Серебряный Виктор Яковлевич. Кадровые риски в банковском секторе экономики : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 : Москва, 1998 105 c. РГБ ОД, 61:98-8/850-8

**Содержание к диссертации**

Введение

Глава 1. Кадровые риски банка и их специфика в российской экономике

1.1. Кадровые риски как объект внутри банковского менеджмента 8

1.2. Особенности управления кадровыми рисками в банковской сфере и их взаимосвязь с рисками в системе финансового менеджмента 18

1.3. Кадровые риски в современном российском банке: дополнительная специфика 28

Глава 2. Основные направления минимизации кадровых рисков современного российского банка.

2.1. Общие требования к организации управления кадровыми рисками банка 41

2.2. Проблемы управления количественными рисками банка 57

2.3. Проблемы управления качественными рисками банка 66

2.4. Проблемы управления рисками нелояльности персонала банка 82

Основные выводы по результатам исследования 100

Библиография 103

**Введение к работе**

Завершение первого этапа рыночных преобразований в кредитно-финансовой системе России и связанное с этим усиление конкуренции на всех ее финансовых рынках обусловило ужесточение требований к эффективности управления собственной деятельностью в банковских учреждениях. Одним из приоритетных его направлений выступает риск-менеджмент как система управления разнообразными рисками кредитной организации, возникающими в процессе ее уставной деятельности. Особое место среди них занимают кадровые риски, непосредственно связанные с работой сотрудников банка.

Рассматриваемый вид рисков характерен для любых типов хозяйствующих субъектов, результаты деятельности которых зависят в том числе и от эффективности ее трудового обеспечения. Однако в банковских учреждениях кадровые риски имеют не только более обширную номенклатуру, но и потенциально способны оказать более значимое негативное воздействие на все аспекты их функционирования на рынке.

Специфика организации менеджмента в банковской сфере предполагает необходимость более тесного взаимодействия между его автономными направлениями, чем в других отраслях. В силу этого проблемы управления рисками, персоналом и собственной безопасностью по сути замкнуты на финансовый менеджмент - основной аспект уставной деятельности любой кредитной организации. Поэтому непосредственным объектом исследования является область пересечения:

• финансового менеджмента, на результатах которого в первую очередь и отражаются рассматриваемые риски;

• риск-менеджмента, одной из предметных областей которого являются риски по кадровому направлению деятельности;

• персонального менеджмента, в рамках которого обеспечивается минимизация основной части исследуемых рисков;

• управления собственной безопасностью банка как направления, позволяющего сократить вероятность негативного развития одной из категорий кадровых рисков, особенно распространенных в современных отечественных условиях.

Актуальность темы диссертационного исследования связана с проблемой обеспечения банковской тайны, разглашение которой может не только нанести кредитной организации прямой финансовый ущерб, но и резко ухудшить ее конкурентные позиции из-за утраты доверия имеющихся и потенциальных клиентов. Повышение эффективности управления кадровыми рисками способно существенно сократить эти потери, более того - повысить степень надежности банка в целом как "общественного" института, удовлетворяющего многочисленные потребности экономики на стадии ее рыночной трансформации.

Основной целью работы выступает исследование проблемы кадровых рисков в банковской сфере современной России и разработка прикладных методов их минимизации. Поставленная цель определяет следующие прикладные задачи работы:

• анализ современного состояния исследуемого направления внутрибанковского менеджмента в зарубежной и отечественной теории управления;

• уточнение понятия кадрового риска применительно к условиям деятельности отечественных кредитных организаций и определение их типового состава;

• формулировка основных требований к организации процесса управления кадровыми рисками банка;

• разработка типового перечня прикладных методов управления основными разновидностями кадровых рисков.

