

СОДЕРЖАНИЕ КАДРОВЫХ РИСКОВ И ИХ ЗНАЧЕНИЕ В СОВРЕМЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ ПРЕДПРИЯТИЙ

В.В. Черевко

В рыночных условиях целью деятельности каждого предприятия является завоевание и удержание конкурентного преимущества на рынке для максимизация прибыли. Для достижения этих целей в конце XX в. использовались два подхода: рыночная ориентация и ресурсная [9].

Согласно рыночному подходу, разработанному специалистами Гарвардской школы, стратегический успех фирмы зависит от структуры отрасли, в которой она выступает, а также от выбранной принципиальной стратегии.

В рамках данного подхода менеджеры используют одну из приоритетных фирменных стратегий: лидерство по издержкам; дифференциация производства; захват рыночной ниши.

Гарвардский подход ориентирует на формирование преимущественного положения фирмы на рынке. Но в последнее время рыночная ориентация становится менее актуальной, поскольку не учитывает такие факторы успеха, как внутрифирменная структура, ресурсообеспечение, поведение персонала, социальные аспекты управления.

Поэтому сегодня специалисты все больше склоняются к ресурсной ориентации. В основе этого подхода лежит тот факт, что каждое предприятие располагает различными ресурсами, которые оно может выбирать на рынке факторов производства (рабочей силы, капитала) и комбинировать в соответствии со своими возможностями (квалификацией персонала, техническими средствами и т.д.) [9].

В ресурсной ориентации можно выделить три особенности:

1. Предприятию гарантирован успех на рынке, если оно выбирает и комбинирует ресурсы лучше, оригинальнее и быстрее своих конкурентов. И если это удастся, то ресурсы обретают форму ключевых компетенций – это оригинальное, особо эффективное сочетание ресурсов.

2. Необходимо учитывать возможность воспроизведения конкурентами любой

комбинации ресурсов. Поэтому ключевые компетенции должны быть оригинальными и защищенными от повторений другими фирмами. Имитационными барьерами здесь могут быть групповая квалификация кадров, уникальность знаний, специальная информация, патенты и торговые марки, степень подготовленности потребителя и производителя, информационное влияние, коммуникационные средства [7].

3. Ключевые компетенции становятся гарантией успеха лишь тогда, когда потребитель извлекает из них выгоду и готов заплатить за это.

Практически все виды материальных и нематериальных ресурсов с помощью оригинального сочетания могут трансформироваться в ключевые преимущества фирмы. Сюда относятся оборудование, организационные процессы, патенты, специальные знания персонала, особые связи с потребителями, имидж предприятия.

В последнее время все большее внимание уделяется таким «неосязаемым» компетенциям, как своеобразная фирменная культура, высокая репутация предприятия, его продукции и персонала. Это связано с тем, что эти компетенции сложны, трудно воспроизводимы для других. Поэтому они не скоро обесцениваются и могут служить источником стратегического успеха.

Швейцарский экономист Э. Рюли отмечает, что, если предприятие не в состоянии выбрать и скомбинировать свои ресурсы лучше, оригинальнее и быстрее, чем его конкуренты, то оно никогда не достигнет особого положения на рынке [9].

В рамках рассматриваемого нами ресурсного подхода получили распространение такие теории, как концепция человеческого капитала, обучающейся организации и органический подход к управлению организацией.

Концепция человеческого капитала (или, как ее еще называют, теория инвестиций в человеческий капитал) зародилась еще в середине XX в. Основные ее положения

сформулированы экономистами Шульцом, Беккером, Блаугом, Фишером и др. Формирование этой теории обусловлено пониманием деловым миром того, что экономический успех на рынке зависит не только от имеющихся в распоряжении различных видов ресурсов (трудовых, материальных и финансовых), но и от качественного управления ими. А это возможно при наличии высококвалифицированного персонала.

Сторонники данной концепции понимают под человеческим капиталом, с одной стороны, совокупность производственных способностей работника, а с другой – издержки государства, предприятия и самого человека на формирование и постоянное совершенствование этих способностей [8].

Согласно этой теории человеческий капитал рассматривается в узком и широком смысле. В узком смысле под человеческим капиталом понимают образование. Человеческим его называют потому, что образование является неотъемлемой частью человека, а капиталом является вследствие того, что образование представляет собой источник будущих доходов.

В широком смысле человеческий капитал формируется путем инвестиций в человека в виде затрат на образование и подготовку рабочей силы.

