

# ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ РИСКИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ЗАПАДНЫЙ ОПЫТ

## PRODUCTION RISKS IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM: WESTERN EXPERIENCE

ПОЛУЧЕНО 01.11.2022 ОДОБРЕНО 16.11.2022 ОПУБЛИКОВАНО 29.12.2022

УДК 338.45 DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-6-14-17



**МИНЧЕНКОВА О.Ю.**

*Д-р экон. наук, профессор кафедры теории и систем отраслевого управления, ФГБОУ ВО «Российская академия государственной службы при Президенте РФ», г. Москва*

**MINCHENKOVA O.YU.**

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Theory and Systems of Branch Management, Russian Presidential Academy of Public Administration, Moscow*



**МИНЧЕНКОВА А.М.**

*Канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента, АНО ВО «Московский гуманитарный университет», г. Москва; Университет Бернарда О`Хиггинса, Сантьяго, Чили*

**MINCHENKOVA A.M.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management, the University of the Humanities, Moscow; Bernardo O'Higgins University, Santiago, Chile*



**ФЕДОРОВА Н.В.**

*Канд. экон. наук, профессор кафедры менеджмента, АНО ВО «Московский гуманитарный университет», г. Москва*

**FEDOROVA N.V.**

*Candidate of Economic Sciences, Professor, Department of Management, the University of the Humanities, Moscow*



**ФЕДОРОВ А.С.**

*Канд.т экон. наук, доцент кафедры менеджмента, АНО ВО «Московский гуманитарный университет», г. Москва; генеральный директор ООО «МАИЛСТОУН ЭСТЕЙТ»*

**FEDOROV A.S.**

*Candidate of Economic Sciences, Department of Management, the University of the Humanities, Moscow; General Director, MAILSTONE ESTATE LLC, Moscow*

**e-mail:** olumin@mail.ru

### Аннотация

Растущая роль организаций в содействии управлению рисками на производстве свидетельствует об их стремлении улучшить условия труда персонала и контролировать все риски. Затраты на персонал представляют собой инвестиции, а не издержки, которые облегчают управление в направлении предотвращения рисков, связанных с бизнесом. Это включает определение обязанностей и организационной структуры, мероприятий по планированию, практики, процедур и ресурсов для разработки, внедрения, реализации, пересмотра и поддержания политики по предотвращению производственных рисков.

Улучшение условий труда персонала и охрана окружающей среды следует рассматривать как важные практические цели, которые могут быть достигнуты с помощью таких мер, как контроль факторов риска; адаптация оборудования и инструментов труда, соответствующих человеческим возможностям; изменения в организации, содержании и контроле труда; экологический мониторинг и образование. Оценка рисков должна быть динамичным процессом, для этого каждое предприятие в соответствии с законодательством должно разработать систему

предотвращения производственных рисков, целью которой является содействовать повышению безопасности и здоровья работников путем применения соответствующих мер и процедур, призванных для перманентного мониторинга опасностей, оценки рисков и реализации контрольных мероприятий.

**Ключевые слова:** управление персоналом, производственный риск, управление рисками, вероятность риска, последствия риска.

### Abstract

*The growing role of organizations in promoting risk management in production indicates their desire to improve the working conditions of personnel and control all risks. Personnel costs represent investments, not costs, that facilitate management in the direction of preventing risks associated with the business. This includes the definition of responsibilities and organizational structure, planning activities, responsibilities, practices, procedures and resources for the development, implementation, implementation, revision and maintenance of policies to prevent industrial risks.*

*Improving the working conditions of personnel and environmental protection should be considered as important practical goals that can be achieved through measures such as risk factors control; adaptation of equipment and labor tools appropriate to human capabilities; changes in the organization, maintenance and control of labor; environmental monitoring and education. Risk assessment should be a dynamic process. For this, each enterprise, in accordance with the legislation, should develop a system for preventing industrial risks, the purpose of which is to promote the safety and health of employees by applying appropriate measures and procedures necessary for the continuous identification of hazards, risk assessment and implementation of necessary control measures.*

