенно "ужасной". При этом надо помнить, что внешние признаки не подходят к опознанию наркоманов с небольшим стажем, как правило, это:

- часто неряшливый вид, сухие волосы, отекшие кисти рук;
- осанка чаще всего сутулая;
- невнятная, "растянутая" речь;
- неуклюжие и замедленные движения при отсутствии запаха алкоголя;
- признаки потери контроля над собой;
- явное стремление избегать встреч с представителями руководства и службы безопасности;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- раздражительность, резкость и непочтительность в ответах на вопросы;
- периодические уходы с рабочего места, после которых появляются отклонения в поведении.

Признаками появления наркоманов в коллективе являются:

- участившиеся пропажи вещей и денег;
- нахождение следов приготовления или употребления наркотиков (одноразовые шприцы, закопченные ложки, иглы и пр.);
- производственные травмы;

Влияние наркоманов на организацию, так же как и алкоголиков, в основном носит индивидуальный характер и проявляется в следующем:

- увеличение количества мелких хищений;
- риск совершения преступления в состоянии наркотического опьянения;
- частые нарушения режима рабочего времени, потери от его неэффективного использования;
- возрастание уровня конфликтности в подразделении;
- срыв важных задач, порученных работнику-наркоману;
- распространение наркотиков и увеличение числа зависимых в организации.

Нейтрализовать такого сотрудника не сложно. Они знают свою уязвимость, которая заключается в том, что экспертиза выявит факт употребления. Во-первых, если у вас при приеме кандидата на работу возникли соответствующие подозрения, попросите его принести справку из наркологического диспансера. Скорее всего, после этого он к вам больше уже не придет. Во-вторых, если у вас по профилю деятельности проводятся предварительные или периодические медицинские осмотры, договоритесь со стационаром о применении экспресс-тестов на наличие наркотиков в организме.

Игроки

Игровую аддикцию по-другому называют гэмблингом (от англ. gambling – играние). К этому виду аддикций относятся такие зависимости, как зависимость от казино, карт, скачек, игровых автоматов, различных азартных игр. Сюда относятся также и зависимости от компьютерных игр. Американская Ассоциация психиатров провела комплексное исследование этой зависимости и идентифицировала ее как заболевание с диагнозом "патологическая страсть к азартным играм", которому подвержен неограниченный круг людей

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

и которое имеет те же последствия, что и алкогольная и наркотическая зависимость.

Принадлежность работника к этой ГР выявляется по следующим признакам:

- внезапное появление или исчезновение денег у игрока;
- захватывающие или постоянные разговоры об азартных играх, своих достижениях и крупных проигрышах;
- наличие некоторых, может быть, нестатусных атрибутов (золотые перстни и цепи, пр.);
- наличие клубных карточек казино.

Отрицательное воздействие игрока на организацию носит индивидуальный характер, и степень его связана с характером и силой зависимости:

- потери организации от неэффективного использования рабочего времени сотрудника (работа после ночи, проведенной в казино);
- совершение изощренных трудно раскрываемых мошеннических действий, продиктованное склонностью к "красивому" аферизму;
- хищения информации, денежных и материальных ценностей в крупных размерах.

Игроком может стать почти любой человек, особенно когда ему создадут для этого некоторые условия. Например, для начинающего игрока не может быть ничего хуже выигрыша. Потому что, проиграв два-три раза, он заскучает, задумается и больше за карты (рулетку, автомат) может и не сесть. А раз выиграв, и выиграв много, может и не остановиться. Как правило, первые выигрыши тут же снова пускаются в игру, и дело заканчивается оглушительным проигрышем. Но это уже не так важно. Человек – на крючке. А теперь представьте, что этот игрок – ваш топ-менеджер, а ситуация создана преднамеренно конкурентами.

Считается, что игровая аддикция не менее остра, чем наркотическая. То есть все рассмотренные формы риска для организации будут сохраняться в течение всего времени работы сотрудника. Можно снизить этот риск, не допуская сотрудника к распоряжению ценностями и информацией или к принятию важных решений, но зачем такой сотрудник нужен? Выход один – увольнение.

Если работник совершил правонарушение из тех, что описаны выше, исход и основания для увольнения понятны. Если до этого не дошло или такие факты просто неизвестны – ищите другие наиболее подходящие по моменту причины. Универсальных советов в этом случае быть не может, все зависит от конкретных обстоятельств. Учитывайте, что среди закоренелых и крупных игроков

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

больше все-таки представителей тех профессий и должностей, которые способны найти деньги на игру, т. е. управленцев.