Изучение имеющейся литературы, публикаций в профильной периодике, а также обобщенного в других источниках практического опыта в этой области показало, что в России до настоящего времени отсутствует целостная методология риск-менеджмента в банковской сфере. В трудах известных в стране ученых и специалистов в области банковского дела - О.И. Лаврушина, М.А. Песселя, В.М. Усоскина,

В.В. Радченко, и др. лишь отмечается актуальность данного направления управленческой деятельности и рассматриваются некоторые направления минимизация рисков по конкретным видам банковских операций. Основное внимание при этом уделяется чисто финансовым рискам - процентным, кредитным, фондовым, валютным и т.п. В работах же специалистов в области персонального менеджмента в банковской сфере - А.Р. Алавердова, А.Д. Голубовича, Э.А. Уткина и др. кадровые риски рассматриваются лишь как элемент, неизбежно присутствующий в соответствующем направлении деятельности кредитной организации при непрофессиональной его организации. Аналогичный зарубежный опыт, обобщенный в работах М. Вудкока, П. Дизеля, Р.Мак-Кинли, Д. МакНоттон, П.Роуза, Д.Френсиса и других авторов, в отечественных условиях может использоваться лишь в небольшом объеме, поскольку естественно не учитывает специфику деятельности современного российского банка в целом и его персонала в частности.

Таким образом, научная новизна работы во многом определяется предметной областью исследования. Соискателем впервые рассмотрена проблема влияния кадровых рисков на финансовые результаты деятельности кредитных организаций, отражающего прежде всего современную отечественную специфику. В процессе этого исследования были в частности:

1. Определены факторы, обуславливающие отраслевую специфику кадровых рисков в банковском секторе экономики:

• более обширная номенклатура угроз от рисков нелояльности персонала, прежде всего - из-за доступа значительной его части к конфиденциальной финансовой и коммерческой информации;

• более высокая зависимость кредитных организаций от качественных характеристик используемых трудовых ресурсов, прежде всего - из-за особенностей технологии проведения основных финансовых операций, затрудняющих возможность оперативного контроля их результатов;

• более высокий уровень затрат на содержание банковских служащих в сравнение со среднеотраслевым значением данного показателя, определяющий масштабы возможных потерь от количественных рисков в форме наличия незагруженного персонала.

2. Доказана необходимость особого внимания к проблеме кадровых рисков в современных отечественных условиях вследствие:

• сохраняющегося в большинстве регионов дефицита высококвалифицированных банковских служащих, усиливающего вероятность качественных и, по отдельным специальностям - количественных, рисков;

• большей вероятности количественных рисиков из-за постоянных изменений конъюнктуры банковских рынков, провоцируемой нестабильностью макросреды,

• проявлений специфического менталитета у значительной части используемых банком трудовых ресурсов, усиливающих вероятность как качественных рисков, так и рисков нелояльности персонала.

3. Доказана непобходимость управления кадровыми рисками качественного характера в непосредственной взаимосвязи с системой финансового менеджмента, что определяется следующими факторами:

• основным используемым банком ресурсом, т.е. "предметом труда" для его сотрудников выступают денежные средства и ценные бумаги;

• основная часть сотрудников банка непосредственно связана с управлением или организацией процесса движения денежных средств;

• основным видом хозяйственных рисков для банка вступают риски финансовые -кредитные, фондовые, валютные и т.п.

4. Уточнена предметная классификация кадровых рисков, доказана, в частности, целесообразность выделения рисков нелояльности персонала в самостоятельную группу.

5. Проведено ранжирование рисков по степени потенциальной вероятности для различных типов кредитных организаций.

6. Разработаны авторские предложения по организации управления кадровыми рисками, направленные на их минимизацию (т.е. снижение вероятности наступления) и сокращение нанесенного банку ущерба.

Практическая значимость диссертационного исследования определяется масштабами потерь, которые до настоящего времени несут российские банки в результате отсутствия достаточного внимания к проблеме кадровых рисков. В силу своей отраслевой специфики они особенно уязвимы для различных угроз, связанных с кадровым направлением их деятельности. Вероятность негативной реализации этих угроз многократно усиливается в результате отечественных особенностей функционирования банковской сферы и ее персонала. Поэтому единственным способом минимизации возникающих потерь будет выделение кадровых рисков в качестве постоянного объекта внутрибанковского менеджмента, в том числе - и финансового. Связанные с этим дополнительные затраты в полной мере окупаются за счет предотвращения потерь не только финансового, но и чисто коммерческого характера. В частности, сокращение кадровых рисков всегда способствует повышению имиджа кредитной организации в глазах имеющихся и потенциальных клиентов. Это является прямым следствием улучшения качества обслуживания и усиления доверия к банку в части сохранения конфиденциальной информации. Таким образом эффективность управления кадровыми рисками определяет улучшение как текущих финансовых результатов, так и перспективных конкурентных позиций банка.