Теория человеческого капитала, давно получившая распространение в странах с развитой рыночной экономикой, в последнее десятилетие находит все больше своих сторонников и в странах бывшего СССР. Это связано с тем, что человеческий потенциал данных стран является более ценным производительным ресурсом, чем устаревший и сильно изношенный основной капитал.

Всемирным банком по данным обследования 192 стран было установлено, что только 16 % роста в странах с переходной экономикой обусловлено физическим капиталом, 20 % – природным, остальные 64 % связаны с человеческим и социальным капиталом [3].

Одним из основных моментов концепции человеческого капитала является признание первостепенной роли человека в общественном производстве. Благодаря этой теории удалось преодолеть заблуждение, будто затраты на образование носят потребительский характер, была признана их производственная природа. Ведь инвестиции в человека обеспечивают значительный долговременный экономический эффект. Не менее плодотворными оказались положения концепции

человеческого капитала о выгоды и рациональности вкладывания средств учащимися в образование и профессиональную подготовку.

Теория человеческого капитала всегда исходила из высокой эффективности капиталовложений в человека. Наиболее важными видами инвестиций в человеческий капитал являются капиталовложения в повышение уровня общего и специального образования, а также практического опыта работы.

Продолжением теории человеческого капитала является концепция обучающейся организации. Она основана на том, что завоевание конкурентного преимущества зависит от способности как отдельных людей, так и целых организаций накапливать опыт и обучаться на его основе. Те организации, которые обучаются наиболее быстро, способны выжить на рынке и переиграть своих конкурентов.

Деятельность по созданию обучающейся организации связана не только с процессом обогащения работников новыми знаниями, но и с созданием такой системы, которая облегчает всем сотрудникам предприятия путь к приобретению знаний и стимулирует данный процесс. Приобретение знаний не носит характера индивидуальных действий. Оно построено на системе стимулов к осуществлению творческих действий, имеющих коллективный характер. Концепция обучающейся организации рассматривает процесс обучения как составную часть повседневной деятельности сотрудников, связанной с распознаванием изменений, происходящих на рынке, и с соответствующим реагированием на эти изменения в виде инноваций – новой продукции, новых услуг, новых методов работы. Формирование обучающейся организации предусматривает следующее:

1. Организацию управления знанием. Это включает:

- организационную структуру;
- организационную культуру;
- организационную инфраструктуру и коммуникации [5].

2. Выбор технологии обучения.

3. Рассмотрение финансовой стороны создания обучающейся организации.

4. Формирование соответствующего психологического климата в коллективе.

Создание обучающейся организации требует использования определенных финансовых средств. Но эти средства не рассматриваются как затраты. Они трактуются как

инвестиции в формирование, накопление и развитие знаний, которые в будущем обязательно окупятся.

Распространение концепции ресурсной ориентации связано и с органическим подходом. Выделение человеческого ресурса среди прочих ресурсов предприятия в качестве основы конкурентного преимущества способствовало появлению нового представления об организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде. В данной теории выделялись две аналогии [1].

Первая исходила из отождествления организации с личностью человека. В связи с этим этапы жизненного цикла предприятия рассматривались как рождение, взросление, старение и смерть или возрождение. А в качестве основы для выделения направлений и содержания деятельности по управлению персоналом использовалась теория мотивации Маслоу.

Вторая теория сравнивала деятельность организации с функционированием человеческого мозга, перерабатывающего информацию. Согласно этому положению организация рассматривалась как собрание частей, соединенных линиями управления, коммуникации и контроля.

Таким образом, развитие теории и практики менеджмента во второй половине XX и начале XXI в. показало возрастающую роль персонала организации и эффективности использования кадрового потенциала в обеспечении конкурентного преимущества на рынке.

Само отношение к кадровому обеспечению в последнее время существенно изменяется. Широкое использование таких понятий, как управление персоналом, кадровый менеджмент, показывает, что проблемы персонала входят в общую систему организационного управления. Это связано с тем, что качественный человеческий труд часто дефицитен, и предприятия, как правило, работают в условиях нехватки рабочей силы, а также с тем, что способности, знания, квалификация распределены между людьми неравномерно, и это требует рациональной организации работы с персоналом [4].

Важность человеческого фактора в достижении успеха на рынке подтверждается и высокими темпами экономического развития во второй половине XX в. в ряде азиатских стран. Япония, Тайвань и другие «азиатские тигры» при отсутствии природных ресурсов быстро развивались, полагаясь на хорошо

обученную, образованную, трудолюбивую и сознательную рабочую силу. Как считал Беккер, и система пожизненного найма в Японии тоже появилась не спонтанно, а с целью сохранить для организации возрастающий поток инвестиций в персонал, необходимый для совершенствования технологической базы японских корпораций и повышения конкурентоспособности их товаров.