Участники финансовых пирамид

В конце 1990-х годов в России появляется сеть своего рода тайных обществ "взаимной поддержки". Тайными их можно называть потому, что многие из них не регистрируются в установленном порядке, вербовка желающих идет без рекламы, путем личных контактов, встречи участников ("семинары") проходят с соблюдением строгих мер предосторожности. Поскольку деятельность подобных организаций носит конечный (примерно 14 недель) и обманный характер и, в конце концов, становится достоянием гласности, то названия организаций меняются с поразительной быстротой.

Несмотря на различные вывески, суть всех этих организаций можно выразить одной короткой фразой: это все финансовые пирамиды (ФП) со всеми вытекающими отсюда последствиями. Вступительный взнос, в зависимости от региона и общей экономической ситуации в стране, составляет от 2400 до 3300 долларов США. После внесения взноса кем-либо ему должен идти возврат денег от вновь принятых "партнеров" и так далее.

Чем же опасны участники ФП для работодателя? Ответы могут быть разными. Необходимо учитывать статус участника ФП в организации и в самой ФП, уровень его заработной платы, степень материальной ответственности, широту контактов с другими работниками. Если деньги были заняты, их необходимо срочно возвращать, а уровень доходов не позволяет сделать это. В таком случае опасность для организации такая же, как и от любого другого должника. И хуже всего, если работник не просто решил остаться в ФП, но пытается туда вовлекать других. Отсюда может последовать увеличение числа должников, что, несомненно, скажется на социально-психологическом климате организации; и возрастании риска финансовых потерь.

Как выявить участника ФП?

По интригующим разговорам о дополнительных заработках и новых возможностях.

По многочисленным телефонным разговорам с людьми, разговоры с которыми не входят в исполнение обязанностей (это обычно поиски новых клиентов ФП среди старых знакомых).

По наличию атрибутов конкретных ФП (как правило, это авторучки, блокноты, папки с соответствующими логотипами).

По посещению мероприятий ФП (например, в понедельник, среду и пятницу работник не может после 18 часов выполнять даже

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

срочные дела; занят он и в выходные дни, о чем можно узнать даже случайно).

Что делать с участником ФП?

Все зависит от конкретной ситуации. Можно помочь рассчитаться с долгами с последующим удержанием определенных сумм из заработной платы (если работник представляет ценность для организации и, попав в ФП, осознал свою ошибку. Можно проинформировать сотрудников о деятельности ФП (если работник делает попытки вовлечь туда сослуживцев, сделав акцент на том, что вовлечение идет обманным путем). В таком случае все поймут, что их пытались втянуть именно в ФП, а не в бизнес-клуб, и смогут сами воздействовать на пригласителя, за чем может последовать увольнение по собственному желанию.[72]

Общие меры предотвращения отрицательных влияний ГР

Данные меры заключаются,

- во-первых, в надежном входном контроле пристрастий и зависимостей: (полное анкетирование, проверка заявленных сведений, эффективное собеседование с целью выявления внешних признаков девиантного поведения и др.);
- во-вторых, в тщательном контроле во время срока испытания или адаптации работника;
- в-третьих, в перманентной и постоянной готовности администрации к "безопасному" увольнению работника из ГР при: четком оформлении событий дисциплинарной практики в виде актов, объяснительных и пр. и проведении грамотного внутреннего PR перед планируемым увольнением представителя ГР.

5.3.2. Психологические факторы риска

К психофизиологическим особенностям сотрудника можно причислить так же огромное количество факторов биопсихики и манеры поведения. Пренебрежение такими факторами в последствии могут нанести урон вашему предприятию. Знания различных методов и эмоциональных приемов помогут распознать личностей такого типа и настроить их рабочий лад.

К индивидуальным особенностям человека относится такой не мало важный фактор, как *работоспособность*. Все конечные результаты, действительно, зависят от того, как мы поработаем. Работоспособность характеризует возможность объекта выполнять требуемую деятельность на заданном качественном и количест-

[72] Из материалов психолога-консультанта Агентства А.А. Скородумова.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

венном уровне. Решающее значение на работоспособность оказывают психофизиологические ресурсы объекта. Игнорирование таких факторов может быть чревато тем, что несмотря на все усилия по мотивации и стимулированию объекта, он органически не способен, например, к длительной выносливости монотонных нагрузок, рано или поздно естество возьмет свое и психологический срыв исполнителя неизбежен.

Кривая работоспособности состоит из последовательных элементов:

- периода врабатывания;
- оптимальной работоспособности;
- компенсируемого и некомпенсируемого утомления;
- финишного рывка.

Задача сводится к определению типологии работоспособности объекта и созданию необходимых условий для оптимальной и максимальной работоспособности, что всегда является строго индивидуально по формам и дозировано по интенсивности.