## Кадровые риски как объект внутри банковского менеджмента

Функционирование предприятия на избранном сегменте рынка связано с разнообразными рисками. Под хозяйственным риском понимается реализуемый им процесс или операция с негарантированными конечными результатами. Он является столь же неизбежным элементом производственно-финансовой деятельности как ресурсное обеспечение, маркетинг, налогообложение. Это определяется самими условиями макро- и микросреды, в которых функционирует хозяйствующий субъект. Нестабильность финансовых и товарных рынков, изменения в государственной политике экономического регулирования, текущая платежеспособность деловых партнеров - это лишь самые общие факторы, обуславливающие подобное положение. Представляется затруднительным указать хотя бы один тип хозяйственной операции, не связанной с потенциальным риском. Даже формирование стратегических финансовых резервов путем вложений в золото не может полностью застраховать инвестора от потерь, связанных с изменением конъюнктуры на Лондонской бирже или аналогичных региональных рынках.

Хозяйственные риски в деятельности предприятия любой отрасли могут систематизироваться по нескольким классификационным признакам:

а). По характеру рисков:

коммерческие риски, связанные прежде всего со сферой товарооборота в региональном или межрегиональном разрезе;

ипотечные риски, связанные с любыми операциями с недвижимостью (землей, зданиями, транспортными коммуникациями); производственные риски, возникающие при организации и функционировании процессов собственно производства продукции или услуг;

финансовые риски, с которыми связаны любые типы операций с денежными средствами предприятия (кредитные, инвестиционные, фондовые, валютные, страховые и т.п.);

кадровые риски, связанные с деятельностью собственного персонала предприятия или низкой эффективностью работы его кадровой службы;

технологические риски, угрожающие качеству и иным параметрам продукции предприятия из-за несоблюдения технологической дисциплины, а также пороков самой избранной технологии;

информационные риски как относительно новый вид хозяйственных рисков, связанный с полнотой, достоверностью и оперативностью получения информации, используемой в процессе уставной деятельности предприятия;

риски безопасности как весь перечень внешних и внутренних угроз имущественным или неимущественным интересам предприятия в результате целенаправленной деятельности конкурентов, криминальных структур и нелояльного персонала.

Следует учитывать, что каждый из перечисленных выше видов рисков имеет собственные разновидности, что прежде всего касается финансовых и коммерческих рисков.

б). По степени вероятности наступления:

риски, вероятность негативного развития которых ниже, чем средняя по их совокупности, например операции с золотом и государственными ценными бумагами;

риски со средней вероятностью негативного развития, например большинство разновидностей кредитных, ипотечных и инвестиционных рисков;

риски вероятность негативного развития которых выше, чем средняя по их совокупности, например любые типы игровых (спекулятивных) операций с валютой, корпоративными ценными бумагами, ресурсами, недвижимостью. в). По форме возможного ущерба: имущественные риски, ущерб от которых можно точно определить в денежной форме; неимущественные (или нематериальные) риски, связанные с ущербом наносимым, например, имиджу предприятия как делового партнера.

г). По возможным размерам ущерба: локальные риски, потери от которых объективно не способны принципиально ухудшить даже промежуточные (например, квартальные) финансовые результаты; средние риски, потери от которых объективно не способны принципиально ухудшить конечные (например, годовые) финансовые результаты; крупные риски, потери от которых принципиально ухудшают конечные финансовые результаты; глобальные (или стратегические) риски, негативное развитие которых способно вызвать банкротство хозяйствующего субъекта.