Но осуществление инвестиций в человеческий капитал, наряду с осуществлением инвестиций в другие сферы деятельности сопряжено с рядом рисков:

- риск недооценки роли человеческого капитала в формировании конкурентного преимущества;
- риск недостаточности инвестиций в человеческий капитал;
- риск неправильности расстановки приоритетов при осуществлении инвестиций в человеческий капитал;
- риск неэффективного использования инвестиций.

Этим, на наш взгляд, обусловлена необходимость введения и детального рассмотрения в современном менеджменте понятия «кадровые риски».

Под понятием риска в экономической литературе понимают вероятность возникновения убытков или недополучения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом [6]. Наиболее полное определение риска, по нашему мнению, дает В.В. Ковалев: риск – это уровень финансовой потери, обусловленный а) возможностью не достичь поставленной цели; б) неопределенностью прогнозируемого результата; в) субъективностью оценки прогнозируемого результата [2].

Анализ отечественной и зарубежной литературы показал, что наряду с достаточно детальным освещением производственных, финансовых, инвестиционных и других видов рисков в риск-менеджменте не уделяется должного внимания кадровым рискам.

С возрастанием же роли человека в общественном производстве и росте инвестиций в человеческий капитал, на наш взгляд, возникла необходимость учета кадровых рисков и разработки методов их снижения. Для этого нужно раскрыть сущность кадровых рисков, выявить факторы, порождающие их, рассмотреть специфику кадровых рисков в сравнении с другими видами рисков, а также необходимо рассмотреть типологию кадровых рисков для выявления основных методов управления ими.

На наш взгляд, кадровые риски можно определить как опасность недостижения организацией поставленных тактических и стратегических целей вследствие несоответствия кадрового потенциала необходимому уровню. Как и финансовые, производственные и другие виды рисков, кадровые риски оказывают влияние на конечные результаты деятельности предприятия. Это влияние может быть как отрицательным, так и положительным.

Сущность кадровых рисков можно свести к следующим функциям:

1. *Стимулирующая* – функция заключается в том, что преодоление кадровых рисков способно принести предприятию дополнительный эффект.

2. *Защитная* – принятие управленческого решения основывается на учете вероятности проявления кадровых рисков.

3. *Оценочная* – позволяет определить, насколько эффективно реализуется кадровая политика предприятия.

4. *Координирующая* – выражается в необходимости выбора оптимального сочетания действий в области управления персоналом с учетом прогнозируемой вероятности возникновения кадрового риска.

Для того, чтобы положительный эффект от воздействия рисков был больше отрицательного, необходимо уметь управлять ими. В свою очередь для выявления методов управления кадровыми рисками, нужно раскрыть их содержание, показать специфику данного вида рисков, определить факторы, которые их вызывают.

Можно выделить следующие факторы возникновения кадровых рисков:

- инертность экономического мышления руководящих работников, которая выражается, например, в нежелании руководителей многих предприятий активно заниматься вопросами подготовки квалифицированных работников;
- несоответствие кадровой политики руководства организации требованиям современных концепций управления персоналом;
- низкий уровень профессиональной компетентности работников, на которых возложена реализация кадровой политики;
- недостаточно высокий уровень квалификации персонала предприятия;
- сложная ситуация на рынке труда, которая являясь внешним фактором, включает в себя демографическую ситуацию в регионе, сложившийся уровень безработицы и т.д.

Понятие риска тесно связано с понятием неопределенности. В случае же с кадровыми рисками неопределенность еще больше увеличивается, поскольку в данном случае имеет место непредсказуемость поведения человека в различных ситуациях, влияние психологических факторов.

Кадровые риски, как и любые риски, приводят к различным видам потерь, которые в конечном счете получают денежное выражение. Что касается именно кадровых рисков, то пренебрежение ими способно привести к следующим последствиям:

1. *Материальные потери*. В результате трудовой деятельности недостаточно квалифицированного персонала могут нерационально использоваться сырье и материалы.

2. *Трудовые потери* – выражаются в потерях рабочего времени из-за простоев и низкой производительности труда работника. Измерить их можно путем перевода трудовых потерь в стоимостное выражение, умножив излишние трудочасы на стоимость одного часа.

3. *Финансовые потери* – выражаются в прямом денежном ущербе в связи с выплатой работнику завышенной для данной категории работ заработной платы. Это может проявляться в случае, если определенную работу выполняет работник с более высоким разрядом, чем это необходимо.