**Keywords:** personnel management, production risk, risk management, probability of risk, consequences of risk.

## ВСТУПЛЕНИЕ

Одним из важнейших направлений в процессах управления персоналом является управление кадровыми рисками. «Риск — это постоянная составляющая во всех видах деятельности организации, которая влияет на возможности ее развития, на результаты ее деятельности и может поставить под угрозу ее стабильность». Исходя из предпосылки, что «нет никакой возможности избавиться от рисков в системе полностью» (принцип постоянства риска), необходимо управлять ими надлежащим, постоянным и последовательным образом, внедряя для этого эффективные процедуры» [7].

Эти процедуры для управления рисками должны обеспечивать безопасность персонала, его благополучие и, следовательно, достижение высоких показателей качества и производительности с последующим получением значительных экономических выгод.

Риски представляют собой одну из наиболее значимых современных проблем во всем мире, оказывающую негативное влияние на здоровье работников, производительность и связанные с этим экономические последствия.

Европейский стандарт определяет риск как «сочетание вероятности причинения вреда и серьезности его последствий» [4].

Это можно понимать и как «меру возможности и величину неблагоприятных воздействий, являющихся следствием опасности, и зависит от частоты возникновения события» [5].

Обычно в этих определениях риска говорится, что этот риск присутствует при воздействии источника опасности в сочетании с определенной деятельностью, при которой может произойти ущерб.

Здесь появляется термин, имеющий большое значение для рассматриваемой темы, — опасность.

Стандарт определяет опасность как «потенциальный источник вреда с точки зрения травмы или заболевания людей, материального ущерба, ущерба окружающей среде на рабочем месте или их комбинации» [7].

С другой стороны, например, резолюция министерства труда и социального обеспечения Кубы (MTSS) определяет опасность как «перманентную или неотъемлемую ситуацию, способную нанести вред или ущерб здоровью людей, объектов или окружающей среде, также определяемую как фактор риска» [8].

Чтобы прийти к определению управления производственными рисками, мы начнем с анализа концепции управления, определяющей менеджмент как «скоординированные действия по руководству и контролю деятельностью или

организацией» [2]; затем, следуя этому подходу и связывая его с производственными рисками, тот же стандарт определяет управление рисками как «систематическое применение политик, процедур и методов управления для анализа, оценки и оценки рисков» [9].

Стандарты OHSAS 18001 позволяют разрабатывать мероприятия по минимизации или устранению негативных последствий рисков и предназначены для интеграции в другие системы управления. Благодаря своей простоте, это одна из самых распространенных практик обеспечения безопасности труда в Европе. Во многих странах он стал национальным стандартом. Стандарт основывается на перспективном планировании мер по контролю и оценке рисков. Все аспекты потенциально опасной деятельности необходимо оценить и определить степень опасности по заданной шкале. После того, как риски упорядочены, они подвергаются возможностям контроля и корректирующих действий.

Все стейкхолдеры участвуют в профилактических мероприятиях, обмениваясь друг с другом информацией, которая при надлежащем документировании сводит к минимуму бюрократизм. Его цель: определить цели, которые ставит перед собой система менеджмента по предотвращению рисков, для предотвращения или минимизации несчастных случаев на производстве, улучшения функционирования организаций и содействия постоянному совершенствованию профилактических мер. Основываясь на этих принципах, он развивает четыре фундаментальных направления, на которых основана система профилактики: ответственность руководства, устанавливающая его приоритетное обязательство, распространяющееся на всех работников компании; внедрение процессов, необходимых для выполнения каждого вида деятельности; предотвращение рисков, таких как поведение, направленное на предотвращение рисков; активный систематический и непрерывный цикл совершенствования.

## МЕТОДОЛОГИЯ

Важной представляется деятельность, выполняемая для распознавания существующих опасностей и рисков и последующего определения степени воздействия, которое они могут представлять.