д). По степени регулярности потенциального проявления: разовые или случайные риски, связанные с операциями, достаточно редко осуществляемыми предприятием (например, новое строительство); регулярные риски, проявляющиеся в деятельности предприятия периодически, но не имеющие для него постоянного характера (например, связанные с рекламными компаниями, обновлением основных фондов и т.п.); постоянные риски, связанные с операциями по основному направлению уставной деятельности предприятия (например, кредитные риски в банке).

е). По значимости для предприятия: приоритетные риски, совпадающие с основным направлением уставной деятельности (процентные риски для банков, фондовые для брокерских фирм, технологические для производственной сферы и т.п.); вторичные риски, имеющие для предприятия менее значимый характер.

Проведенная классификация подтверждает тезис о месте и роли рисков в хозяйственной деятельности предприятия и определяет актуальность выделения их в качестве объекта целостного и достаточно автономного направления управленческой деятельности, в зарубежной практике получившим наименование риск-менеджмента. Как прикладная экономическая наука он сформировался в течение последних десятилетий, после завершения преобразования практически всех ресурсных, товарных и иных рынков из рынка продавца в рынок покупателя и связанным с этим резким повышением степени их конкурентности.

В современных условиях риск-менеджмент является необходимым элементом управления деятельностью любого типа хозяйствующих субъектов. Стратегические его цели можно определить следующим образом:

снижение степени вероятности самого факта негативной реализации по всей совокупности характерных для конкретного предприятия хозяйственных рисков;

сокращение масштабов финансовых и иных потерь хозяйствующего субъекта по уже наступившим рискам.

## Особенности управления кадровыми рисками в банковской сфере и их взаимосвязь с рисками в системе финансового менеджмента

Банковская сфера деятельности традиционно выделяется из числа других отраслей особыми требованиями к организации управления по большинству направлений деятельности. Управление кадровыми рисками не является исключением. Анализ особенностей их проявления представляется целесообразным провести по двум направлениям:

особенности, характерные исключительно для исследуемой сферы деятельности;

особенности, которые в той или иной степени могут проявляться и в других отраслях, но в банковской сфере приобретают особую значимость.

Наиболее принципиальная особенность проявления кадровых рисков в кредитных организациях связана со спецификой их уставной деятельности как финансовых институтов, что находит практическое отражение в необходимости организации прямого взаимодействия между управлением этими рисками и финансовым менеджментом. В других отраслях негативное развитие кадровых рисков прежде всего отражается на производственном и техническом направлениях деятельности предприятия и лишь потом, опосредованно, на его финансовых результатах. Для подтверждения этого тезиса достаточно рассмотреть типовые для большинства отраслей разновидности кадровых рисков качественного характера и их возможные последствия:

недостаточная квалификация работников проявляется чаще всего в невыполнении установленных норм выработки и производстве некондиционной продукции, что должно предотвращаться специальными процедурами в рамках производственного менеджмента и системы управления качеством;

низкая ответственность персонала, проявляющаяся в нарушениях трудовой и исполнительской дисциплины - прогулах, невыполнении полученных распоряжений, создает проблемы прежде всего для руководителей производственных подразделений;

нелояльность сотрудников штабных служб затрагивает чаще всего интересы коммерческого (разглашение информации о намечаемых сделках, изменении цен, намечаемом расширении обслуживаемых рынков) или технического (разглашение информации о новых конструкторских и технологических разработках, иных "промышленных секретов") направлений деятельности;

нелояльность персонала производственных подразделений, проявляющаяся в такой редкой в современных зарубежных условиях форме как прямой саботаж, реализуется обычно путем умышленной порчи имущества предприятия (чаще всего производственного оборудования и транспортных средств), что наносит ущерб именно по техническому направлению.

Естественно, что все формы рассмотренного выше ущерба в конечном итоге связаны с финансовыми потерями предприятия. Но предотвращение этих угроз осуществляется в рамках практически всех направлений его деятельности кроме финансового. Финансовые службы выполняют здесь чисто технические функции, оценивая конкретный размер ущерба, определяя методы его компенсации и выполняя полученные от других инстанций распоряжения об экономических санкциях к непосредственным виновникам.