4. *Потери времени* – процесс предпринимательской деятельности идет медленнее, чем это необходимо, вследствие недостаточно четко налаженной работы персонала. Прямая оценка таких потерь может осуществляться в часах, днях, неделях, месяцах запаздывания получения намеченного результата. Для перевода потерь времени в стоимостное измерение необходимо установить, к каким потерям прибыли способны привести такого рода потери времени.

5. *Специфические потери*. Сюда можно отнести нанесение ущерба здоровью работников, окружающей среде, имиджу организации.

Другие виды рисков, такие как риск предпринимательской деятельности, производственный риск, также могут привести к вышеуказанным потерям, но они будут иметь иное происхождение и выражение. В этом и заключаются особенности кадровых рисков, отличающие их от других видов рисков.

Например, материальные потери могут быть вызваны срывом поставок, некачественным оборудованием и выражаться в

перерасходе сырья, энергии, увеличении доли бракованной продукции. Финансовые потери вызываются непредусмотренными платежами, выплатой штрафов, уплатой дополнительных налогов, инфляцией, недополучением денежных средств при снижении цен на производимую продукцию, росте дебиторской задолженности. Специфические потери от предпринимательской деятельности могут выражаться в нанесении ущерба окружающей среде и имиджу предприятия.

Избежать потерь от возникновения кадровых рисков можно путем управления ими. А для того, чтобы эффективно управлять кадровыми рисками необходимо знать их виды. Для этого представим классификацию кадровых рисков в зависимости от различных признаков: времени возникновения; времени проявления; в зависимости от стадий развития организации; в разрезе этапов управления персоналом.

1. По времени возникновения:

1.1. Единовременные. Это риски, которые связаны с моментами подбора и высвобождения работников.

1.2. Постоянные. Связаны с использованием человеческих ресурсов.

2. По времени проявления:

2.1. Оперативные. Это риски, которые проявляются в краткосрочные периоды времени.

2.2. Стратегические. Риски, последствия которых могут наблюдаться на протяжении длительного времени.

3. По стадиям развития организации:

3.1. Стадия формирования:

- риск недоукомплектованности состава;
- риск неэффективности корпоративных принципов работы с персоналом;
- риск неверности источников подбора персонала.

3.2. Стадия роста:

- риск управляемости кадровым составом;
- риск отторжения организационной культуры (в первую очередь со стороны новых сотрудников);

- риск «размывания» организационной культуры новыми сотрудниками;

- адаптационный риск наиболее остро отражается на развитии организации, поскольку на стадии роста ей необходимо привлекать большое количество новых сотрудников.

3.3. Стадия стабилизации:

- риск перегрузки персонала;
- риск сопротивления изменениям. Для того, чтобы извлечь максимально большую выгоду и максимально дольше удержаться на

стадии стабилизации руководство предприятия вынуждено осуществлять ряд инноваций, в том числе в кадровой сфере, что порождает ряд изменений: изменения в знаниях, изменения в индивидуальных установках, изменения в индивидуальном и групповом поведении.

3.4. Стадия спада:

- риск демотивации персонала;
- риск потери персонала;
- риск снижения имиджа организации на рынке труда.

4. По этапам управления персоналом:

4.1. Подбор и отбор персонала:

- риск неоптимальности кадрового состава может быть выражен в неправильном определении потребности в персонале;
- риск неполноты охвата потенциальных кандидатов;
- риск неэффективности критериев отбора.

4.2. Адаптация персонала:

- риск несоответствия индивидуальных и групповых установок;
- риск психологической несовместимости нового работника с коллективом.

4.3. Обучение:

- риск нечеткости формулировки целей обучения;
- риск сопротивления обучению;
- риск неэффективности формы обучения.

4.4. Оценка персонала:

- риск неэффективности выбора критериев оценки персонала;
- риск компетенции оценщика;
- риск объективности оценки.

4.5. Продвижение:

- риск справедливости карьерного продвижения.

4.6. Высвобождение:

- риск возникновения конфликтов;
- риск нестабильности кадрового состава;
- риск поддержания имиджа организации.

5. Большинство кадровых рисков можно разбить на две группы:

5.1. Риски качественного состава:

- недостаточная профессиональная квалификация персонала;
- низкий исполнительский уровень;
- недостаточная персональная ответственность;
- недостаток практического опыта;
- неприятие инноваций;
- отсутствие необходимых личностных качеств.

5.2. Риски количественного состава:

- избыточность персонала (этот риск может быть связан со скрытой безработицей);

- недостаточность персонала;
- диспропорция между списочной численностью и реальной потребностью в персонале.

Предотвратить негативное влияние выше-названных кадровых рисков или снизить вероятность их возникновения можно путем управления данными рисками.