Антиподом работоспособности является утомляемость. Здесь необходимо оценить текущее состояние биопсихики сотрудника: хватит ли внутренних сил на выполнение возлагаемой на него нагрузки в заданном временном интервале? В условиях современного бизнеса с учетом того, что перегрузки приобретают черты хронических, прогноз работоспособности должен предусматривать оценку внутренних резервов объекта. Это необходимо для того, чтобы не переоценить объективные возможности человека на случай непредвиденных сторонних (внепроектных) нагрузок. На этом этапе предпочитается выяснить организацию рабочего времени человека, особенно его режим труда и отдыха, исследовать его личную систему профилактики перегрузок, степень тренированности и умелости в этом вопросе все, что интересующий на человек реально может противопоставить стрессам и перегрузкам.

Эмоциональные проявления являются индикаторами техники воздействия как умелой так и безграмотной, посему автоматический навык фиксирования и отслеживания малейших изменений психологического самочувствия работника является непреложным качеством менеджера по персоналу.

Симптомы плохого эмоционального самочувствия, такие как чувство тревожности, неуверенности, подавленности и т. д., прочтенные в общем психологическом портрете личности, могут внести

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

свои коррективы в совместную деятельность. В таком случае необходимо прибегать к коррекции делового поведения человека.

Тревожность представляет собой страх, лишенный внешнего воплощения. Беспочвенность и неопределенность, неосознаваемость источника опасности порождает ощущение беспомощности, неуверенности в себе, бессилие перед лицом внешней опасности. В сознании человека в этот момент появляется брешь для насаждения через нее каких-либо идеи или выполнения каких-либо действий. Это может носить как положительный оттенок, так и отрицательный. С одной стороны, вы можете воздействовать на человека в целях улучшения качества работы по ведению собственных, организационных задач, с другой стороны он может стать объектом манипулирования и средством достижения задач конкурента. Противодействие со стороны работника обычно отсутствует, так как при грамотной обработке человека его поведенческие реакции выражаются в рамках от частичной дезорганизации до полного ступора. Что и обеспечивает конкуренту позицию очень сильного стратега. Внутренние противоречия на фоне раздутой кем-либо, в данном случае, конкурента тревоги обострятся весьма существенно. Для применения различных методов по воздействию более всего подходят люди, в личности которых обострена или гипертрофирована тревожность – склонность испытывать переживания по поводу реальных или надуманных, воображаемых опасностей. В первую очередь это свойственно объектам с приверженностью к нервно-психологическим заболеваниям, лицам, находящимся в состоянии развития последствий психотравмы на опасной грани отклоняющегося поведения. Снижение порога возникновения реакции тревоги характерно и для вполне нормальных людей, находящихся в хронических психоперегрузках.

5.3.3. Невротическое и патологическое поведение

Рискография невротиков

Поскольку наше время изобилует различными неблагоприятными факторами, приводящими к тем или иным сдвигам психики любого живого человека, будь то топ-менеджер, современный бизнесмен или обыкновенный служащий, необходимо ознакомиться с типичными картинами проявлений неврозов. Своевременная диагностика у объекта этих болезненных симптомов поможет эффективнее выработать и реализовать необходимую линию поведения при контакте. Кроме того, склонность каждого человека к то-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

му или иному виду расстройства вооружает менеджера по персоналу соответствующей механикой взаимодействия.

Неврастеники

Неврастения – наиболее распространенный вид невроза. В переводе означающий «нервная слабость». Вызывается таким общераспространенным в рабочей среде причинами, как переутомление от чрезмерных нервных и психологических перегрузок и недосыпания. Основной симптом, который медики называют «раздражительной слабостью», проявляется, в первую очередь, в резкой возбудимости и повышенной истощаемости человека.

Из наиболее значимых поведенческих проявлений можно выделить такие:

– быстрая утомляемость и хроническая усталость,
– слезотечения, блеск глаз,
– несдержанность,
– нарушение сна,
– упадок аппетита.

Вегетативные проявления:

– вазомоторы: внезапное покраснение/побледнение лица,
– повышенная потливость/сухость кожи, слизистых оболочек
– повышенный тремор кончиков пальцев.

Мимика: маска растерянности и беспомощности.

Речь: прерывистая.

Дыхание: учащенное, отрывистое.

Мыслительная деятельность: низкопродуктивная, расконцентрированность внимания.

Эмоциональные реакции:

– резкие кратковременные перепады,
– внутреннее напряжение.

Что необходимо при работе с личностью с наклонностью к неврастении или откровенным неврастеником?

1. При работе с объектом – неврастеником невозможно прогнозирование его эмоциональной реакции. Нельзя применять при совместной работе эмоциональную стимуляцию.

2. При любом незначительном изменении ситуации такой человек напрягается. Можно использовать для этого обострение ситуации. Ее весьма незначительное отклонение от штатного режима может достаточно взрыхлить работника для насаждения вашего решения.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

3. В работе объекту-неврастенику свойственен «наскок». При отсутствии возможности объекта сконцентрироваться на вопросе можно предложить ему на выбор несколько решений, устраивающих руководство. Одно из них будет принято неврастеником «с ходу».