В кредитных организациях ситуация совершенно иная и разграничить сферы ответственности между управлением кадровыми рисками и финансовым менеджментом очень сложно не только с методологической, но и практической точки зрения. Это определяется действием следующих объективных факторов:

основным используемым банком ресурсом, т.е. "предметом труда" для его сотрудников выступают денежные средства; основная часть сотрудников банка непосредственно связана с управлением или организацией процесса движения денежных средств;

основным видом хозяйственных рисков для банка вступают риски финансовые -кредитные, фондовые, валютные и т.п.

В результате практически любые разновидности кадровых рисков качественного характера отражаются прежде всего на финансовых результатах работы банка. В силу этого при организации управления банковскими операциями, что выступает одним из важнейших направлений финансового менеджмента в кредитной организации, приходится обязательно учитывать "человеческий фактор", т.е. возможность негативной реализации кадровых рисков. В качестве примера можно привести несколько традиционных банковских операций.

Наиболее распространенной разновидностью банковских рисков выступают риски кредитные, традиционной причиной которых является некредитоспособность заемщика. Выявить ее обязан конкретный банковский служащий, решающий эту задачу на стадии рассмотрения кредитной заявки, а по долгосрочным ссудам - и в процессе текущего контроля за финансово-хозяйственной деятельностью заемщика. Его недостаточная квалификация или ответственность, т.е. классический пример кадровых рисков качественного характера, безусловно воспрепятствует решению этой задачи. Аналогично, блестяще подготовленная с позиции методологии управления инвестиционными рисками операция банка по приобретению контрольного пакета акций успешно функционирующей корпорации с высокой степенью вероятности будет сорвана в случае разглашения соответствующей информации нелояльным сотрудником.

## Общие требования к организации управления кадровыми рисками банка

Кадровые риски, как уже отмечалось, объективно присущи деятельности любого хозяйствующего субъекта. Поэтому основные задачи управления ими можно определить лишь как:

обеспечение организационных условий и предпосылок, минимизирующих потенциальную вероятность негативной реализации всех разновидностей кадровых рисков;

внедрение типовой номенклатуры управленческих методов и процедур, позволяющих выявить негативные последствия по наступившим рискам уже на стадии их первичного проявления и немедленно пресечь их наиболее рациональными для данного случая способами.

Для определения наиболее эффективных методов управления кадровыми рисками необходимо не только уточнить общую номенклатуру, но и провести их предметную систематизацию как объекта управления. Сама номенклатура рисков, учитывая рассмотренные в предыдущем разделе специфические условия функционирования отечественных банков, будет несколько отличаться от своего зарубежного аналога. В частности, риски нелояльности персонала представляется целесообразным выделить в самостоятельную группу, поскольку они имеют не только более обширную номенклатуру и вероятность негативной реализации, но и требуют иных форм предотвращения. Расширяется номенклатура и по другим группам кадровых рисков.

В общем виде их структуру можно представить следующим образом:

а). Количественные риски: риски избыточности персонала;

риски недостаточности персонала;

риски диспропорций реальных потребностей и фактической численности персонала в различных подразделениях (для корпоративных банков - филиалов и отделений).

б). Качественные риски:

риски недостаточной квалификации персонала;

риски избыточной8 квалификации персонала;

риски недостаточного практического опыта (например, работы на фондовом рынке или управленческой деятельности);

риски низкой исполнительской дисциплины персонала (для категории исполнителей и менеджеров нижнего звена);

риски недостаточной ответственности персонала (для ведущих специалистов и руководителей);

риски психологической неуравновешенности персонала;

риски, связанные со здоровьем персонала;

риски отсутствия иных необходимых личностных качеств - коммуникабельности, интеллекта, общей культуры и т.п.

в). Риски нелояльности персонала:

риски разглашения персоналом конфиденциальной информации;

риски коррупции персонала;

риски хищений с участием персонала;

риски саботажа со стороны персонала;

риски реализации прочих угроз безопасности банка со стороны собственного персонала.