Управление кадровыми рисками – это специальный вид менеджмента, направленный на предотвращение потерь или смягчение степени влияния кадровых рисков на результаты деятельности организации путем управления кадровыми ресурсами, включая прогнозирование проявления кадровых рисков и оценку их последствий.

Для того чтобы процесс управления кадровыми рисками был организован наиболее рационально, необходимо соблюдение ряда принципов:

- данный процесс должен пронизывать все этапы системы управления персоналом;
- управление кадровыми рисками должно соответствовать типу реализуемой кадровой политики предприятия;

– должен применяться ситуационный подход в управлении кадровыми рисками. Этот принцип означает, что предприятие не может руководствоваться некой неизменной методикой управления кадровыми рисками. Она будет меняться в зависимости от изменений во внутренней и внешней среде предприятия;

– использование системного подхода в управлении кадровыми рисками означает необходимость управления ими не только на всех этапах управления персоналом, но и то, что данный процесс будет эффективным только тогда в рамках всего предприятия;

– принцип экономической эффективности, который означает, что затраты на управление кадровыми рисками не должны быть больше получаемого эффекта;

– принцип непрерывности.

Механизм управления кадровыми рисками нуждается в дальнейшей разработке с определением методов управления и анализа данного вида рисков. Это, на наш взгляд, способно повысить эффективность использования человеческого ресурса организации и снизить степень риска при осуществлении инвестиций в человеческий капитал.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Базарова, Т.Ю.* Управление персоналом. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
2. *Ковалев, В.В.* Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. М.: Финансы и статистика, 1997.
3. *Лебедева, С.Н., Малашенко, Т.В., Петрович, Э.И.* Инвестиции в человеческий капитал: предпосылки и перспективы // Белорусская экономика. 2000. №7. С. 35–40.
4. *Норберт, Том.* Тенденции и перспективы развития управления персоналом // Проблемы теории и практики управления. 2000. №6. С. 95–100.
5. *Стоунхаус, Дж.* Управление организационным знанием // Менеджмент. 1999. №1. С. 14–26.
6. *Уткин, В.А.* Риск-менеджмент. М.: Тандем, ЭКМОС, 1998.
7. *Фон Крог, Г., Венцин, М.* Роль менеджмента знаний в достижении устойчивых конкурентных преимуществ // Проблемы теории и практики управления. 1996. №4. С. 78–83.
8. *Щетинин, В.* Человеческий капитал и неоднозначность его трактовки // Мировая экономика и международные отношения. 2001. № 12. С. 42–49.
9. *Эдвин, Рюли.* Управление ресурсами как фактор стратегического успеха // Проблемы теории и практики управления. 1995. №6. С. 102–107.

РЕЗЮМЕ

Раскрывается содержание теории человеческого капитала, обучающейся организации и органического подхода к управлению. С позиции данных теорий и подходов обосновывается актуальность исследования кадровых рисков. Целью статьи является необходимость введения и детального рассмотрения в современном менеджменте понятия «кадровые риски».

В связи с этим рассматривается необходимость решения следующих задач: раскрытие сущности кадровых рисков, выявление их факторов, рассмотрение специфики кадровых рисков, а также формирование типологии кадровых рисков. В статье предлагается определение кадровых рисков, рассматриваются их функции и факторы возникновения, выявляются возможные потери вследствие возникновения кадровых рисков. Приводится классификация кадровых рисков в зависимости от различных признаков: времени возникновения; времени проявления; в зависимости от стадий развития организации; в разрезе этапов управления персоналом. Вводится понятие управления кадровыми рисками и предлагаются основные принципы, соблюдение которых должно повысить эффективность системы управления кадровыми рисками.

SUMMARY

The article touches upon the main points of the human capital theory, the self-teaching organization theory and the organic approach to the management. From the standpoint of these theories and approaches the urgency of the research of the personnel risks problem is proved. The aim of the article is the necessity of the introduction and detailed examination of the notion «personnel risks» in modern management. In this connection the need of solving the following problems is considered: to define the nature of personnel risks, to reveal their factors, to study their specific character and make up a typology of personnel risks. The article gives the definition of personnel risks, views their functions and factors of their appearance, and reveals possible losses as a result of their appearance. There is also a classification of personnel risks depending on different features: the time of appearance; the time of manifestation; depending on the stage of the organization development; in the context of personnel administration stages. The article introduces the notion of personnel risks management, and suggests the main principles which should be observed in order to increase the effectiveness of the personnel risks management system.

* Статья поступила в редакцию 5 октября 2006 г.