Стандарт определяет идентификацию опасности как «процесс, который заключается в признании наличия опасности и определении ее характеристик» [7].

Выявление опасностей и рисков является наиболее важным видом деятельности в организациях в области безопасности и гигиены труда, поскольку оно является наиболее

сложным и требует самого высокого уровня внимания, когда речь идет о профилактике.

Правильное определение опасности и связанных с ней рисков снизит вероятность несчастных случаев на производстве, а также возникновения профессиональных заболеваний.

Организация должна активизировать процесс постоянного мониторинга опасностей, классификации и калибровки рисков и осуществления необходимой корректировки контроля.

Этот процесс должен включать:

- стандартные и инновационные действия;
- деятельность всех заинтересованных лиц, имеющих доступ к рабочему месту (персонал, партнеров, субпоставщиков и клиентов);
- инфраструктуру, связанную с рабочим местом, и услуги, предоставляемые организацией или ее партнерами [1].

Для увеличения результативности оценочных и контрольных мероприятий в области рисков организации необходимо транслировать их итоги в систему целей в области охраны труда. При этом организация должна формализовать процессы документирования и обеспечения своевременности информации о изменении производственных рисков.

Методология мониторинга опасностей и определения рисков должна:

- исключать неопределенность в отношении характера и объема оценочных работ для планирования необходимого времени, гарантирующего активность разрабатываемых мероприятий, а не быть реактивными;
- обеспечивать актуальность и полноту информации для классификации рисков и первостепенное выявление тех, которые необходимо выявить немедленно;
- соответствовать эксплуатируемым технологиям и возможностям используемых мер контроля условий труда;
- предоставлять информацию для актуализации требований к инфраструктуре, квалификации (необходимости в обучении) и(или) качеству средств оперативного контроля;
- обеспечивать мониторинг заданных действий с целью повышения эффективности и своевременности их коррекции [3].

Как только опасности, присутствующие в определенной сфере, будут выявлены, будет проведена их оценка. Для оценки рисков авторы, специализирующиеся в этой области, определили множество методов, которые дают как качественные, так и количественные результаты. Кроме того, существуют специальные методы оценки конкретного риска.

Один из качественных методов использует для оценки риска два показателя: вероятность возникновения повреждения и последствия ущерба.

Оценку риска определили как «процесс, с помощью которого выявляется частота или вероятность и последствия, которые могут возникнуть в результате материализации опасности» [6].

Для каждой обнаруженной опасности необходимо оценить риск. Здесь совместно оцениваются вероятность и потенциальная серьезность (последствия) материализации опасности. При оценке риска формируется информация, необходимая для определения порядка его величины.

Существует множество методов классификации и определения степени рисков, однако, постоянными остаются два ключевых понятия: вероятность и последствие.

Вероятность — это возможность возникновения риска, измеряемая с помощью критериев частоты появления не-

благоприятного события с учетом реализации факторов внутренней и внешней среды, способствующих возникновению риска, при этом он может никогда не возникнуть.

Последствие — материализация риска может привести к различным последствиям, каждое из которых имеет соответствующую вероятность.

Чем серьезнее предсказуемые последствия, тем более строгим должно быть определение вероятности, учитывая, что последствия аварии должны рассматриваться как с точки зрения материального ущерба, так и с точки зрения физических травм, анализируя и то, и другое отдельно.

Вероятность возникновения повреждения может быть определена с помощью следующего критерия:

- высокая вероятность: повреждение будет происходить всегда или почти всегда;
- средняя вероятность: повреждение произойдет в некоторых случаях;
- низкая вероятность: повреждение происходит редко.

Чтобы определить последствия ущерба, необходимо учитывать части тела, которые будут затронуты. Характер ущерба, классифицируя их на:

- мало вредные;
- вредные;
- чрезвычайно вредные.