4. Нетерпеливость неврастеника дает карты в руки для организации блицкригов. Быстро разыгрывая требуемую ситуацию или решение, можно эксплуатировать свойства неврастении. Неврастеник, нетерпелив, реакция же даже может быть взрывоподобной. Поэтому любые задержки по вине управленцев могут привести к мгновенному краху.

5. Неплоха стимуляция с предоставлением медицинских и оздоровительных услуг личного плана. Особенно из сферы лечения неврозов и кардиологии.

6. Неизменный «конек» в разговоре – состояние собственного здоровья работника. Легко можно войти в доверие, переведя разговор в это русло. Поддерживать его не придется, однако надо быть внимательным при выходе из него.

7. Необходимо быть предельно осторожными с работником-неврастеником. У него очень легко возникают патологические условные связи. Один незначительный прокол может не только вызвать ураганную негативную реакцию, но, что еще хуже, «плохое» руководство надолго запомнят в качестве злостно неприятного типа. Если такая ситуация уже произошла – можно больше не стараться. Скорее всего, все усилия будут напрасны.

8. Если удалось захватить настроение такого работника, то можно заметить, как он мгновенно преобразится. Для установления доверительного контакта может быть достаточно сформировать положительную реакцию на самого себя, руководителя, менеджера. Этот человек станет для такого работника всегда желанным гостем, если будет постоянно захватывать его внимание. Но не стоит переусердствовать – эффект краткосрочен.

Истерики

«Истерия» заслуженно носит прозвище «Великой притворщицы», в силу чего симптоматика может иметь пеструю картину разнообразных проявлений. В основе истерии лежит осознание больным себя самого в качестве больного. Истерический симптом формируется на фоне остро развивающегося конфликта и поэтому как бы желателен и выгоден больному как средство выхода из конфликта. Истерия подразумевает уход в болезнь от психотравмы и представляет собой специфическую защиту от психотравмы человека со слабой психикой и повышенной чувствительностью.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Также можно говорить о «художественном типе», о хронической загипнотизированности истерика, незыблемым остается одно, истерик стремится воссоздать картину болезни. Чаще же всего ему лишь удается грубая имитации. Однако непосвященного человека изменения психики истерика поразят своей необычностью и своеобразием.

Поведенческие признаки:

1. Театральные жесты, эксцессы с бросание пепельниц, порванием бумаги, бессвязные крики, переход со смеха на рыдание.

2. Внезапные приступы тяжелого недуга: хватание ртом воздуха, падение на пол, сердечные приступы.

Возможные проявление пуэрелизма – детского поведения, ложная деменция – слабоумие, при котором человек вдруг оказывается не в состоянии ни писать, ни считать, ни разумно отвечать на вопросы.

Для истерика характерно истерическое забывание всего того, что связано с психотравмой. «Сумеречное сознание» – нелепое поведение в ответ на сверхсильный неожиданный раздражитель, нередко с провалом памяти обо всем случившемся, включая сам факт психотравмы. Что можно сделать или на что необходимо обратить внимание управленцу или менеджеру по персоналу, чтобы как можно лучше понять человека с подобным заболеванием и редуцировать тем самым риски, которые могут возникнуть по его вине.

1. Можно задействовать двойственность отношения истерика к своей болезни, при которой он, с одной стороны, искренне желает избавиться от недуга, а с другой – не очень-то тяготится им, поскольку благодаря ему эффективно выходит из конфликтных ситуаций.

2. Можно использовать внушение (суггестию) при работе с объектом-истериком, истерики очень внушаемы. Так можно быстро достичь желаемого результата, однако здесь надо быть осторожным. Повышенная восприимчивость истерика делает его особо внимательным к малейшим ляпам.

3. При истерическом припадке в конфликтной ситуации надо иметь в виду, что истерик начинает себя так вести только тогда, когда это требуется ему самому.

Ситуация обостряется «игрой на публику». Достаточно удалить всех посторонних и не реагировать на припадочного, как истерия мгновенно заканчивается. С утратой желательности припадка пропадает и он сам.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Психастеники

Весьма распространенный тип «неделового поведения». Прочтя нижеписанное многие без сомнения найдут массу прототипов в своей собственной практике. Не стоит забывать, что почти каждый человек имеет склонность к тому или иному нервному расстройству. Психастения – вторая из них по распространенности.