Оценка риска была определена в стандарте как «процедура, основанная на анализе риска для определения того, был ли достигнут допустимый риск» [7], при этом в том же стандарте термин допустимый риск определяется как «риск, который принимается в данном контексте, на основе значений допустимого риска для общества по заранее определенным критериям».

Принимая во внимание уровень каждого риска и существующие средства контроля, можно решить, контролируется риск или нет, можно его минимизировать или нет.

На этом этапе с оценкой выявленного риска и сравнением его с определенным допустимым значением риска или с результатами предыдущих периодов выносятся суждения о допустимости рассматриваемого риска.

Если существует риск, определенный как умеренный, значительный или недопустимый, его необходимо контролировать с помощью корректирующих мер и последующих действий.

Если из оценки риска следует необходимость принятия превентивных мер, следует:

- устранить или снизить риск с помощью профилактических мер на местах, организационных мер, коллективной защиты, индивидуальной защиты или обучения и информирования работников;
- регулярно контролировать условия, организацию и методы работы, а также состояние здоровья работников [9].

Стандарт определяет контроль рисков как «процесс принятия решений по устранению и/или снижению рисков на основе информации, полученной в ходе оценки рисков, для осуществления корректирующих действий, обеспечения их соблюдения и периодической оценки их эффективности» [7].

Методы контроля рисков должны выбираться с учетом следующих принципов:

- борьба с рисками в их источнике;
- адаптация работы к потребностям человека, в частности в том, что касается концепции рабочих мест, а также выбора оборудования и методов работы и производства, с целью, в частности, уменьшить монотонность и повторяемость работы и уменьшить ее влияние на здоровье;

- учет эволюции техники;
- замена опасного тем, что представляет небольшую опасность или не представляет ее вовсе;
- принимать меры, которые ставят коллективную защиту выше индивидуальной;
- дать работникам надлежащие инструкции [12].

На этапе контроля рисков требуется систематичность в реализации мер по их предотвращению, снижению и искоренению, также необходимо периодически проверять эффективность внедренной системы и соблюдение необходимых практик и процедур.

Результаты оценки рисков должны использоваться для составления перечня действий с целью разработки, поддержания или улучшения средств контроля рисков. Необходима адекватная процедура для планирования и осуществления мер контроля, которые необходимы после оценки рисков.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

В процессе оценки рисков могут применяться различные методы анализа рисков, и в зависимости от результатов, которые они могут дать, они могут быть следующими:

- качественные методы;
- количественные методы.

Эти методы позволяют определять факторы риска и оценивать последствия, позволяя принимать превентивные меры с учетом «опыта, здравого смысла, передовой практики, спецификаций и стандартов» [10].

К качественным методам, которые обычно используются чаще всего, относятся:

- контрольные списки (check list),
- анализ дерева ошибок (fault tree analysis),
- анализ безопасности задач,
- анализ работоспособности и опасности (hazard operability analysis, HAZOP),
- диаграмма Исикавы,
- общая оценка рисков, по данным Национального института безопасности и гигиены труда и MUPRESA, Испания,
- общая оценка риска в соответствии с INSHT у Fraternidad Muprespa Modificado por Portuondo y Col. de Cuba [11].

Среди наиболее часто используемых количественных методов можно упомянуть:

- анализ дерева эффектов (event tree analysis)
- метод оценки риска В.Андерса,
- метод оценки риска У.Файна,
- метод оценки риска Р. Пикерса.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Оценка рисков должна быть динамичным процессом, для этого каждое предприятие в соответствии с законодательством должно разработать систему предотвращения производственных рисков, целью которой является содействовать повышению безопасности и здоровья работников путем применения соответствующих мер и процедур, необходимых для постоянного выявления опасностей, оценки рисков и осуществления необходимых мер контроля.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Duque Arbeláez, C.* (2001). Metodología para la Gestión de Riesgos [pdf]. [Marzo del 2008].
2. Evaluación de los riesgos laborales [htm]. [Abril del 2008]. Disponible en: <http://www.mtas.es/insht/practice/evaluacion.htm> (дата обращения: 18.09.2022).

3. *Hernández Cruz, A.* (2005). Procedimiento para la Gestión de la Prevención de Riesgos en Actividades de Alta Peligrosidad en la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, S.A. ETECSA. Holguín. Trabajo de diploma. Universidad de Holguín.
4. Ley de prevención de riesgos profesionales. <http://www.rodielepi.com/bases/infor 01/ley/ley-23.htm>. (дата обращения: 20.09.2022).
5. MAPFRE (2008). Gerencia de Riesgos. MAPFRE Seguridad. España. Año 25 Nr. 100 p 28–51
6. *Montero Martínez, Ricardo* (1997). Reflexiones sobre la Gestión de la Seguridad Industrial. Boletín Factores Humanos. Nr. 15. España. p. 17–30.
7. Oficina Nacional de Normalización, Norma Cubana 76:2000. Prevención de los Riesgos Laborales. Vocabulario. 2000.
8. OIT. Directrices relativas a los sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo. ILO-OSH 2001. Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 2002.
9. Peligros y Riesgos [html]. [Marzo 2008]. Disponible en: <http://www.eduardooyarzun.prevencion.20m.com/custom3.html> (дата обращения: 19.09.2022).
10. *Portuondo Duany, J.I.* (2008). *Proceso de Identificación de Peligros, Evaluación y Control de Riesgos*. Maestría de salud ocupacional. Universidad «Alas Peruanas». Perú.
11. *Portuondo J.I.* Apuntes sobre seguridad y salud en el Trabajo. Maestría de Salud de los Trabajadores. La Habana: INSAT; 2007.
12. *Sotolongo Sánchez, M.* Monografías sobre Seguridad del Trabajo [doc]. Universidad Central de Las Villas «Martha Abreu». (дата обращения: 18.09.2022).

## REFERENCES

1. *Duque Arbeláez, C.* (2001). Metodología para la Gestión de Riesgos [pdf]. [Marzo del 2008].
2. Evaluación de los riesgos laborales [htm]. [Abril del 2008]. Disponible en: <http://www.mtas.es/insht/practice/evaluacion.htm> (дата обращения: 18.09.2022).
3. *Hernández Cruz, A.* (2005). Procedimiento para la Gestión de la Prevención de Riesgos en Actividades de Alta Peligrosidad en la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, S.A. ETECSA. Holguín. Trabajo de diploma. Universidad de Holguín.
4. Ley de prevención de riesgos profesionales. <http://www.rodielepi.com/bases/infor 01/ley/ley-23.htm>. (дата обращения: 20.09.2022).
5. MAPFRE (2008). Gerencia de Riesgos. MAPFRE Seguridad. España. Año 25 Nr. 100 p 28–51
6. *Montero Martínez, Ricardo* (1997). Reflexiones sobre la Gestión de la Seguridad Industrial. Boletín Factores Humanos. Nr. 15. España. p. 17–30.
7. Oficina Nacional de Normalización, Norma Cubana 76:2000. Prevención de los Riesgos Laborales. Vocabulario. 2000.
8. OIT. Directrices relativas a los sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo. ILO-OSH 2001. Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 2002.
9. Peligros y Riesgos [html]. [Marzo 2008]. Disponible en: <http://www.eduardooyarzun.prevencion.20m.com/custom3.html> (дата обращения: 19.09.2022).
10. *Portuondo Duany, J.I.* (2008). *Proceso de Identificación de Peligros, Evaluación y Control de Riesgos*. Maestría de salud ocupacional. Universidad «Alas Peruanas». Perú.
11. *Portuondo J.I.* Apuntes sobre seguridad y salud en el Trabajo. Maestría de Salud de los Trabajadores. La Habana: INSAT; 2007.
12. *Sotolongo Sánchez, M.* Monografías sobre Seguridad del Trabajo [doc]. Universidad Central de Las Villas «Martha Abreu». (дата обращения: 18.09.2022).