Психастеника отличает ослабление нервной системы в результате длительного истощения, например физическим или нервным переутомлением. Основные проявления психастеника: утрата чувства реальности, выражаемая в утере способности мыслить критически, оценивать текущую ситуацию, дезориентация в окружающей обстановке. Окружающее воспринимается сквозь дымку. Психастеник не может провести четкую грань между своим внутренним миром и внешними реалиями. Объект постоянно в плену своих грез, воспоминаний, мечтаний. Все это кажется более ярким чем события реальной жизни. Самооценка поступков снижена, они воспринимаются как во сне, характерный симптом психастинии – чувство собственной неполноценности. Психастеник нерешителен, полон страха, сомнений, тяжелых предчувствий. Преобладают тревожно-мнительные настроения.

Мышление монотонно, лишено эмоциональной окраски, характерны постоянные философствования по самому незначительно поводу. Любое решение болезненно и сопряжено с массой сомнений и противоречивых мыслей.

В плане рабочих качеств наблюдается разбросанность, неумение сконцентрироваться. Психастеник заменяет действия внутренней работой: постоянно колеблется в выборе решения, взвешивает разнообразные «за» и «против», ищет немыслимую аргументацию, все это прикрывается мудрствованием, самокопанием и бесплодными рассуждениями. Как правило на них и тратятся все силы. В плане воздействия на такого работника или взаимоотношений с ним, возможности ограничены. Прогресса во взаимодействии с психастеником можно достичь, только двигаясь по пути отвода его от работы. Однако и здесь возможен подводный камень. Такой объект, постоянно трепыхающийся, может сегодня утром дать одну информацию, а вечером сделать что-то такое, что убьет ее ценность. И, если менеджеры забудут, с кем имеют дело, никогда они не смогут понять причин подобного поведения.

Если все же этот работник, человек нужен по каким-либо причинам, то можно распрощаться с надеждой быстро выполнить задание. Пошаговое размеренное взаимодействие от малого к чуть большему – это, похоже, предел мечтаний. Необоснованность опа-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

сений психастеника весьма четко осознается им. Вся заковырка состоит в том, что он не может им противостоять. От управленцев, менеджеров потребуется рассеять сомнения, а этого можно достичь только пробными шажками.

ННС: Невроз навязчивых состояний

Человек, подверженный нервозам навязчивых состояний, несет в себе заряд внутренних навязчивых представлений, мыслей, страхов, действий. Все это субъективно неопределимо. Даже на фоне совершенно однозначного понимания несостоятельности сомнений. Худшее проявление видится в ситуации сомнений и опасений, мучительном состоянии неуверенности в правильности того или иного действия. Даже если действия уже совершены, человек-носитель ННС достанет всевозможными проверками, требуя дополнительных доказательств правоты.

Наиболее развитые проявления ННС – страхи и фобии: боязнь попасть в немилость коллектива, «под статью». Навязчивые действия носят характер преодоления таких фобий. Человек чувствует нелепость и необоснованность страхов, но не может их превозмочь.

Поверхностные проявления склонного к нервозу этого вида объекта могут выглядеть как выполнение немотивированных повторяющихся действий, например перед каждыми переговорами объект расставляет приборы на столе в определенном порядке, потирает руки, поводит головой или осуществляет специфические мимические движения, например, гримасничает.

ННС протекает волнообразно. Болезненные симптомы то нарастают, то ослабевают. Если попасть в ниспадающую волну – считайте, что повезло. Резкое нарастание интенсивности болезни такого работника может свести на нет все предварительные усилия. Также необходимо избегать прессинга. Если невроз вызван конфликтной ситуацией и ее спровоцирует кто-то из окружающих, с кем это работник ведет дела, то он просто замкнется в себе.

Патологическое поведение

Рискография и подходы

Внешние условия в меньшей мере повинны в возникновении патологического процесса в личности, нежели изначально заложенные биологические программы, и сама патология необязательно предполагает регресс – возвращение к более примитивному уровню развития. Полезно своевременно различать проявления патологии от того, что принято понимать пограничным состоянием психики – то есть слабых форм нервно-психических расстройств,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

находящихся вблизи условных границ между здоровьем и патологией. Нас в первую очередь интересуют такие проявления, как обострения психических нарушений в экстремальных ситуациях. Практическая ценность такого подхода позволяет: во-первых, рассматривать любого человека в качестве потенциального носителя той или иной патологии. Всегда надо помнить простую истину: каждый человек имеет внутреннюю предрасположенность к определенному психозаболеванию. (Иными словами, все люди немножко «не в себе», а в среде предпринимательства такого – совсем не немножко.)

Выбор воздействия, гарантирующего эффект его применения, зависит от того, насколько будет возможно распознать эти наклонности. Поскольку каждый тип заболевания подразумевает соответствующее обращение с пациентом, клиническая картина явно выраженной болезни поможет сориентироваться как в наклонностях такого работника, так и в выборе соответствующего поведения с ним.

Частый гость людей, постоянно пребывающих в тревоге, переутомляющихся и нервно-напряженных, – навязчивые состояния, выражающиеся во внезапном одолении человека тягостными мыслями.

Навязчивые состояния

Вызываются представлениями, побуждениями к определенному действию. Эмоционально неприятные, часто они осознаются как чуждые, болезненные, что не мешает им систематически принуждать человека к выполнению вполне конкретных действий: бесконечно намывать руки, считать количество глотков, суммировать цифры номеров автомобилей, постоянно поправлять галстук или прическу и проч. Эти действия смягчают внутреннюю напряженность. Симптомы неврозов, однако, встречаются и у нормальных людей.

Бреды

Бред – это несоответствующие истине представления и умозаключения, в ошибочности которых патологически убежденного субъекта разуверить невозможно. По своему содержанию бредовых идей столько же, сколько и нормальных. Распознать бред можно исключительно по отношению человека к нему и иногда по сопроводительным аффективным реакциям страха, тревожности, ощущения надвигающийся опасности. Например, типичный параноидный бред преследования, у лиц криминального типа проявля-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ется в том, что человек в каждом жесте и поступке окружающих видит сговор, подачу сигналов, слежку, он стремится спрятаться, систематически принимает меры по обнаружению и выявлению противников, проверки автомобиля, затемняет окна и включает полную громкость магнитофона для исключения прослушивания. Тонкая грань между патологией и нормальной жизнью.

Акцентуированные личности

Поскольку мы говорим, что каждый человек имеет предрасположенность к тому или иному расстройству, конкретное обнаружение подобных склонностей объекта имеет немалый вес для успеха его оперативной разработки. Так называемые акцентуированные личности, представляющие собой около 70 процентов населения Земного шара, как раз и являются пограничниками между здоровыми и больными.

Акцентуированные – это чрезмерное усиление отдельных личностных черт. Проявляется в избирательной уязвимости личности к определенным рода психогенным воздействиям при хорошей или даже повышенной устойчивости к другим. В отличие от психопатий, проявляющихся при любых обстоятельствах, акцентуация дает о себе знать лишь в сложных психогенных ситуациях, дающих нагрузку на слабое звено. Одним из распространимых проявлений является патологическое поведение. Поскольку существует зависимость между проявлениями, отражающими степень выраженности и направленность акцентуации в наблюдаемом вами поведении и тем, которое вы прогнозируете, отнесение вашего объекта к тому или иному типу акцентуированного имеет вполне однозначное прикладное значение.

- Гипертимный тип – постоянно приподнятое настроение, неуемная жажда деятельности с тенденцией разбрасываться, не доводя ни одного дела до конца, болтливость.
- Дистимный тип – чрезвычайная серьезность, ответственность, сосредоточенность на мрачных мыслях, склонность к депрессии, низкая активность.
- Экстравертированный тип – склонность поддаваться влиянию окружающих, маниакальный поиск новых впечатлений, повышенная контактность при сохранении ее поверхностного характера.
- Конформный тип – чрезмерная склонность к подчиненному положению и зависимости.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- Циклоидный тип (по типу циклоида-психопата) – склонность к резким перепадам настроения в зависимости от внешней ситуации. (Колебание циклов от нескольких часов до нескольких месяцев.)
- Астенический тип (астеник-психопат) – тревожность, нерешительность, быстрая утомляемость, склонность к депрессии. (Повышенная впечатлительность, психическая возбудимость, сочетающаяся с быстрой истощаемостью. Свойственны раздражительность, нерешительность.)
- Сензитивный тип – склонность к чувству неполноценности, робость, стеснительность.
- Шизоидный тип (по типу шизоида) – отторженность, замкнутость, отсутствие эмпатии (сострадания), эмоциональная холодность. В поведении свойственна неконтактность и даже избегание контактов, скрытность внешних проявлений. Легкая ранимость делает их поведение слабопрогнозируемым. Легконаблюдаемый внешний признак – угловатость движений.
- Параноидный тип (паранойяльный психопат) – повышенная раздражительность, стойкие отрицательные аффекты, болезненная обидчивость, подозрительность, повышенное честолюбие. (Склонны к образованию сверхценных идей, упрямы, эгоистичны. Идентификационные признаки: самоуверенность, отсутствие сомнений, гипертрофированные самооценки.)
- Эпилептоидный тип (эпилептоид)— недостаточная управляемость, импульсивность поведения (крайняя раздражительность с приступами смертной тоски, страха, гнева), нетерпимость и повышенная конфликтность (вплоть до скандальности). Жестоки, обидчивы, упрямы, нетерпеливы. Признаки идентификации: вязкость мышления, чрезмерная обстоятельность речи, педантичность.
- Психастеник – тревожен, неуверен в себе, склонен к навязчивым переживаниям и патологическим сомнениям.
- Истероидный тип (истерический психопат) – выраженные тенденции к лживости, фантазированию, вытеснению неприятных фактов и событий, стремлению привлечь внимание. Отсутствуют угрызения совести. Авантюристичен, тщеславен и имеет склонность уходить в болезнь при неудовлетворении потребности в признании. Оценка реальных событий всегда искажена в благоприятную сторону. Типичный идентификационный признак: театральность и манерность поведения.
- Неустойчивый психопат – основные признаки: слабохарактерность, отсутствие глубоких интересов, податливость влиянию других.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- Органический психопат – отличается врожденной умственной ограниченностью, что не мешает накапливать репродуктивные знания и умение держать себя в обществе, однако прокалывается на банальностях в суждениях. Абсолютно бесплоден там, где требуется инициатива.

Вопросы и задания к главе 5

1. Какие типы реакции человека на болезнь Вы могли бы назвать, и какие риски возможны в связи с каждым из представленных типов?
2. Назовите ключевые индивидуальные (биологические) факторы риска человеческого фактора.
3. Дайте определение понятию «возрастные кризисы», представьте структуру возрастных кризисов профессиональной жизни человека.
4. Укажите известные Вам типы зависимостей и основанные на них группы риска в организации.
5. Определите риски, связанные с вовлеченностью сотрудников организации в группы зависимости.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гражданский кодекс Российской Федерации с изменениями и дополнениями на 1 апреля 2007 года. Части 1, 2, 3 и 4. – М.: Эксмо, 2007. – 672 с.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации с комментариями к изменениям от 30 июня 2006 г./ Под ред. Ю.А. Васиной. – М.: ИндексМедия, 2006. – 480 с.

3. Альгин А.П. Грани экономического риска. – М., 1991. – 64 с.

4. Абчук В.А. Риски в бизнесе, менеджменте и маркетинге. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2006. – 480 с.

5. Алехина О.Е. Осознание кадровой политики «за» и «против».// Персонал-Микс. – 2006. – № 1-2. – С. 33-37.

6. Бек У. Общество риска. На пути к другому модерну. / Пер. с нем. В Седельника, Н. Федоровой. – М.: Прогресс-Традиция, 2000. – С. 384.

7. «Бизнес-тренинг в развитии персонала». Часть IV:Учебно-методическое пособие / Под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. О.А. Страховой. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2007. – С. 133.

8. Буянов В.П. Учет рисков в экономических решениях коммерческой фирмы // Управление риском. – 2003. – № 1. – С. 60.

9. Вяткин В.Н. Управление рисками фирмы: программы интегративного риск-менеджмента. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 400 с.

10. Вишня Д. Рынок труда в Санкт-Петербурге: Триумф рекрутера // Ведомости. – 14.03.2006. – С. 7.

11. Гидденс Э. Судьба, риск и безопасность /Пер. С.П. Баньковской //THESIS. 1994. Вып. 5. – С. 107.

12. Грабовый П.Г. Риски в современном бизнесе. – М.: Аланс, 1994. – 292 с.

13. Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: Учебное пособие.-2 изд. – М.: Дело и сервис, 2002.

14. Гришакова Н. Тендер в сфере HR услуг // Кадровое дело. – 2006. – № 1. – С. 15-19.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

15. Жариков Е.С., Парамонов А.А. Риски в кадровой работе: Книга для руководителя и менеджера по персоналу. – М.: МЦФЭР, 2005. – 288 с.

16. Желены М., Управление высокими технологиями. Информационные технологии в бизнесе. – СПб.: Питер, 2001.

17. Зубков В.И. Социологическая теория риска: Учебное пособие для вузов. – М.: Академический Проспект, 2009. – С. 26.

18. Информационные системы в экономике: Учебник /Под ред. Дика В.В.- М.: Финансы и торговля, 2000.

19. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура. – М.: ГУ ВШЭ, 2000.

20. Копейкин Г.К. Психодиагностика личности: Практикум по курсу «Психология и педагогика». В 2-х частях. 5-е изд. – СПб.: СПбГУЭФ, 2007.

21. Копейкин Г.К. Информационная безопасность в управлении персоналом. – Сб.: Управление персоналом. Ученые записки. Кн.2/Под ред. Потемкина В.К. – СПб.: СПбГАУП, 2004. – С. 168-187.

22. Копейкин Г.К., Петров В.В. Управление социальным развитием организации: Учебное пособие. – СПб.: Лион, 2006.

23. Копейкин Г.К., Потемкин В.К. Менеджмент экономической безопасности. – СПб.: Терция, 2004. – 112 с.

24. Костицын Н.А. Риски человеческого фактора в системе рисков организации // Управление развитием персонала. – 2006. – № 2 (6). – С. 122-129.

25. Лайм М. Спенсер-мл., Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе. – М.: HIPPO, 2005. – 384 с.

26. Луман Н. Понятие риска / Пер. А.Филиппова // THESIS. 1994. – Вып. 5. – С. 155.

27. Львова М. Мы выбираем кадровое агентство // Служба кадров и персонал. – 2005. – № 9. – С. 24-29.

28. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. – 272 с.

29. Найт Ф. Риск, неопределенность и прибыль. – М.: Дело, 2003. – 360 с.

30. Нетыкша О. Управление рисками// Финансовый директор. – 2004. – № 10.

31. Одегов Ю.Г. Предпринимательские риски и управление непредвиденными кадровыми ситуациями // Управление персоналом. – 2004. – № 5. – С. 66-71.

32. Орлова Е. Многоликая репутация// Эксперт Урал. – 2005. – № 45 (215).

33. Орлова Е. Формула любви// Эксперт Урал. – 2006. – № 47 (264).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

34. Потемкин В.К. Управление персоналом: стратегия, процедуры регулирования, деконфликтизация. – СПб.: Ривьера, 2001.

35. Потемкин В.К., Копейкин Г.К., Оленев Р.Г. Социальная криминология: диагностика правоприменительные инициативы. – СПб.: РАЕН, 2005.

36. Райзберг Б.А. Предпринимательство и риск. – М.: Знание, 1992. – 168 с.

37. Риск-менеджмент: Учебное пособие / Под ред. К.В. Балдина. – М.: Эксмо, 2006. – 368 с.

38. Робертс Г. Рекрутмент и отбор. Подход, основанный на компетенциях. – М.: HIPPO, 2005. – 288 с.

39. Ромащенко Т.Д. Типы и матрицы экономической безопасности // Управление риском. – 2003. – № 2. – С. 4.

40. Сараев В. Эффективный сотрудник: на пути к идеалу// Top Manager. – 2004. – № 3. – С. 28-33.

41. Свергун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А. HR – практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле. – СПб.: Питер, 2005. – С. 123.

42. Социологический инструментарий: Учеб. пособие / Под ред. А.А. Сарно. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – 67 с.

43. Слободской А.Л. Риски в управлении персоналом организаций: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2005. – 154 с.

44. Соболь Е. Типология российских организаций глазами консультанта – рекрутера// Управление персоналом. – 2003. – № 7. – С. 11-12.

45. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров: Учебное пособие. – М.: Эксмо, 2007. – 624 с.

46. Стрекалова Н.Д., Копейкин Г.К. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов РФ по специальности «менеджмент организации». – СПб.: СПбГУП, 2004.

47. Тэпман Л. Н. Риски в экономике: Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. В.А. Швандера. – М.: Юнити-Дана, 2002. – 380 с.

48. Управление персоналом: Словарь-справочник /Под научной редакцией Потемкина В.К., Копейкина Г.К. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2006.

49. Управление рисками / Под ред. Д. Пикфорда. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 352 с.

50. Ушаков В.А. Становление информационной системы: ценностные характеристики // Проблемы современной экономики. – 2002. – № 3/4.

51. Хохлов Н.В. Управление риском: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 239 с.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

52. Шапкин А.С. Теория риска и моделирование рисковых ситуаций: Учебник. – М.: Изд-во «Дашков и К», 2007. – 880 с.

53. Щукин В. Алло! Мы ищем таланты!// Персонал Микс. – 2006. – № 3-4 (037-038). – С. 9-14.

54. Ядов В.Л. Стратегия социологического исследования. – М.: Омега-Л, 2007. – 568 с.

Материалы сайтов:

www.e-xecutive.ru

www.whru.com

www.alphar.ru

www.expert.ru

Беленко П. Школа хедхантинга. http://www.imicor.ru/publications/

Голикова Ю. Российский и иностранный работодатель: борьба на равных?

http://www.jobway.ru/articles/?id=64

Жаров М. Кадры: лучше меньше, да лучше http://www.maplaza.ru/articles/article428.htm

Романова Т. ES – проектный бизнес// http://www.o-fin.ru/index.php?id=246

Сторожева Д. История бизнеса. http://www.imperia.ru/about/press/history.htm

Что такое рекрутинг? сайт компании «Альфа-Ресурс» http://alphar.ru/index.php?action=info&show=whatrecruting&

Хромов М.Ю. Причины возникновения кадровых рисков. www.prosvet.su/articles/personal/article2/

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Учебное издание

Слободской Александр Львович

РИСКИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Учебное пособие

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Под редакцией заслуженного деятеля науки РФ,
д-ра экон. наук, проф. В.К. Потемкина

Редактор *В.М. Макосий*

Подписано в печать 05.07.11. Формат 60x84 1/16.
Усл. печ. л. 9,75. Тираж 80 экз. Заказ 310. РТП изд-ва СПбГУЭФ.

Издательство СПбГУЭФ. 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21.

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:
1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
2. Диссертации и научные работы
3. Школьные задания
Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -
На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы