

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

подпись, инициалы, фамилия

_____ · _____ · _____

число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема «Управление кадровыми рисками в строительной организации (на примере общества с ограниченной ответственностью «Производственно-коммерческая фирма «Термодом»», г. Пенза)»

(наименование темы)

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

(номер, наименование)

Автор работы Тактарова В.Э. Группа Мен-51з

(подпись, инициалы, фамилия)

(номер группы)

Руководитель работы к.п.н., доцент О.А. Вдовина

(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология О.А. Вдовина

(наименование раздела)

(подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента
по проблеме исследования О.А. Вдовина

Управленческие решения и их
обоснование в рамках изучаемой проблемы О.А. Вдовина

Нормоконтролер О.А. Вдовина

ПЕНЗА 2017

АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Тактаровой Виктории Эдуардовны
на тему: «Управление кадровыми рисками в строительной организации (на примере ООО «ПКФ «Термодом»», г. Пенза)»

В работе рассмотрены теоретические и методологические основы изучения кадровых рисков на предприятии.

Во второй части проведен анализ управления кадровыми рисками в ООО «ПКФ «Термодом»», дана оценка влияния системы управления персоналом на возникновение кадровых рисков.

На основе анализа данной проблемы в третьей даны рекомендации и разработаны мероприятия по формированию эффективной системы управления кадровыми рисками.

Данная работа может принести пользу как руководителям ПКФ «Термодом», так и руководителям других предприятий, которые заинтересованы в совершенствовании системы управления персоналом.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ РИСКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ	8
1.1. Сущность рисков предприятий и их классификация	8
1.2. Задачи, принципы и методы управления рисками предприятия	18
1.3. Методика исследования кадровых рисков	25
2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМИ РИСКАМИ ПКФ «ТЕРМОДОМ»	29
2.1. Анализ возможных кадровых рисков в ПКФ «Термодом»	29
2.2. Оценка влияния системы управления персоналом на уровень кадровых рисков	36
2.3. Анализ практики управления кадровыми рисками	49
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ КАДРОВЫМИ РИСКАМИ	55
3.1. Разработка мероприятий по управлению кадровыми рисками в ПКФ «Термодом»	55
3.2. Рекомендации по снижению кадровых рисков при планировании использования и развития персонала	64
3.3. Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий	70
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	75
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	79
ПРИЛОЖЕНИЯ	85
Приложение 1: Анкета	85

ВВЕДЕНИЕ

Строительная отрасль – это сложная и быстроразвивающаяся система. Особенности данной отрасли проявляются в высокой капиталоемкости и материалоемкости, длительности производственного цикла, зависимости от внешней среды, связи практически со всеми отраслями экономики не только непосредственным участием в их развитии, а также и потреблением их продукции и т.д. Это, в свою очередь, делает отрасль более уязвимой почти ко всем видам рисков. Строительная отрасль – одна из немногих отраслей, в деятельности, которой существуют риски, влияющие на результаты деятельности предприятий строительства, а также риски, которые может нести и сама строительная отрасль в процессе её развития для окружающей среды. Риски строительной отрасли необходимо рассматривать с двух сторон: риски, оказывающие влияние на предприятия, и риски, исходящие от предприятий отрасли. При таком числе возможных рисков в строительной отрасли на без механизма управления рисками сложно обходиться.

При решении проблем обеспечения безопасности организации важную роль играет изучение рисков и угроз, которые могут исходить от персонала организации и в его адрес. В этой связи актуальной задачей является рассмотрение сущности и содержания угроз кадровой безопасности

Экономическая практика во все большей мере ощущает потребность в глубоком анализе условий, определяющих развитие бизнеса, в выявлении взаимосвязей и взаимозависимостей между различными факторами безопасности деятельности организации.

Экономическая безопасность деятельности предприятия зависит от различных обстоятельств. Ущерб может быть нанесен в результате стихийных бедствий, неблагоприятной экономической политики государства, непредсказуемых изменений конъюнктуры рынка, недобросовестных действий конкурентов, невыполнения контрагентами обязательств по оплате договоров, в результате наступления прочих негативных событий. Однако никто не может нанести большего ущерба организации,

чем ее работник, который может найти доступ практически ко всем средствам и секретам предприятия, способен преодолеть систему охраны объекта, защиту баз данных, может просто услышать нужную информацию.

К сожалению, кадровые риски, а также методы исследования их влияния на стратегию управления персоналом, возможности снижения их негативного воздействия практически не рассматриваются руководством компаний.

Однако все еще недостаточно исследованы проблемы совершенствования методов управления кадровыми рисками, истоки которых лежат в конфликте интересов собственников и наемных работников. Степень снижения остроты такого конфликта находится в прямой зависимости от повышения конкурентных преимуществ бизнеса, что определяет рост его конечной стоимости. Успех любой организации зависит от того, насколько высшее руководство в состоянии справиться с трудной задачей управления такими рисками.

Важное значение в настоящее время приобретают вопросы построения системы управления кадровыми рисками на предприятии, снижения их воздействия на организационный процесс.

Актуальность вопроса управления кадровыми рисками неоспорима, так как именно предотвращение появления и снижение их воздействия на деятельность компании является основой для эффективного функционирования организации. Кроме того, на вопросы управления кадровыми рисками должны обратить внимание еще на стадии планирования персонала.

Целью выпускной квалификационной работы является моделирование системы управления кадровыми рисками на предприятии.

Для достижения цели решаются следующие задачи:

- рассмотрение теоретических и методических основ кадровых рисков, их социально-экономической сущности и причин возникновения;
- исследование возможных кадровых рисков на предприятии ПКФ «Термодом»;
- анализ влияния кадровых рисков на систему управления персоналом ПКФ «Термодом»;

- изучение предпринимаемых мер по управлению кадровыми рисками ПКФ «Термодом»;
- разработка мероприятий по управлению кадровыми рисками и рекомендаций по их снижению при планировании использования и развития персонала;
- построение эффективной системы управления кадровыми рисками предприятия ПКФ «Термодом».

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является ПКФ «Термодом». Предметом выступает система управления кадровыми рисками предприятия.

В выпускной квалификационной работе использованы методы изучения документации предприятия, экспертный и анкетный опросы.

Научная значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что предложена модель системы управления кадровыми рисками, имеющая существенное значение для путей поиска дальнейшего совершенствования управления персоналом и повышения эффективности деятельности организации.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы для исследованного предприятия заключается в том, что даны практические рекомендации по усовершенствованию системы управления персоналом на предприятии. Практическая ценность работы обусловлена также возможным использованием предлагаемых мероприятий по управлению кадровыми рисками в деятельности организаций.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения.

В первой главе рассмотрены теоретические и методологические основы изучения кадровых рисков на предприятии.

Во второй части проведен анализ управления кадровыми рисками в ООО «ПКФ «Термодом»», дана оценка влияния системы управления персоналом на возникновение кадровых рисков.

На основе анализа данной проблемы в третьей даны рекомендации и разработаны мероприятия по формированию эффективной системы управления кадровыми рисками.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ РИСКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Сущность рисков предприятий и их классификация

Вхождение рисков в жизнедеятельность человеческого общества, рост их масштабности, периодичности и важности последствий, позволяют утверждать о всеобщности рисков и превращения их в неотъемлемый атрибут социальности экономических процессов и явлений.

Процессы, происходящие в настоящее время в России, изменяющиеся условия деятельности потребовали переориентации работы промышленных предприятий на анализ и оценку многообразных внешних и внутренних факторов, влияющих на эффективность их деятельности. Промышленные предприятия столкнулись с необходимостью осуществлять производственную деятельность в новых условиях, характеризующихся повсеместной неоднозначностью и изменчивостью законодательства, неустойчивостью экономической среды, информационной неопределенностью.

Риск – сложное понятие, которое тесно связано с вероятностными процессами и имеющее своей причиной неопределенность. Риск нужно анализировать по отношению к определенной цели, результату, на достижение которого и обращено осуществляемое управленческое решение (или хозяйственная деятельность предприятия в целом). Риск неразрывно связан с деятельностью промышленного предприятия. Риск – это ситуация, вызванная неопределенностью, которая сопутствует деятельности промышленного предприятия и определяется вероятностью отклонения параметров ситуации от заданного уровня.

Риск промышленного предприятия – параметр функционирования промышленного предприятия, который отражает общую эффективность принимаемых управленческих решений, направленных на устранение неопределенности в условиях неминуемого выбора для достижения поставленных

целей. Сущность риска промышленного предприятия заключается в возможности недостижения субъектом хозяйствования цели, ожидаемых результатов реализации принятого управленческого решения по причине объективно имеющейся неопределенности¹.

Предлагают и другое определение понятия «риск» - вероятность потери части (или всех) ресурсов, недополучения доходов или появление дополнительных расходов в процессе осуществления хозяйственной деятельности в результате наступления неблагоприятного события. рассмотрены основные подходы к определению сущности и природы хозяйственных рисков промышленных предприятий².

К рискообразующим факторам, замедляющим развитие промышленных предприятий, относятся:

- непредвиденные изменения конъюнктуры внутреннего и внешнего рынка;
- радикальное изменение условий продвижения товаров;
- усиление антиглобалистских и протекционистских настроений, которые могут привести к сокращению объемов мировой торговли и инвестиций;
- стагнация в отраслях, к которым относятся основные потребители;
- колебание курса рубля сверх прогнозируемого, высокий уровень инфляции или девальвации рубля;
- ошибочный прогноз развития хозяйственной внешней среды;
- финансовое состояние предприятия;
- непредвиденные изменения в процессе производства из-за нарушения технологии производства;
- уровень и масштаб конкуренции.

¹ Гримашевич О.Н. Система управления рисками промышленного предприятия:

теория, методология, практика. Автореферат дисс. на соискание уч.степени д-ра экон.наук. – Саратов, 2012.

² Абдклмаджидова А.Д. Организационно - методическое обеспечение формирования и развития систем управления хозяйственными рисками промышленных организаций в сфере производства строительных материалов. Автореферат дисс. на соискание уч.степени канд. экон.наук. – М., 2012.

Основными рискогенными факторами внешней среды предприятий являются:

- распад существующей в советский период системы централизованного управления отраслями;
- высокий уровень конкуренции со стороны иностранных производителей;
- ограниченность применения широко многих рыночных и финансовых инструментов;
- отсутствие разработок и производства отечественного оборудования;
- усиление требований к экологичности производственных процессов;
- попытки восстановить разрушенные горизонтальные и вертикальные связи на отраслевом и межотраслевом уровнях;
- нехватка высококвалифицированных кадров.

Основные составляющие элементы риска: рисковое событие, вероятность, потери/выгоды, субъективная заинтересованность, позиции качественной/количественной оценки, ссылками к факторам риска.

Сложилось следующее мнение относительно природы риска и неопределенности: риск характеризует такую ситуацию, когда наступление нежелательных событий вероятно и они могут быть оценены качественно и количественно, а неопределенность характеризует такую ситуацию, когда вероятность наступления таких событий оценить заранее невозможно.

Проблемой рисков и их классификацией экономисты занимаются давно. Устоявшихся критериев, позволяющих однозначно классифицировать все риски, не существует по ряду причин: специфике деятельности хозяйственных субъектов, различных проявлениях рисков и их различных источниках. Наиболее общие группы рисков в хозяйственной системе могут быть сведены к следующим:

- организационные риски;
- рыночные риски;
- кредитные риски;

- юридические риски;
- технико-производственные риски.

В той или иной мере они присутствуют в деятельности всех хозяйствующих субъектов. Данная базовая классификация дополняется частными классификациями, основывающимися на специфике хозяйствующих субъектов.

Все риски можно разделить на две большие группы: внутренние риски и внешние риски.

К внутренним рискам относятся риски, появление которых обусловлено деятельностью самих промышленных предприятий. Источниками таких рисков могут быть производственная деятельность, сфера обращения, сфера экономики, сфера кадрового менеджмента.

К внешним рискам относятся те риски, не связанные с деятельностью самого предприятия и которые не поддаются его непосредственному влиянию. Источником таких рисков является внешняя по отношению к предприятию среда. К таким рискам относятся глобальные, политические, экономические, экологические, инновационные.

Глобальные риски представляют собой крупномасштабные события или обстоятельства, возникающие под влиянием глобальных тенденций. Условия продвижения товаров радикально изменились. Речь уже не идет о том, чтобы произвести больше товаров лучшего качества, как это было прежде. На сегодняшний день необходимо осваивать новые факторы успеха. Глобальные риски носят системный характер; по силе своего воздействия они значительно превосходят возможности по сдерживанию рисков, имеющиеся в распоряжении отдельного предприятия³.

Политические риски связаны с возникновением убытков или снижением прибыли вследствие изменений в государственной политике.

Экономический риск – это риск потери конкурентоспособности предприятия вследствие непредвиденных изменений в экономическом окружении предприятия, например изменение налоговых нормативов, негативное изменение валютных

³ Филина Ф.Н. Риск-менеджмент. – М: ГроссМедиа, 2015.

курсов для отечественных предприятий, роста процентных ставок за кредиты под финансирование оборотных средств, агрессивная демпинговая политика со стороны стран-импортеров и других аналогичных факторов.

Экологические риски связаны с загрязнением окружающей среды и зависят от таких факторов, как изменение экологической обстановки в регионе, ужесточение требований по ответственности в сфере окружающей среды в регионе хозяйствования предприятия, размещение и функционирование на территории региона производств, обладающих повышенной аварийностью, что увеличивает вероятность крупных техногенных аварий и катастроф, влиянием на производственный процесс стихийных сил природы и климата региона⁴.

В классификации рисков (табл. 1.1) не только наглядно отражена принадлежность рисков к конкретной группе, что позволяет унифицировать оценку риска, но также наиболее полно перечислены сами риски, что позволяет вплотную подойти к проблеме выявления рискообразующих факторов (рис. 1.2).

Таблица 1.1

Классификация рисков

<u>Основные риски</u>	
Ресурсные риски	энергоснабжение и стоимость энергоресурсов
	качество и стоимость транспортных услуг
	качество и стоимость услуг связи
	трудовые ресурсы (наличие, квалификация, оплата)
	сложность процедуры доступа к финансовым ресурсам
	стоимость привлечения финансовых ресурсов

⁴ Паштова Л.Г. Риск-менеджмент на предприятии // Справочник экономиста. – 2014. – №5. – С. 34

Административные риски	уровень налогового бремени
	контроль и проверки налоговых органов
	деятельность судебных органов
	деятельность правоохранительных органов
	деятельность таможенных органов
	трудовое законодательство
	процедуры аренды или приобретения земельного участка
	процедуры лицензирования
	процедуры регистрации и ликвидации предприятий
	процедуры получения разрешений на строительство
	неконкурентные действия других предприятий
	необходимость и размер неформальных отчислений в пользу чиновников
Макроэкономические риски	конкуренция со стороны дешевого импорта
	обменный курс рубля
	инфляция (быстрый рост внутренних цен)
	непредсказуемость экономической политики государства
<u>Специфические риски</u>	
риски со стороны организаторов конкурсов	несовершенство действующего законодательства в области государственных закупок;
	сложное положение с полным и регулярным финансированием государственных нужд;
	незнание или непонимание специалистами, занятыми организацией и проведением закупок, смысла выполняемых процедур и создаваемых документов, норм действующего законодательства
	незнание поставщиками своих прав и обязанностей, неумение (а зачастую и нежелание) отстаивать свои права
	недостаточно активная роль Минэкономки России и других органов исполнительной власти в контроле за деятельностью государственных закупщиков
	недобросовестные действия отдельных чиновников, принимающих решения о проведении и ходе процедур закупок, а также о присуждении контракта
риски, препятствующие участию промышленных организаций в госзакупках	высокая конкуренция среди поставщиков-промышленных организаций
	высокий уровень коррупции
	низкий уровень репутации поставщика
	высокие издержки подготовки документации на участие в госзакупках
	непрозрачность процедуры госзакупок
	недостаток информации о проводимых закупках

	неприемлемые условия заказа
	неэффективная информационная система госзакупок
	необоснованное ограничение заказчиком доступа к участию в конкурсе путем установления дополнительных требований
риски непосредственного закупочного процесса	риск неправильно сформированного заказа
	риск неверно выставленной начальной цены контракта
	риск уклонения от заключения контракта
	риск нарушения поставщиком условий государственного контракта

Интегральные факторы риска по уровню воздействия следует подразделить на интегральные рискообразующие факторы микроэкономического (воздействующих на деятельность конкретного экономического субъекта) и макроэкономического (формирующих экономическую конъюнктуру для целого ряда предприятий) уровня⁵.

К числу интегральных рискообразующих факторов микроэкономического уровня, воздействующих на деятельность любого экономического субъекта (предприятие, банк, страховая компания и пр.), предлагается относить:

- недобросовестность или профессиональные ошибки партнеров (третьих сторон),
- недобросовестность или профессиональные ошибки сотрудников компании,
- ошибки программного обеспечения,
- противоправные действия сотрудников компании и третьих лиц (хищения, подлоги и т. д.),
- ошибки технологического процесса,
- уровень менеджмента.

К числу интегральных рискообразующих факторов макроэкономического уровня, предлагается относить:

⁵ Мельникова Т. Риски в России. Прошлое, настоящее, будущее // Босс. – 2014. – №9. – С. 23

- изменение курса рубля по отношению к ведущим мировым валютам,
- уровень инфляции,
- изменение ставки рефинансирования ЦБ РФ,
- изменение цен на энергоносители,
- изменение ставок налогообложения,
- изменение климатических условий.

Дифференцированы факторы риска в развитии предприятия по трем укрупненным блокам, характеризующим в своем единстве хозяйственный объект.

Первый блок связан с конкретным производством как с технологической системой, состоящей из машин и аппаратов, технологий, нацеленных на производство определенных благ и услуг, а также объектов интеллектуальной собственности, обеспечивающих устойчивое развитие предприятия. Именно эта система имущества предприятия, обеспечивающая реализацию конкретной производственной задачи, выступила объектом, на котором сконцентрированы усилия по подрыву устойчивого экономического развития данного производства.

Второй блок – это система экономических отношений, характеризующих производство не как систему машин, а как предприятие в целом. С этой точки зрения непосредственным объектом экономических рисков и угроз стал трудовой коллектив предприятия с его коммерческими, финансово-кредитными и социальными отношениями и интересами и являющийся фактически главным ресурсом экономической безопасности предприятия.

Третий блок представлен системой экономических отношений собственности на имущество предприятия, закрепленных определенной организационно-правовой формой. При этом организационно-правовые институты не являют собой статичные, раз и навсегда данные образования. Они мобильны и изменчивы, в силу чего несут в себе определенные риски. Причиной этому могут выступать два обстоятельства. Первое - технический прогресс, открытие новых рынков, рост населения и т.д., которые ведут к изменению цен конечного продукта по отношению к ценам факторов производства, что побуждает взаимодействующие

хозяйствующие субъекты либо один из них пересматривать условия этого взаимодействия, так или иначе уже «вписанные» в институциональные возможности и ограничения избранной формы организации. И второе обстоятельство, обуславливающее институциональные изменения, - идеология, под воздействием которой сформировалась данная организационная структура и её правовая модель, определившие миссию и стратегию развития предприятия⁶.

Анализ экономической литературы по данной проблеме показывает, что российские исследователи к числу кадровых относят достаточно широкий спектр угроз. Так, Д. А. Кузнецов в качестве угроз кадровой безопасности рассматривает низкую благонадежность персонала, девиантное поведение сотрудников, неблагоприятный социально-психологический климат, низкую лояльность персонала, ошибки в подборе персонала, отсутствие высокой корпоративной культуры. К угрозам, исходящим от сотрудников, Г. К. Копейкин, В. К. Потемкин относят нарушения порядка использования технических средств, создающие условия для несанкционированного доступа к конфиденциальной информации; нарушение установленного режима сохранности сведений конфиденциального характера и безопасности; нарушение установленного порядка финансовой отчетности в организации; преступные и иные противоправные действия по личным мотивам или в интересах третьих лиц. К угрозам безопасности фирмы М. И. Королев причисляет преднамеренные действия и ошибки сотрудников, а также преступные действия персонала из-за низкого профессионализма и недобросовестности.

При рассмотрении персонала в качестве субъекта угроз объектом безопасности выступают ресурсы работодателя (информационные, интеллектуальные, материальные и пр.). В этом случае субъектом угроз кадровой безопасности могут быть не только работники, состоящие в трудовых отношениях с работодателем. Обоснованным представляется включение в их состав соискателей вакантной должности, а также бывших работников организации.

⁶ Гатиатуллин А.Р. Условия и факторы применения риск-менеджмента // Проблемы современной экономики. – 2014. – №1. – С. 34.

Бывший работник, затаивший чувства обиды, раздражения и жажды мести, после увольнения может предпринять действия, направленные против компании: оспаривать решение руководства компании в суде, публиковать или распространять негативную информацию о деятельности компании, готовить физическую расправу над лицами, которых он считает виновными в своих проблемах, уничтожать документы, необходимые для продолжения работы компании, передавать важную информацию конкурентам и т. п. В некоторых случаях вред организации могут нанести и соискатели вакантной должности. Зачастую «псевдосоискатели» могут быть представителями конкурирующих организаций, криминальных структур, хедхантерами.

Угрозы безопасности организации со стороны персонала и в его адрес различаются как источниками возникновения, видами их деструктивной направленности, так и последствиями реализации. По своей сути они в большинстве случаев являются антропогенными, поскольку создаются деятельностью людей и социальных групп (конкурентов, клиентов, работников и т. д.). Степень влияния человеческого фактора на безопасность организации различна. В одних случаях угрозы вызывает низкая квалификация персонала организации, в других, сознательная деятельность, направленная на причинение ущерба, в-третьих, неосознанные действия и ошибки работников.

При рассмотрении проблемы обеспечения кадровой безопасности организации отдельного внимания заслуживает изучение факторов, провоцирующих возникновение угроз кадровой безопасности организации и создающих опасность реализации ее интересов. К числу таковых можно отнести: – низкий уровень или отсутствие внутрикорпоративной социальной ответственности бизнеса.

Зачастую угрозы кадровой безопасности приводят к игнорированию интересов наемного персонала, а невыполнение обязательств перед работниками (задержки выплаты или уменьшение заработной платы, незаконное увольнение и т. д.) провоцирует недобросовестное поведение со стороны сотрудников; – отсутствие корпоративной культуры, которая подразумевает нетерпимость ко всем

противоправным действиям как со стороны руководства компании, так и ее персонала, формирование необходимых морально-нравственных ценностей и норм в отношении поведения работодателя и работников; – низкая эффективность контроля на этапах найма и отбора персонала в процессе трудовой деятельности, а также отсутствие грамотной политики высвобождения работников, что способствует совершению ими недобросовестных поступков; – недостаточная проработка локальной нормативно-правовой базы в области обеспечения безопасности бизнеса, отсутствие эффективной системы обучения персонала основам противодействия угрозам кадровой безопасности; – неэффективная система мотивации добросовестного поведения персонала.

Итак, приведенная классификация позволяет осуществлять качественный анализ рисков, выявлять причины и источники их возникновения, а также сферы деятельности предприятия, в которых они возникают, с учетом организационной структуры предприятия. Данная классификация, наиболее полно охватывая множество рисков, не только обеспечивает выявление рискообразующих факторов, но и позволяет унифицировать оценку риска.

1.2. Задачи, принципы и методы управления рисками предприятия

Ассоциация риска только с неблагоприятными последствиями является односторонним подходом к его пониманию. В действительности наличие хозяйственных рисков способствует прогрессивному развитию экономики, что обусловлено корреляционной связью между степенью рисков и величиной ожидаемых результатов. Для обеспечения устойчивого развития предприятия и получения высоких экономических результатов необходимо научиться управлять рисками.

Управление риском предопределяет направления и возможности обеспечения устойчивого развития предприятия, его возможности противостоять неблагоприятным ситуациям. Организация грамотного риск – менеджмента на

предприятию требует значительных затрат материальных и человеческих ресурсов и является достаточно сложным делом.

Для создания эффективной системы управления рисками на предприятии необходимо определить понятие системы управления рисками промышленного предприятия. Система управления рисками на промышленном предприятии – совокупность элементов организационной структуры предприятия, которые взаимосвязаны функциями управления рисками и, обеспечивающих реализацию процедур управления рисками методическим, информационным, техническим, кадровым обеспечением. На промышленном предприятии управление рисками будет результативным и эффективным только в том случае, если оно будет осуществляться в составе системы менеджмента промышленного предприятия. Одной из основных тенденций современного риск-менеджмента является непрерывное совершенствование процесса управления рисками⁷.

Управление риском как система управления предполагает реализацию ряда процессов и действий, осуществляющих целенаправленное воздействие на риск.

Управление рисками рассматривается не только как традиционный состав процедур, но процесс, под которым понимается совокупность элементов организационной структуры предприятия, взаимосвязанных функциями управления рисками и обеспечивающих реализацию процедур управления рисками методическим, информационным, техническим, кадровым обеспечением. На промышленном предприятии управление рисками будет результативным и эффективным только в том случае, если оно будет осуществляться в составе системы менеджмента промышленного предприятия⁸. Такая трактовка этого термина раскрывает его экономический смысл и особенности.

В системе управления производством объектом управления является риск, рискованные вложения капитала, экономические отношения между хозяйствующими подразделениями в процессе реализации риска. Субъектом управления в системе

⁷ Белоусова Л. Портрет риск-менеджмента в России // Лизинг. – 2015. – № 9. – С. 12

⁸ Бадалова А.Г. Система управления рисками: методология, организационно-информационное обеспечение, эффективность внедрения. Монография. – М.: «Станкин», «ЯНУС-К», 2013.

риска является специальная группа людей (руководитель, финансовый менеджер, менеджер по риску и другие), которая посредством различных приемов и способов управления осуществляет целенаправленное воздействие на объект управления.⁹

Риск-менеджмент является неотъемлемой частью общего управления хозяйственными объектами. Находясь в экономическом пространстве мирового хозяйства, государства, отрасли, региона и являясь открытыми социально-экономическими системами, экономические агенты постоянно взаимодействуют с различными объектами, каждый из которых является потенциальным источником ситуации, характеризующейся наличием рискованной составляющей.

Присущая рискам многоаспектность и их «встроенность» во все подсистемы и элементы предприятия делает неэффективным традиционное управление риском в качестве отдельной функции. Соединение разнородных внешних и внутренних источников риска, элементов и параметров предприятия, финансовых и иных последствий наступления рискованных ситуаций возможно только в рамках программного управления. При этом в силу изменчивости внутренней и внешней среды предприятия, постоянного появления новых рисков и их трансформации во времени программное управление рисками должно рассматриваться как инновационный проект со всеми особенностями его реализации¹⁰.

Риск в предпринимательской деятельности естественным образом сопряжен с менеджментом, со всеми его функциями — планированием, организацией, оперативным управлением, использованием персонала, экономическим контролем. Каждая из этих функций связана с определенной мерой риска и требует создания адаптивной к нему системы хозяйствования. То есть, необходим и особый менеджмент риска, или специфическая система (подсистема) управления, основывающаяся на познании экономической сущности риска, разработке и реализации стратегии отношения к нему в предпринимательской деятельности.

⁹ Саркисова, Е.А. Риски в торговле: управление рисками: практическое пособие / Е.А.Саркисова. – М.: ИТК «Дашков и К», 2014.

¹⁰ Силюткина О.В. Хозяйственный риск: сущность и экономическое содержание //Сегодня и завтра Российской экономики. - 2010. - № 34. - С.33

На сегодняшний день в практике риск-менеджмента выделяют множество способов управления рисками, такие как уклонение (избежание) от риска, удержание и сохранение, снижение риска, передача риска, трансферт и компенсация. Можно данные способы классифицировать по эффективности и возможности повсеместного применения.

Таблица 1.2

Классификация способов управления рисками по эффективности¹¹

Способы управления рисками	Инструменты управления рисками на предприятии
Уклонение от риска	Отказ от ненадежных партнеров- госзаказчиков
	Отказ от рискованных поставок
	Сокращение опасного поведения, ограждение опасных зон бизнеса, установление взаимного контроля за поведением сотрудников
	Дублирование участков и элементов бизнеса
	Охрана, физическая защита ценностей, обеспечение безопасности бизнеса
	Мониторинг информации
Удержание, сохранение риска	Выделение «экономически опасных» участков в структурно или финансово самостоятельные подразделения (внутренний венчур)
	Балансирование активов и обязательств
	Методы нормирования
	Система согласований и разрешений в процессе принятия решений

¹¹ Новичкова О.Е. Формирование механизма управления рисками промышленных организаций в условиях выполнения заказов для государственных и муниципальных нужд. Автореферат дисс. на соискание уч.степени канд. экон.наук. – М., 2010.

Снижение риска	Интеграционное распределение ответственности между партнерами по производству (образование ФПГ, акционерных обществ, обмен акциями и т.п.)
	Разукрупнение или укрупнение риска
	Распределение риска между участниками госзаказа
	Диверсификация видов деятельности, рынков сбыта и зон хозяйствования (расширение круга партнеров-потребителей)
	Изоляции опасных синергетичностью факторов
	Уменьшение вероятности наступления нежелательных событий
	Сокращение величины фактических потерь
	Сокращение времени нахождения в зоне действия риска и актуальности риска
Передача, трансфер риска	Страхование хозяйственной деятельности
	Нестраховой трансферт риска
	Хеджирование
	Заключение контрактов (строительные контракты, аренда, контракты на хранение и перевозку грузов, контракт-поручительство и договор факторинга)
	Процедурные конфигурации
Компенсация риска	Создание системы резервов на предприятии и плана использования резервов
	Разработка стратегии и планов ее реализации
Новые способы	Инновации
	Финансовая инженерия
	Социально-психологические меры
	Внутренняя культура корпорации

Приведем сравнительную таблицу основных методов оценки рисков, которая может быть использована промышленными организациями на различных этапах риск-менеджмента.

Сравнительный анализ основных методов оценки факторов риска

Методы оценки рисков	Количественная оценка	Качественная оценка	Простота расчетов	Доступность информации на предприятиях	Возможность оценки в динамике
Метод экспертных оценок	+	+	+	+	+
Метод рейтинговых оценок	- +	+	+	+	+
Историко-ассоциативные	-	+	Не проводятся	+	+
Литературно-фантастические аналогии	-	+	Не проводятся	+	+
Концептуальные переносы	-	+	Не проводятся	+	+
Статистические методы оценки	+	+	+	+	+
Точка безубыточности	+	-	+	+	-
Проверка устойчивости и установление предельных значений параметров проекта	+	-	+	+	-
Корректировка параметров проекта	+	+	+	+	-
Метод «дерево решений»	+	+	+	-	-
Анализ сценариев	+	+	-	-	+
Имитационное моделирование (метод Монте-Карло)	+	-	-	+	+
Оценка на основе анализа финансовых показателей деятельности предприятия	+	- +	+	+	+

Каждый из методов управления риском отличается степенью воздействия на уровень риска в конкретной ситуации, а также затратами, необходимыми на их реализацию. Это обстоятельство необходимо учитывать при определении целесообразности и эффективности конкретных мероприятий по управлению риском.

Таблица 1.4.

Классификация методов управления рисками промышленных предприятий.

Тактика, выбранная риск-менеджером	Конкретные методы (приемы) управления рисками промышленных предприятий
1. Избежание	1.1. Уклонение от рискованных ситуаций.
2. Игнорирование	2.1. Отсутствие мер по управлению рисками (финансирования).
3. Сохранение	3.1. Самострахование (создание фонда риска).
4. Уменьшение	4.1. Снижение частоты ущерба или возникновения убытка; 4.2. Уменьшение размера убытков; 4.3. Диверсификация; 4.4. Лимитирование.
5. Передача	5.1. Страхование; 5.2. Юридические меры, хеджирование. 5.3. Аутсорсинг риска; 5.4. Перераспределение риска среди группы экономических агентов; 5.5. Нестраховая передача рисков (через контрактные обязательства); 5.6. Факторинг; 5.7. Форфейтирование. 5.8. Лизинг; 5.9. Франчайзинг.

Таким образом, эффективность использования выбранного метода в значительной степени определяется конкретной ситуацией, а также видом риска и спецификой деятельности предприятия. На практике наиболее высокий результат можно получить лишь при комплексном применении различных методов воздействия на риски промышленных предприятий. Комбинируя их друг с другом

в самых разнообразных сочетаниях, можно добиться оптимального соотношения степени риска и необходимых для этого дополнительных затрат.

1.3. Методика исследования кадровых рисков

Эффективность функционирования хозяйственной организации в условиях сложной, динамической и неопределенной среды во многом зависит от понимания причин и механизмов действия кадровых рисков и их учета в принятии решений. Устойчивость и расширение бизнеса, рост его прибыльности невозможны без стратегического управления персоналом организации и снижения кадровых рисков.

Методология исследования кадровых рисков предполагает определение целей, предмета исследований, границ исследования, выбор средств и этапов проведения исследовательских работ.

Основу исследования составляют системный и сравнительный подходы к изучению проблемы возникновения кадровых рисков как ключевого фактора в системе управления персоналом организации ПКФ «Термодом». В основу методологии исследования входит комбинация качественных и количественных методов исследования.

В ходе выполнения работы применяются общенаучные методы исследования, включая методы логического, системного и сравнительного анализа, экспертных оценок, а также методы статистической обработки информации, экспертный опрос.

Главной целью проведения исследования является разработка практических рекомендаций по построению эффективной системы по управлению кадровыми рисками в ПКФ «Термодом». Для осуществления данной цели необходимо решить ряд следующих задач:

- исследование природы и экономического содержания риска;
- изучение основных концепций риска;
- систематизация научных знаний о рискообразующих факторах;

- изучение влияния кадровых рисков на систему управления персоналом;
- изучение принципов и методов управления рисками;
- анализ возможных кадровых рисков на предприятии ПКФ «Термодом»
- определение особенностей управления рисками ПКФ «Термодом»;
- разработка мероприятий для управления кадровыми рисками ПКФ «Термодом»;
- разработка механизма управления рисками предприятия ПКФ «Термодом» в современных условиях хозяйствования.

Объектом исследования выступает деятельность ПКФ «Термодом», а именно, деятельность персонала организации.

Предметом исследования являются кадровые риски предприятия ПКФ «Термодом» и механизм управления рисками на предприятии.

Результат исследования должен быть представлен в разработке мероприятий для управления кадровыми рисками организации, построении эффективной системы управления кадровыми рисками, вследствие чего результативность деятельности предприятия должна улучшиться.

В общем виде этапы проведения исследования можно представить следующим образом:

- подготовка исследования, т.е. разработка программы, определение единиц наблюдения, определение методов сбора информации;
- экспертный опрос;
- анкетный опрос;
- анализ документов;
- подготовка информации к обработке;
- обработка информации и ее анализ;
- подготовка результатов исследования.

Метод экспертного опроса применяется по причине исследования довольно сложной проблемы – управление кадровыми рисками на предприятии ПКФ «Термодом». Глубинное интервью относится к качественным методам

исследования. Получаемая информация анализируется не по процентным соотношениям, а по общим, наиболее выраженным тенденциям, отношению к существующему положению, оптимальным способам решения проблем, прогнозам развития ситуации и т.д. По сути, экспертный опрос – это сформулированное мнение профессионалов, разбирающихся в своем деле, как никто другой, с помощью которых представляется возможным наиболее полно и точно разобраться в поставленной проблеме.

В результате экспертного опроса, проводимого в ПКФ «Термодом», необходимо выявить все возможные кадровые риски на предприятии. Причем рассмотреть необходимо риски, встречающиеся при использовании и развитии всего персонала, так и по различным профессиональным группам.

В результате опроса необходимо выяснить, какое влияние оказывают кадровые риски на систему управления персоналом. Под их воздействием у руководства формируются определенные планы действий, направленные на персонал организации. Также нужно определить, какие методы, под воздействием кадровых рисков, использует система управления персоналом ПКФ «Термодом» в области использования и развития персонала, которая включает наем, подбор, прием, обучение, адаптацию, аттестацию персонала. Происходит ли оценка работы персонала для того, чтобы определить эффективность деятельности предприятия в целом и направить свои усилия на работу с ними для снижения кадровых рисков.

Для предложения рекомендаций ПКФ «Термодом» по снижению кадровых рисков и эффективной деятельности должны быть изучены предпринимаемые меры по управлению рисками в организации. Результаты по управлению кадровыми рисками в компании могут быть даны только при анализе принимаемых мер и разработанной методике действий, отвечающей за эти мероприятия службы ПКФ «Термодом».

В ходе исследования было опрошено 50 человек, работающих в ООО ПКФ «Термодом».

Получаемое в результате обработки обобщенное мнение принимается как решение проблемы. Характерными особенностями метода экспертных оценок, как

научного инструмента решения сложных неформализованных проблем, являются, во-первых, научно-обоснованная организация проведения всех этапов экспертизы, во-вторых, применение количественных методов, как при организации экспертизы, так и при оценке суждений экспертов и формальной групповой обработке результатов. Эти две особенности и отличают метод экспертных оценок от обычной экспертизы, широко применяемой в различных сферах человеческой деятельности.

На основе всего анализа управления кадровыми рисками ПКФ «Термодом» разрабатываются рекомендации для повышения эффективности деятельности организации.

2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМИ РИСКАМИ ПКФ «ТЕРМОДОМ»

2.1. Анализ возможных кадровых рисков в ПКФ «Термодом»

ООО ПКФ «Термодом» было основано в 1998 г.

Основной профиль деятельности предприятия — это строительство жилых и промышленных зданий и сооружений в качестве генерального подрядчика и заказчика, а также производство строительных и отделочных материалов.

Предприятие активно участвует в президентских программах «Доступное и комфортное жилье — гражданам России» и «Здоровье», проходящими под патронажем Губернатора Пензенской области. Уже более 12 лет совместно с правительством области проводится программа «Дом для молодой семьи», способствующая экономическому и социальному развитию, как самого города, так и области в целом.

Основным видом деятельности ООО ПКФ «Термодом» является строительство жилых и промышленных зданий. Сегодня предприятие реализует крупный проект – строительство квартала «Спутник» (2,7 млн. кв.м жилья) – место для жизни, работы и отдыха. Единый архитектурный проект с просторными улицами и самой большой в городе детской площадкой, собственной управляющей компанией, отоплением и водяными скважинами для обеспечения питьевой водой.

В данном разделе изучаются возможные кадровые риски ПКФ «Термодом» и определяется степень воздействия на деятельность его работы на основе проведенного экспертного опроса и статистической обработки информации, полученной в ходе исследования.

Основным критерием, отражающим проявление кадровых рисков на предприятии, являются показатели движения персонала. Данные, необходимые для расчета этого показателя, представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Движение персонала в ООО ПКФ «Термодом» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014	2015	2016
Численность на начало года, чел.	321	433	555
Численность уволенных, чел.	129	173	183
Численность принятых, чел.	241	295	231
Численность на конец года, чел.	433	555	603
Среднегодовая численность, чел.	377	494	579

Для того чтобы оценить долгосрочность преимуществ для системы кадрового менеджмента (в области привлечения, использования и удержания персонала), была проанализирована динамика 3 характеристик системы управления персоналом в 2014-2016 гг. в ООО ПКФ «Термодом»:

- уровень закрытия вакантных должностей;
- коэффициент удовлетворенности работой
- уровень текучести кадров.

Таблица 2.2

Динамика экономических характеристик системы управления персоналом ООО ПКФ «Термодом» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014	2015	2016
Закрытие вакансий, %	93,4	93,5	88,4
Текучесть кадров, %	34,2	35	31,6
Удовлетворенность работой	0,638	0,65	0,684

Динамика показателей текучести кадров и удовлетворенности персонала работой по годам представлена на рисунках 2.1 и 2.2.

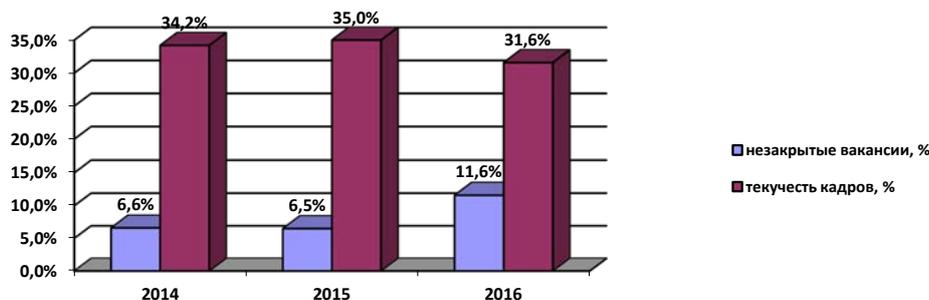


Рис. 2.1. Динамика текучести кадров и закрытия вакансий в ООО ПКФ «Термодом»

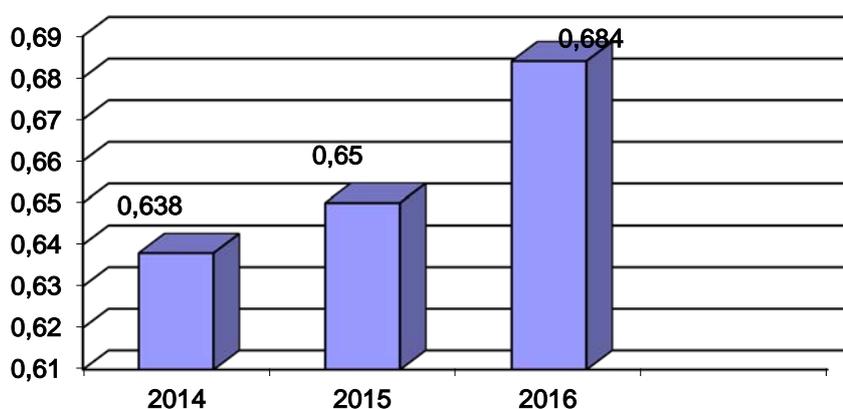


Рис. 2.2. Удовлетворенность персонала работой

Анализ данных позволяет сделать вывод о том, что в ООО ПКФ «Термодом» практически не прослеживается снижение уровня текучести кадров (с 34,2% в 2014 г. до 31,6% в 2016 г.), он остается очень высоким. Смена практически трети кадрового состава организации является серьезным кадровым риском. Уровень незакрытых вакансий растет, за трехлетний период прирост составил 5%.

По мнению специалистов по подбору персонала, текучесть кадров в пределах 3-5% можно считать нормой, т.к. полное отсутствие трудовых перемещений в организации приводит к окостенению структуры коллектива. Предельно допустимый уровень текучести персонала составляет от 5 до 10% от общего числа работников компании в год. Текучесть выше нормативного показателя говорит, как правило, о неудовлетворенности работника рабочим местом, условиями труда, быта, изменении отношения к труду в целом. Возрастает независимость работника,

все больший акцент делается на достижении собственных целей. Об этом свидетельствует и показатель удовлетворенности работой, который не соответствует предельному значению (0,995-997 – норма). Увольнение работников по собственному желанию также может быть связано с более выгодными для них условиями труда конкурентов организации. Высокая текучесть и низкая удовлетворенность работой являются факторами кадровых рисков и дорого обходятся организации.

Выручка от реализации продукции в 2015 г. составила 718 976 тыс. руб., что ниже показателя 2014 г. на 24 070 тыс руб. Это может быть связано как со снижением спроса на выпускаемую предприятием продукцию, так и с большим числом конкурентов на рынке. Значительнее сократилась чистая прибыль: в 2014 г. составляла 102 594 тыс. руб., в 2015 г. - 60 644 тыс. руб.

Самые большие и самые разнообразные риски, связанные с кадрами, возникают при приеме нового сотрудника на работу. Это связано с тем, что специалисты разного уровня и профессий несут с собой различные угрозы.

В результате экспертного опроса в ПКФ «Термодом» были определены следующие возможные кадровые риски по категориям работников.

Наибольшая текучесть кадров присутствует среди специальностей низшего дивизиона – рабочие, грузчики. Основные риски связаны с распространенным алкоголизмом в этой среде, а также с привлечением на эти работы мигрантов. Это может повлечь за собой если не остановку, то приостановление производственного процесса – а значит срыв сроков, или брак. Организация столкнулась с подобной ситуацией: за нарушение трудовой дисциплины, за прогулы были уволены рабочие.

Специалисты сборочно-сварочных участков могут принести множество рисков компании-нанимателю. В первую очередь, это низкий профессиональный уровень. Низкое качество монтажа и, следовательно, потеря репутации компании на рынке. ПКФ «Термодом» принимает на работу сотрудников с испытательным сроком. До оформления приема на работу они в обязательном порядке проходят обучение, после которого аттестуются. Аттестация является основанием для

приема на работу. Рекламации на качество работ нередки в ПКФ «ТЕРМОДОМ», и они подтверждают возможность кадровых рисков со стороны этой категории работников.

Инженеры-технологи. Риск со стороны этой категории работников заключается в возможных ошибках, допущенных в расчетах, что влечет за собой изготовление неподходящих конструкций, а, следовательно, финансовые потери компании, связанные с их переделкой. Такие ошибки возникают вследствие невнимательности, недостаточной квалификации работников организации.

Маркетологи. Очевидных рисков для компании данный специалист не несет просто потому, что оценить качество его работы довольно трудно. Не занимаясь активным поиском, основная задача этого сотрудника сводится, чаще всего, просто к заключению договора с клиентом. Но и эти сотрудники могут принести компании вред, что может быть связано также с непрофессионализмом маркетолога, негативно сказывающимся на репутации компании.

Много значительных рисков связано с руководящими кадрами, но это риски совсем иного рода. Они связаны, прежде всего, с достаточно высоким уровнем предоставленных им полномочий. При достаточных полномочиях в решении, например, финансовых вопросов, руководитель получает неограниченный доступ к деньгам и может воспользоваться ими в ущерб компании. Также по данной категории работников риски, связанные с мошенничеством, имеют значительную силу воздействия на организацию. Отследить несанкционированные действия руководителей не так легко. К моменту, когда мошенничество вскроется, компания может понести значительные убытки.

Проектировщики могут принести компании большой вред ошибками в проектировании и расчетах. Зачастую, при большой доле самостоятельности конструктора, ошибка может быть замечена только на момент монтажа, когда последствия становятся необратимыми.

Секретари, бухгалтеры и другие административные сотрудники тоже могут оказаться в рядах «вредителей» при недостаточной компетенции в своей профессиональной области.

Таким образом, принимая решение о сотрудничестве с новым работником, компания ПКФ «Термодом» рискует и может понести большие убытки.

В результате исследования деятельности ПКФ «Термодом» было выявлено, что уровень профессиональной подготовки и квалификации работников соответствует выполняемым работам. Брак и ошибки в работах были вызваны изъянами в материалах, а также нехваткой времени из-за большого объема работ. Исходя из сказанного, степень воздействия данной категории риска на деятельность компании велика.

Основная часть персонала ПКФ «Термодом» относится к категории молодого персонала, т. е. их возраст в среднем до 30 лет. Этот возраст является наиболее рискованным, если рассматривать со стороны организации, так как считается, что молодые амбициозные специалисты востребованы на рынке и готовы ради карьеры или зарплаты неоднократно менять компанию. Но такой возраст имеет и ряд преимуществ:

- такая группа людей часто делают быструю и успешную работу;
- молодые работники стремятся к усвоению новой, современной информации и развитию у себя новых навыков работы;
- у молодых нет привычных стереотипов работы и шаблонных способов принятия решений, они еще не знают, что «это делать нельзя потому, что так никто не делает». Они креативны, способны к поиску оригинальных, свежих и нестандартных идей и решений, поэтому для компании, молодые работники – ценное приобретение;
- за счет молодости, они выносливы и имеют высокую работоспособность;
- молодой человек или девушка стремятся хорошо выглядеть, они достаточно привлекательны, а для работы с клиентами и партнерами отличные внешние данные работника – не последний фактор успеха.

В результате мы видим, что, с одной стороны, молодой персонал определяется для организации как достаточно рискогенная группа персонала, а с

другой – способствует более успешному уровню развития и эффективной деятельности, это энергия рывка вперед и вверх.

Анализ деятельности сотрудников ПКФ «Термодом» показывает, что отношения между работниками слаженные, доброжелательные, об этом говорит отсутствие явных межличностных конфликтов, несмотря на то, что для их деятельности характерна конкуренция.

Отсутствие межличностных конфликтов в исследуемом предприятии говорит о сплоченности работников, межличностные отношения сотрудников основаны на взаимном доверии людей, открытости, честности, порядочности, взаимном уважении и т.п. Отсутствие конфликтов также исключает вероятность возникновения рисков персонала, связанных с их психофизиологическими качествами.

Проведенный опрос показал, что случаи кражи материалов в организации были. По мнению руководства компании, сотрудники не всегда лояльно относятся к организации.

В связи с тем, что компания ПКФ «Термодом» достаточно крупное предприятие, объемы производства значительные. По этой причине возможен риск с нехваткой персонала. При такой сложившейся ситуации работникам придется выполнять работы более быстрыми темпами, вследствие чего велика вероятность их выполнения недостаточно качественно или с браком. Это не только может «ударить по карману» организации, но и понизить ее репутацию. Вина за некачественно выполненные работы будет возложена на работников, их выполнявшие, а значит, существует риск неудовлетворенности персонала условиями работы. Такая ситуация может повлечь за собой много негативных последствий для компании.

Процесс высвобождения работников также приводит организацию к риску. Увольняющийся персонал обладает большим запасом полезной информации для конкурентов, особенно это характерно для менеджеров, технологов. Также при увольнении организация может потерять высококвалифицированных

специалистов и работников, на которые были потрачены усилия и средства на обучение и процесс адаптации в организации.

Итак, возможные кадровые риски на предприятии ПКФ «Термодом» определены по принципу наиболее встречающихся по категориям работников: рабочие, грузчики, специалисты сборочно-сварочных участков, инженеры-технологи, маркетолог, руководящие кадры, конструкторы, секретари, бухгалтеры.

Также были определены риски в зависимости от индивидуальных особенностей всего персонала организации и применяемых к нему методов управления.

2.2. Оценка влияния системы управления персоналом на уровень кадровых рисков

В данном разделе на основе экспертного и анкетного опросов, анализа документов изучается система управления персоналом ПКФ «Термодом» с позиции ее влияния на возникновение кадровых рисков, а также выбранная кадровая политика.

Возможность возникновения кадровых рисков в деятельности предприятия способствует формированию определенных направлений действий системы управления персоналом. При формировании стратегии управления персоналом в первую очередь необходимо учитывать риски персонала.

Менеджером по персоналу и экономистом организации составляются и обосновываются планы по труду с расчетами потребности в кадрах. Методика определения текущей и перспективной потребности в кадрах сводится к составлению годовых и перспективных планов работы.

Специалист по кадрам ПКФ «Термодом» считает, что организация обеспечена персоналом не в полном объеме, зачастую возникает нехватка кадров. Причина возникновения кадрового риска кроется в отсутствии стратегического плана набора персонала. Не сформирован в организации банк данных о кандидатах

на те рабочие места, по которым наиболее часто открываются вакансии в период крупных заказов. Не предусмотрена возможность приема на временную работу.

Ни одна организация не может обойтись без набора новых работников. При этом ожидается, что новые работники позволят компании добиться более высоких рабочих показателей или решить определенные задачи.

В ситуации, когда подобрали не того кандидата, основной ущерб может быть нанесен имиджу компании в глазах общественности, а также может повлечь за собой потраченные финансы.

Эти способы не дорогостоящие и достаточно эффективные. Риск создания негативного имиджа компании может возникнуть уже на этапе поиска кандидата, например, из-за неграмотного содержания и формы объявления о вакантной должности. Анализ текста объявлений о приеме на работу показывает, что в них дается достаточно полный перечень необходимых условий, которым должен соответствовать кандидат на вакантную должность. Значит, организации будет легче проводить отбор на вакантные должности, не затрачивается время на собеседование с кандидатами, которые не соответствуют по своему профессионально-квалификационному уровню.

На вопрос: «Каков уровень неудачных попыток найма за последние полгода?» 65% опрошенных линейных руководителей ответили, что высокий.

Из этого следует, что несовершенство системы найма в компании влечет за собой кадровые риски.

На следующий вопрос: «Как часто вы составляете план найма персонала?», линейные руководители единогласно ответили, что этим они занимаются по мере необходимости.

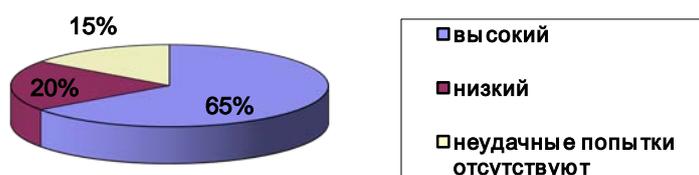


Рис. 2.3. Уровень неудачных попыток найма

Это еще раз доказывает, что руководители и работники кадровой службы не уделяют должного внимания планированию кадрового резерва, что повышает вероятность возникновения кадровых рисков.

Следующий вопрос: «Какие способы поиска кандидата на должность вы чаще всего используете?» дал такие ответы: 28% отметили поиск внутри организации, 44% респондентов предпочитают агентства по подбору персонала, оставшиеся 28% предпочитают использовать поиск среди сотрудников. Интернет, средства массовой информации, а также выезд в институты и другие учебные заведения не выделил никто.

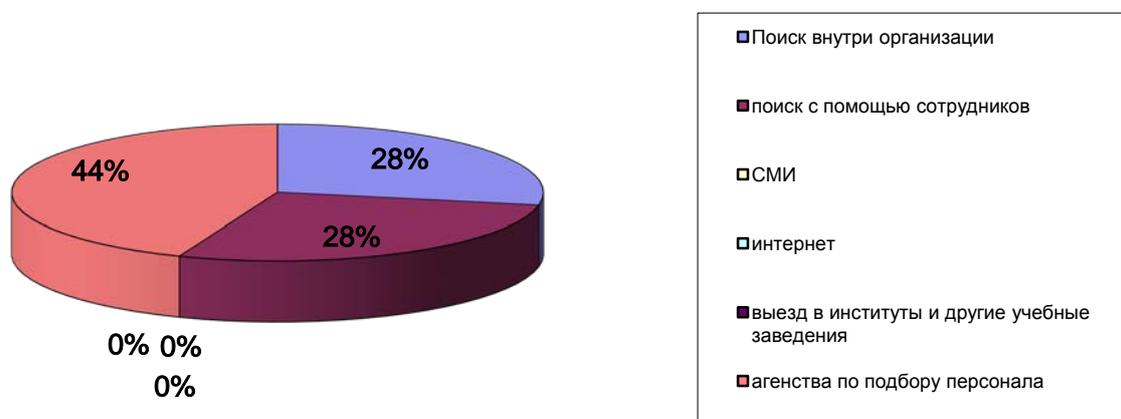


Рис. 2.4. Способы поиска кандидатов

Вероятность неудачного подбора персонала в ПКФ «Термодом» высока: повышает ее неточная постановка технического задания при обращении к рекрутерам, т.к. в компании нет точного описания рабочих мест, технологических процессов.

На вопрос: «При приеме на работу нового сотрудника вы в большинстве случаев полагаетесь на...?» 58% опрошенных линейных руководителей ответили, что полагаются на точную информацию о работнике, 42% опираются на интуицию.



Рис. 2.5. На что опираетесь при приеме на работу?

Из этого следует, что большинство управленцев и работников кадровой службы строго делают выбор исходя только из резюме кандидата. Но это субъективный способ. Меньшинство же опираются на внутреннее предчувствие и расположение к работнику, что, конечно же, тоже может быть ошибочным и интуиция может подвести. Поэтому нужно исходить из оптимальной совокупности этих понятий.

На вопрос «Всегда ли проверяете сведения, содержащиеся в резюме?» получены следующие ответы - 86% ответили иногда, 14% – всегда.



Рис. 2.6. Проверка сведений, указанных в резюме

На вопрос «Как вы попали на данную должность в эту фирму?» 63% исполнителей ответили, что на работу они попали через знакомых, 34% – по объявлению в интернете, всего лишь 3% заняли данную должность благодаря объявлению в средствах массовой информации.

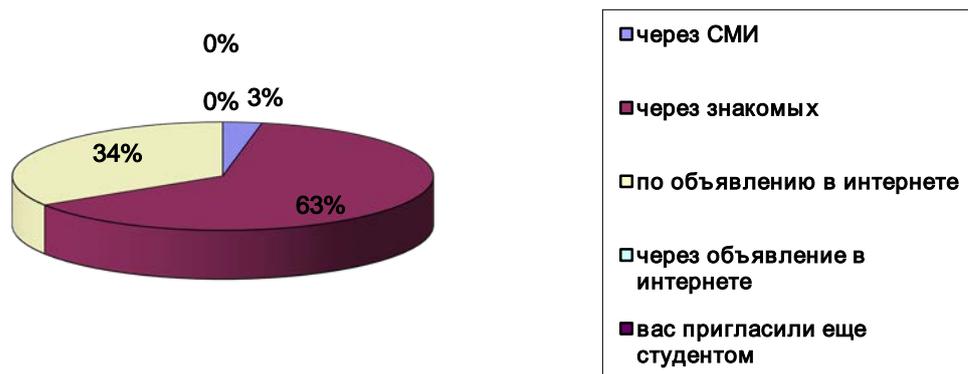


Рис. 2.7. Как Вы узнали о вакансии?

Это указывает на то, что на самом деле большинство сотрудников узнали о вакантной должности через своих знакомых. Этот факт повышает риск приема неквалифицированных сотрудников. Ведь у скольких квалифицированных сотрудников было бы привлечено внимание к данной компании, если был бы организован качественный поиск сотрудников. Результаты ответов на данный вопрос опять же указывают на плохо развитую систему поиска персонала, что может негативно сказываться на функционировании фирмы.

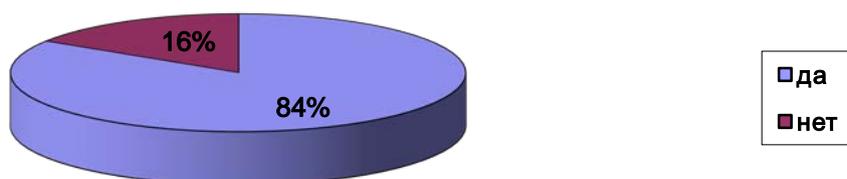


Рис. 2.8. Содержание в резюме преувеличенных сведений, неточностей

Следующий вопрос: «Содержало ли ваше резюме какие-либо преувеличенные сведения, неточности, играющие в вашу пользу?» дал такие ответы: 84% респондентов признались, что такие акты имели место, 16% опрошенных ответили отрицательно.

Руководству и кадровой службе обязательно нужно проверять сведения, содержащиеся в резюме будущего сотрудника, так как большинство кандидатов на должность, как мы видим, оставляют ложные сведения об их профессиональных способностях, это повышает кадровый риск.

Но в нашем случае большинство опрошенных руководителей не всегда проверяют сведения о работнике, что и приводит к неудачному найму сотрудников.

Система оценки кандидатов на этапе отбора, сложившаяся в ПКФ «Термодом», способствует повышению таких кадровых рисков, как: низкий профессиональный уровень кандидата, несовместимость с уже сложившимся коллективом, низкая мотивация кандидата работать в компании, несоответствие целей компании и личных целей человека.

В ситуации отбора новых работников организация-работодатель беспокоится о целом ряде аспектов своей безопасности. Иногда ошибки в отборе новых работников чреваты угрозой безопасности компании из-за приема на работу человека, который умышленно или неумышленно способен нанести вред компании в той или иной области. Но и работник, устраивающийся на работу, также хочет найти такое место работы, которое отвечало бы его представлениям о безопасности.

На вопрос: «Используете ли вы психологические тесты при приеме на работу нового сотрудника?» линейные руководители и менеджер по персоналу единогласно дали отрицательный ответ.

При подборе персонала на позиции, требующие определенных качеств (выдержка, хладнокровие, способность ладить с людьми, пунктуальность, умение доводить начатое дело до конца, стрессоустойчивость и т.д.), в ряде случаев важна диагностика скрытых акцентуаций человека. Характерологические тесты позволяют выявить и предвидеть их проявление в поведении человека под воздействием некоторых факторов.

Отсутствие в процедуре подбора этапа проверки кандидата в целях безопасности компании повышает риск психологических отклонений, наличие негативных действий со стороны сотрудника по отношению к компании на

предыдущем месте работы. Основным инструментом обеспечения безопасности в этом случае должна стать проверка рекомендаций.

Следующий вопрос: «Всегда ли вы беседуете лично с кандидатом на должность?» дал ответы: 71% опрошенных дали ответ всегда, 29% – иногда.



Рис. 2.9. Проведение бесед с кандидатом

В ходе собеседования выясняется степень заинтересованности кандидата в конкретной работе и его потенциал для работы в вакантной должности. Участие линейного руководителя в отборочном собеседовании снижает возникновение кадровых рисков.

На вопрос: «На что вы обращаете больше внимания при приеме сотрудников на работу?» 58% ответили, что обращают свое внимание на сильные стороны кандидата, 42% – на слабые стороны претендента.

Нельзя быть субъективным и останавливаться только на слабых или только на сильных сторонах кандидата, следует рассматривать все «плюсы» и «минусы» претендента.

Вопрос: «Приглашаете ли вы экспертов – психологов, которые могут дать точную характеристику личностным особенностям претендентов на должность на собеседовании?» дал единогласный отрицательный ответ.

Мы видим, что руководители и менеджер по персоналу полагаются полностью на свои знания в психологии, однако этих знаний недостаточно. Нужно приглашать специалистов в этой сфере, которые способны выявить положительные и отрицательные качества будущего сотрудника. Конечно, не всегда можно использовать этот метод, а когда должность предполагает наличие или отсутствие

каких-либо особенных качеств человека.

Результаты анкетирования показали, что в компании не разработаны требования к кандидатам на разные должности.

Вопрос: «При приеме на работу с вами проводили собеседование?» дал следующие ответы: с 79% опрошенных сотрудников собеседование проводил сотрудник кадровой службы, с 16% респондентов беседовал руководитель фирмы, и только 5% не проходили собеседование.

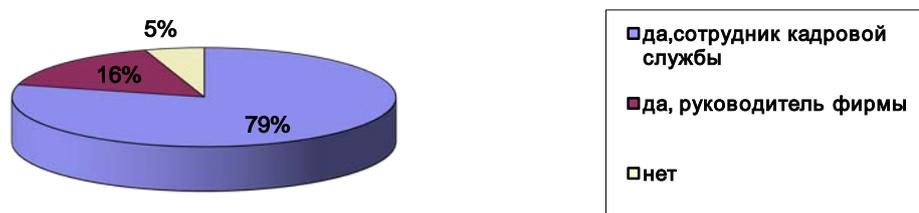


Рис. 2.10. Проводили ли с Вами собеседование при приеме на работу?

Руководитель фирмы проводит собеседование только с лицами, претендующими на руководящую роль, а сотрудники кадровой службы – с работниками отделов и цехов. Но интересен еще и тот факт, что 5 % опрошенных вообще не проходили собеседование. Такого не должно быть, ведь для того, чтобы узнать человека, выявить все его положительные и отрицательные качества, личная беседа – самое эффективное средство.

Менеджер по персоналу и руководство компании используют консервативные подходы в отборе будущих сотрудников, что приводит к неудачным попыткам найма персонала.

Проанализировав результаты анкетирования, можно сделать следующие выводы:

- нет четкой системы поиска и найма персонала;
- не уделяется достаточного внимания планированию найма персонала;
- поиск кандидата на должность проводится субъективно;

– за последние полгода увеличился уровень неудачных попыток найма работников.

Таким образом, отсутствие четко организованной системы найма и отбора персонала повышают вероятность возникновения кадровых рисков.

В настоящее время уже достаточно общим стало утверждение, что оценка результатов труда – необходимое, но явно недостаточное условие для принятия кадровых решений. Не меньшее значение приобрела оценка деловых и личных качеств работников, выявляемых непосредственно в процессе их деятельности. Она характеризует деятельность работника по критериям, соответствующим идеальным представлениям о том, как следует выполнять свои обязанности и какие качества должны быть при этом проявлены, чтобы достичь максимальной результативности труда.

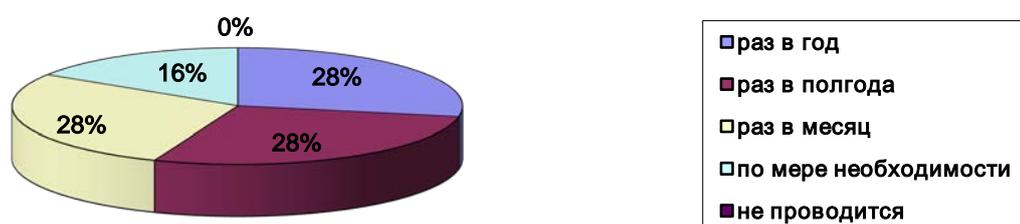


Рис. 2.11. Частота проведения деловой оценки

На вопрос: «Как часто проводится деловая оценка персонала в вашей фирме?» по 28% опрошенных отметили «раз в месяц», «раз в полгода», «раз в год», а 16% ответили, что оценка проводится по мере необходимости.

Следующий вопрос «Помогла ли деловая оценка персонала объективно выявить слабые стороны коллектива и наметить мероприятия по их устранению?» дал ответы: 71% опрошенных отметили «да», 29 % дали отрицательный ответ.



Рис. 2.12. Выявляет ли деловая оценка слабые стороны коллектива?

Итак, мнения респондентов разделились. Большинство считает, что деловая оценка помогла выявить слабые стороны коллектива и наметить мероприятия по их устранению. Но тут явное искажение правильной информации, так как, используя только метод аттестации нельзя выявить все слабые стороны оцениваемого. Меньшинство же предполагает, что проведение деловой оценки было бессмысленным занятием.

На вопрос «Возможен ли уход сотрудника из Вашей компании после обучения?» получены следующие ответы: невозможен – 10%, как исключение из правила – 27%, такие случаи были, но редко – 43%, мне известно несколько таких случаев – 20%.

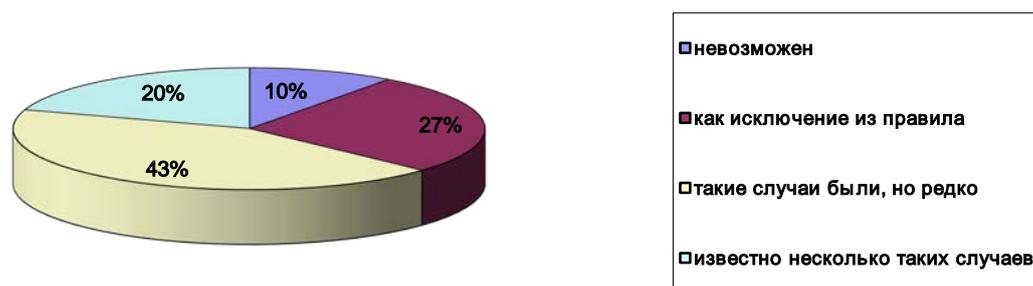


Рис. 2.13. Возможен ли уход сотрудника после пройденного им обучения

Один из основных рисков при работе с персоналом для компании – стать кузницей кадров, которая готовит профессионалов для своих конкурентов. Причиной тому могут быть недостаточно хорошо разработанные системы

обучения и планирования карьеры сотрудников, а также отсутствие работы по созданию и поддержанию мотивации персонала к труду в компании.

Сотрудник, поступивший на работу в фирму, получивший знания о рынке, группе товаров, с которой работает компания, прошедший обучение, а затем по каким-то причинам ушедший из компании, влечет за собой финансовые потери. И здесь не вина бывшего сотрудника в отсутствии лояльности к фирме, а недоработки в управлении персоналом.

Отсутствие карьерного роста обученного сотрудника – риск потерять его. В результате квалификация обученного сотрудника стала выше, чем требования к должности. Мотивация к работе в таком случае обычно падает, и человек уходит из компании.

Таблица 2.3

Организационно-управленческие характеристики системы управления персоналом в ООО ПКФ «Термодом»

Параметр	Характеристика	Использование в организации (% респондентов, отметивших характеристику)
Инструменты поддержки сотрудников в достижении организационных целей	Делегирование полномочий	42
	Обеспечение финансовыми ресурсами	35
	Предоставление необходимой информации	40
Способы обмена информацией с сотрудниками	Индивидуальное общение	52
	Совещания	70
	Общие собрания	60
	Приказ и распоряжение	92
	Информационные письма	25
	Корпоративный сайт	10
	Почтовые рассылки	10
Способы информирования менеджментом сотрудников о предстоящих решениях	Устно	80
	Информационные письма	25

Формы обучения и развития персонала	Наставничество	52
	Корпоративные программы обучения	64
Критерии оценки влияния обучения персонала на деятельность организации	Критерии оценки влияния обучения персонала на деятельность организации	20
	Снижение коэффициента текучести кадров	28
Методы оценки инвестиций в обучение персонала	Оценка удовлетворенности сотрудников результатами обучения	44
Решения, принимаемые по результатам оценки персонала	Повышение по службе	20
	Увеличение оклада	32
	Премирование	68
Методы поиска персонала	Объявления внутри организации	40
	Запланированное продвижение по службе	10
	Поиск через личные связи работников	18
	Поиск через кадровые агентства	10
	Поиск по базе резюме организации	30
	Сотрудничество с учебными заведениями	18
	Поиск через интернет-сайты	20
Методы отбора персонала	Анализ резюме	70
	Собеседование	92
	Тестирование	10
Формы дополнительного стимулирования персонала	Премирование в конце года	68
	Нематериальное стимулирование	54
	Дополнительное медицинское страхование	10

Изучение организационно-управленческих характеристик системы кадрового менеджмента ПКФ «Термодом» позволяет сделать следующие выводы (табл.2.3):

– для изучаемого предприятия не характерно вовлечение сотрудников в постановку и реализацию организационных целей посредством обеспечения ресурсами, предоставления необходимой информации, делегирования

полномочий. Использование этих возможностей обеспечило бы более эффективный кадровый менеджмент;

– наряду с индивидуальным общением с руководителем как способом личного участия сотрудников в улучшении и совершенствовании деятельности организации в компании редко используются и иные подходы к вовлечению сотрудников в процессы улучшения и совершенствования деятельности организации (например, выступление на совещаниях, рассылка информационных писем);

– для информирования сотрудников о принятых решениях в компаниях преимущественно используются такие формы, как совещание и общие собрания. Наряду с указанными способами также распространены приказы и распоряжения, информационные письма. Практически не используются такие формы, как корпоративный Интернет-сайт, почтовые рассылки;

– типичными формами обучения и развития персонала в компании являются внутрифирменное обучение персонала, полное финансирование обучения за счет компании-работодателя, наставничество;

– не распространены на предприятии критерии оценки влияния обучения и развития персонала на деятельность организаций такие важные экономические показатели, как увеличение производительности труда;

– распространенными способами признания и оценки индивидуального вклада сотрудников в деятельность организации в компаниях являются, как правило, премии по итогам месяца, квартала или года.

В ООО ПКФ «Термодом» процессы управления персоналом, как правило, координирует специальное подразделение – отдел кадров. Субъектом управления персоналом является менеджер по персоналу либо генеральный директор.

Распространены как методы внутреннего подбора персонала, так и методы внешнего подбора персонала. В то же время методам внутреннего подбора персонала (например, размещение объявлений внутри организаций, мероприятия по запланированному продвижению по службе) не отдается приоритет.

На предприятии не используется комплексная система отбора персонала, включающая анализ резюме кандидатов, профессиональное тестирование и проведение интервью, в том числе структурированных интервью. Как правило, осуществляется анализ резюме кандидатов и проведение отборочных интервью.

В ООО ПКФ «Термодом» практически не используются такие формы дополнительного стимулирования персонала как дополнительное медицинское страхование, а также нематериальное стимулирование. Чаще используется такая форма дополнительного стимулирования персонала как премирование.

2.3. Анализ практики управления кадровыми рисками

В связи с высокими рисками в деятельности персонала современных организаций, необходимо предпринимать все возможные меры по их предотвращению для снижения негативного воздействия на деятельность компании в целом.

В этом параграфе мы выясним, какие меры предпринимаются в ПКФ «Термодом» для снижения или устранения кадровых рисков в деятельности организации.

Как любая другая организация ПКФ «Термодом» заботится о безопасности своей коммерческой деятельности. Для этого в компании разрабатываются мероприятия, которые предполагают выявление кадровых рисков и уменьшение их воздействия с минимальными затратами ее ресурсов.

Кадровая безопасность – это процесс предотвращения негативных воздействий на экономическую и социальную безопасность предприятия за счет ликвидации или снижения рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом.

Кадровая безопасность занимает доминирующее положение по отношению к другим элементам системы безопасности компании, так как она «работает» с персоналом, а они в любой составляющей первичны. Какое же подразделение первично в работе с персоналом? Конечно – служба управления персоналом.

Стоит заметить, что в ПКФ «Термодом» не оцениваются кадровые риски. В какой-то мере эти обязанности возложены на менеджера по персоналу. Хотя управление кадровыми рисками является довольно серьезным мероприятием, включающим несколько этапов действий.

На вопрос Кто занимается вопросами снижения и избежания кадровых рисков? были получены следующие ответы.

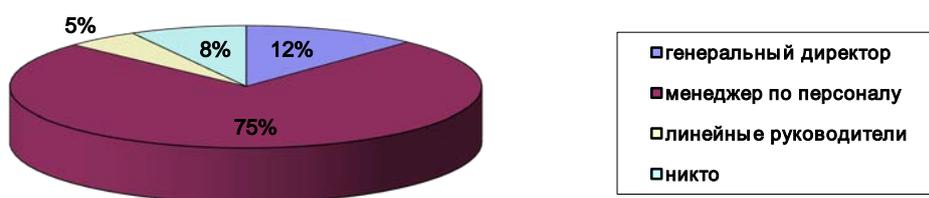


Рис. 2.14. Кто занимается снижением кадровых рисков?

Но без участия менеджера по персоналу не могут быть разработана и реализована никакая стратегия фирмы, а также правильно оценены достигнутые результаты.

Представьте, если ваши знакомые не будут рекомендовать вас как хорошего и надежного человека своим друзьям, то в скором времени никто не захочет с вами общаться. Люди – не только рациональные существа: мы живем, дышим, радуемся, основываясь на эмоциональном восприятии действительности. Так обстоят дела и с отношением к компании: если она нравится людям на личностном уровне, то к вам всегда будут приходить таланты.

Как невысокий имидж работодателя ООО ПКФ «Термодом» характеризует желание лишь 22% опрошенных порекомендовать ее в качестве работодателя своим друзьям. Подтверждает это категорическое нежелание 22% респондентов.

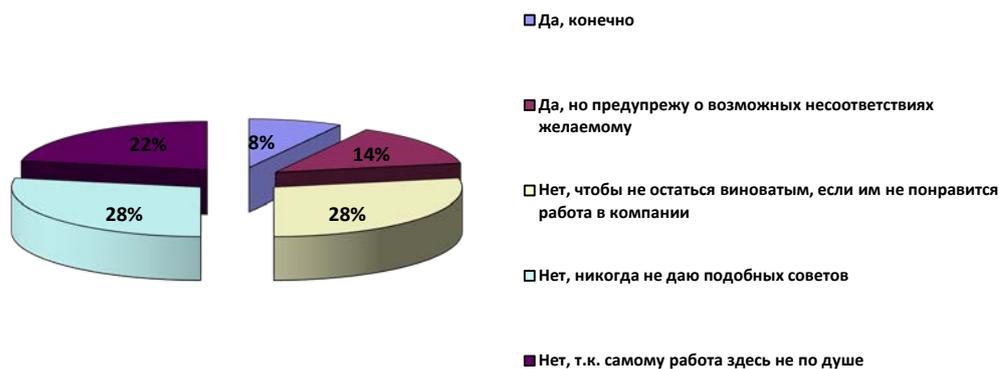


Рис. 2.15. Желание порекомендовать ООО ПКФ «Термодом» в качестве работодателя своим друзьям

Исследования показали, что при управлении кадровыми рисками в ПКФ «Термодом» в первую очередь формируется стратегия управления персоналом, в зависимости от сложившейся ситуации, как внутри организации, так и вне ее. Вся деятельность системы управления персоналом разложена на этапы (поиск, отбор, прием, адаптация и т.д. вплоть до увольнения и далее) и на каждом этапе присутствует масса вопросов безопасности, из которых решаются далеко не все. Предполагается, что любое действие менеджера по персоналу на любом этапе направлено либо на усиление, либо на ослабление безопасности компании по главной ее составляющей – по кадрам.

Стратегия управления персоналом в организации призвана связать между собой многочисленные аспекты управления персоналом, чтобы лучше стимулировать и оптимизировать их влияние на работников, особенно на их трудовые качества и квалификацию и создать тем самым единую, соответствующую конкретной целевой группе комбинацию элементов политики управления персоналом.

Главной целью формирования стратегии управления персоналом в компании является определение желаемых характеристик персонала, направлений и способов развития персонала. Только за счет рационального использования персонала организация сможет осуществлять эффективную деятельность без рисков со

стороны человеческого фактора. Требования, предъявляемые к рабочим местам, в ПКФ «Термодом» не разработаны, документационно не закреплены.

Для системы управления ПКФ «Термодом» главными критериями, на которые обращается внимание, для избежания или снижения кадровых рисков, являются:

- показатели численного состава персонала и его динамики;
- показатели квалификации.

Вне внимания оказались такие критерии:

- показатели эффективности использования персонала;
- показатели качества мотивационной системы.

Для всех этих показателей разрабатываются определенные пороговые значения (по должностям, по подразделениям и в целом по предприятию). Неблагоприятные процессы выражаются, в частности, в отклонении величин установленных контрольных показателей от пороговых в отрицательную (а в отдельных случаях в положительную) сторону и в чрезмерном увеличении амплитуды динамики установленных показателей. Однако подобный анализ проводится время от времени и не носит системный характер.

Все эти показатели определяются стандартным путем, мероприятия по углубленной оценке персонала, предполагающие устный или письменный опрос, интервью с группами с целью сбора информации о производственном климате, межличностных отношениях, уровня удовлетворенности трудом, в организации не проводятся.

В результате опроса было определено, что менеджер по персоналу в своей работе по управлению кадровыми рисками обеспечивает конкурентные преимущества фирме за счет работы с персоналом, его уникальности человеческого потенциала и высокого уровня ответственности работников, так как способности людей создают конкурентные преимущества. Поэтому менеджер по персоналу ПКФ «Термодом» решает две стратегические задачи:

- создание конкурентных преимуществ фирмы путем повышения уровня ответственности ее работников, используя для этого средства управления

корпоративной культурой и тем самым снижая воздействие кадровых рисков. Сильная корпоративная культура позволяет привлекать и удерживать таланты, а плоды их труда создают высокую репутацию фирме, притягивают новых потребителей и высококвалифицированных работников. Обновление и постоянная адаптация корпоративной культуры к динамичным условиям внешней среды нацелены на повышение качества условий труда, обеспечение обратной связи с работниками и потребителями;

– обеспечение конкурентных преимуществ фирмы путем наращивания ее человеческого потенциала, обеспечивая рост профессиональной компетентности работников. Насколько ни была бы притягательна корпоративная культура, однако разрыв между требованиями глобального рынка и потенциалом организации можно устранить главным образом за счет развития профессиональных навыков и умений у всего персонала организации.

С целью последующего предотвращения возникновения кадрового риска в деятельности компании, менеджером по персоналу и соответствующим руководителем подразделения проводится исследование причин его возникновения, а именно, изучаются индивидуальные особенности рискогенного работника и рассматриваются методы организации труда. И уже на основе собранных и обобщенных данных отбираются методы планирования использования и развития персонала или их корректировка.

Руководством ПКФ «Термодом» проводятся такие мероприятия с целью последующего роста эффективности ее деятельности. От того, какие методы управления персоналом будут приняты, будет зависеть степень достижения целей компании.

Как выяснилось в результате исследования проблемы управления кадровыми рисками на предприятии ПКФ «Термодом», разработанной системы по выявлению и снижению рисков персонала в организации нет, а управление ими осуществляется лишь через управление персоналом, не имея четко осознанной цели снижения степени воздействия кадровых рисков. В большей степени

деятельность системы управления персоналом направлена на эффективность выполнения работ сотрудниками.

Таким образом, несмотря на то, что в организации отсутствует четко выстроенная система управления рисками, проводятся первоначальные этапы процесса оценки риска:

- изучение деятельности персонала, являющегося носителем риска;
- анализ инцидентов, произошедших по вине персонала.

В целом можно сказать, что начальный этап по выявлению факторов риска в управлении кадровыми рисками в организации проводится. Необходимо разработать в компании четкую систему управления рисками, включающую планирование, мониторинг и оценку рисков.

Таким образом, ПКФ «Термодом», разработанной системы по выявлению и снижению рисков персонала в организации нет, а управление ими осуществляется лишь через управление персоналом, не имея четко осознанной цели снижения степени воздействия кадровых рисков. В большей степени деятельность системы управления персоналом направлена на эффективность выполнения работ сотрудниками. Требования, предъявляемые к рабочим местам, в ПКФ «Термодом» не разработаны, документационно не закреплены.

Для системы управления ПКФ «Термодом» главными критериями, на которые обращается внимание, для избежания или снижения кадровых рисков, являются показатели численного состава персонала и его динамики, показатели квалификации, вне внимания показатели эффективности использования персонала и качества мотивационной системы. Проводятся первоначальные этапы процесса оценки риска: изучение деятельности персонала, являющегося носителем риска, анализ инцидентов, произошедших по вине персонала.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ КАДРОВЫМИ РИСКАМИ

3.1. Разработка мероприятий по управлению кадровыми рисками в ПКФ «Термодом»

Предприятие не может функционировать без деятельности его работников. То есть они, вкладывая свои усилия в его деятельность, приносят результат в виде прибыли. Но, несмотря на это, человеческий фактор для компании в то же время выступает в роли некоторой опасности, т. е. в организации присутствуют кадровые риски. Для эффективной деятельности компании необходимо снижать воздействие кадровых рисков на функционирование предприятия.

Анализ деятельности предприятия ПКФ «Термодом» показал, что руководство не придает особого значения деятельности по управлению кадровыми рисками компании. Такие выводы сделаны на основе того, что в организации не занимаются вопросами исследования причин возникновения кадровых рисков. На кадровые риски в компании воздействуют только лишь на подсознательном уровне, принимая меры по управлению персоналом, не разрабатывая специальной программы. Хотя на современном этапе развития управление кадровыми рисками играет немаловажную роль в управлении рисками компании, что является условием успешного функционирования предприятий, обеспечивающим увеличение стоимости активов, стабильное получение прибыли. Вопросы риск-менеджмента приобретают все большую актуальность.

Процесс управления и оценки рисков персонала имеет большое значение, поскольку позволяет оценить возможные потери, запланировать процедуры для возможного их снижения, а также определить экономический эффект от управления рисками¹².

Управление рисками, где в качестве объекта управления выступают риски работы с персоналом или риски, связанные с подбором и наймом новых работников

¹² Индеева В. В. Комплексное управление рисками как необходимое условие успешного менеджмента в строительстве // Фундаментальные исследования – 2014. – № 5.-С. 70–71.

предприятия, должно быть:

- системным и интегрированным, т. е. управление рисками должно осуществляться в рамках всего предприятия, охватывая все категории работников;
- непрерывным, т. е. управление кадровыми рисками не должно зависеть от желаний менеджеров и должно охватывать все уровни управления: стратегический, тактический, оперативный;
- расширенным и комплексным, т. е. объектом управления должны быть все риски: внешние и внутренние, страхуемые и не страхуемые, частные и интегрированные. Предприятие должно на основе предлагаемого рискового спектра разрабатывать свой рисковый профиль в рамках работы с персоналом;
- структурированным и последовательным, т. е. при управлении кадровыми рисками должны реализовываться все функции управления: анализ и синтез, прогнозирование и планирование, организация и координация, учет и контроль, мотивация;
- целевым и стоимостноориентированным, т. е. управление кадровыми рисками должно быть направлено на увеличение стоимости предприятия за счет выявления факторов неопределенности, рискообразующих факторов и управления ими, а также за счет непосредственного воздействия на риски методами страхования и самострахования.¹³

В области риск-менеджмента предлагается выделить четыре этапа, наличие которых представляется достаточным и необходимым условием эффективного управления кадровыми рисками. Следует отметить, что эти четыре этапа являются взаимозависимыми – то есть, результаты, полученные на одном из этапов, могут привести к необходимости корректировки последующих этапов¹⁴.

Первым этапом управления рисками является постановка (корректировка – при последующем анализе) целей. С позиции методологии исследования рисков, на данном этапе происходит определение условий, которым должны удовлетворять

¹³ Кузнецова Н.В. Угрозы кадровой безопасности организации. [Текст] /Кузнецова Н.В. // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2014. - №2. – С.80-85.

¹⁴ Гатиатуллин А.Р. Условия и факторы применения риск-менеджмента // Проблемы современной экономики. – 2013. – №1. – С. 34–41.

методы исследования рисков. Например, определяется, какие меры риска будут применены для оценки степени достижения цели. На основании целей устанавливается характер применяемых методов исследования кадрового риска.

Вторым этапом риск-менеджмента является анализ риска (повторный анализ риска). Он, в свою очередь, состоит из двух подэтапов – количественного и качественного анализа риска. Для их обозначения используются понятия «выявление» и «оценка» риска. Эти понятия взаимосвязаны. Выявление рисков – это качественная составляющая анализа, а оценка — это количественное описание выявленных рисков. В рамках этого подхода полагается, что часто анализ идет в двух противоположных направлениях — от оценки к выявлению и наоборот. В первом случае уже имеются (зафиксированы) убытки и необходимо выявить причины. Во втором случае на основе анализа выявляются кадровые риски и возможные последствия, произошедшие по вине персонала. Для эффективного управления подходит второй случай, так как цель управления – избежать негативных последствий воздействия кадровых рисков. Хотя первый случай подразумевает определение не столько причины возникновения рисков, сколько причины убытков от действий работников организации.

Следует отметить, что с точки зрения методологии исследования рисков данный этап является наиболее сложным. Исследование риска как таковое наиболее ярко проявляется именно на этом этапе - происходит выявление риска и причин, его порождающих, определяется возможное влияние риска на объект риска, формируются пути избежания риска.

Процесс управления кадровыми рисками включает в себя (рис. 3.1):

- планирование управления кадровыми рисками – планирование деятельности по управлению рисками персонала, включая набор методов, средств и организации управления рисками;
- идентификация факторов риска – определение кадровых рисков, способных повлиять на деятельность компании, и документирование их характеристик;

- оценка кадровых рисков – качественный и количественный анализ рисков с целью определения их влияния на деятельность организации;
- планирование реагирования на риски – разработка мер, обеспечивающих минимизацию вероятности и ослабление отрицательных последствий рисков событий при общем повышении вероятности успешного протекания производственного процесса;
- мониторинг и контроль кадрового риска – мониторинг наступления рисков событий, определение новых кадровых рисков, выполнение плана управления рисками персонала и оценка его эффективности действий по минимизации рисков.



Рис. 3.1. Процесс управления кадровыми рисками

Укрупненная схема управления кадровыми рисками предприятия должна быть представлена в определенной логической последовательности:

- выявление и анализ кадровых рисков предприятия;
- описание угроз и классификация кадровых рисков;
- выявление и идентификация кадровых рисков;

- оценка рисков;
- выбор методов управления (воздействия) рисками при сравнении их эффективности;
- принятие решений о воздействии на кадровые риски;
- непосредственное управление (воздействие) рисками;
- мотивация менеджеров и сотрудников к максимальному выявлению и эффективному управлению кадровыми рисками;
- контроль и корректировка результатов управления кадровыми рисками.¹⁵

При управлении кадровыми рисками предприятия ПКФ «Термодом» целесообразно использовать стоимостный подход, при этом необходимо разработать и внедрить систему управления рисками, включающую стратегию, структурные решения, совокупность методов воздействия на риски, кадровое и информационное обеспечение.

В процессе работы с персоналом кадровые риски могут возникнуть на различных этапах:

- при найме – предприятие принимает нового работника, а значит возможный новый источник кадрового риска;
- при производстве работ – варианты возникновения риска на этом этапе различны и зависят от деятельности системы управления персоналом и самих работников, от их индивидуальных особенностей;
- высвобождение – увольнение работника может привести к некоторым сбоям в работе организации.

Время идет вперед, и сегодня организации необходима комплексная система управления рисками – риск-менеджмент. Сущность кадрового риск-менеджмента на предприятии заключается в исследовании возможных кадровых рисков, которым подвержена конкретная сфера деятельности персонала, оценке по специальным методикам их вероятности и разрушительности, в выявлении

¹⁵ Черевко В.В. Содержание кадровых рисков и их значение в современном менеджменте предприятия // Экономика и управление. – 2017. – №1 (9). – С. 34-41.

альтернативы, где величина риска остается приемлемой, и в выборе методов управления риском, способствующих устранению или минимизации возможных отрицательных последствий.¹⁶

Для принятия оптимального решения по управлению кадровым риском важно иметь четкую информацию о том, какой объект подвергается риску. Прежде чем оценить кадровый риск и принять соответствующее решение, необходимо собрать исходную информацию о персонале – носителе риска. Данный процесс называется выявлением риска и включает два основных этапа:

- сбор информации о персонале, как носителе риска;
- выявление опасностей или инцидентов.



Рис. 3.2. Источники информации

¹⁶ Хромов М.Ю. Причины возникновения кадровых рисков. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.prosvet.su/>

Опасность является одним из факторов риска, но не единственным. Риск представляет собой наступление определенного события. Каждое неблагоприятное событие обладает такими свойствами, как вероятность наступления, частота наступления и ущерб, выражаемый в натуральном или стоимостном выражении.

Для определения источников кадрового риска и его видов необходимо наличие надежного информационного обеспечения. Вся информация о характеристиках отдельных рисков может быть получена из различных источников: разовых и постоянных, официальных и неофициальных, приобретенных и полученных, достоверных и сомнительных и др. (рисунок 3.2). В то же время, информация, используемая в кадровом риск-менеджменте, должна быть достоверной, качественно полноценной и своевременной¹⁷.

Необходимо провести такой анализ действующего состава работающих по каждому подразделению предприятия с целью формирования среднестатистических «портретов» персонала по каждому такому сегменту в каждом подразделении. В таких «портретах», кроме информации, непосредственно формирующей данный сегмент (т.е. категория работников, возраст, пол), должна быть отражена степень приверженного персонала компании и соответственно доля желающего ее покинуть в ближайшем будущем, а также трудовая дисциплина.

Кроме того, необходимо по каждой категории каждого сегмента определить так называемые жизненные мотивы, которые актуальны для каждой группы. Т.е. это те основные мотивы, стремление к которым определяет поведение человека при поиске лучшего для него места работы или при принятии решения о продолжении работы на данном предприятии.

В сложившейся ситуации рекомендуется использовать максимально дифференцированный подход к мотивации для разных групп в организации в зависимости от конкретной ситуации и не бояться уходить на уровень отдельных сотрудников. Это даст возможность сфокусировать ресурсы компании и снизить

¹⁷ Ишунин П. Управление рисками персонала: проблемы и решения // Кадровик. – 2016. – №3. – С. 129–134.

стоимость внедрения инновационных методов при проведении пилотных проектов¹⁸.

На сайте ООО ПКФ «Термодом» создана страница вакансий, на которой обозначены все вакансии: инженерно-технических работников, руководителей среднего звена, специалистов, рабочих, – здесь же есть возможность сразу отправить свое резюме. Для всех кандидатов на сайте размещено ценностное предложение сотрудникам: «Высокая заработная плата, карьерный рост, льготное питание, доставка на работу служебным транспортом. Оформление по трудовой книжке». Отметим, что ценностное предложение не может быть одинаковым для всех категорий работников, в целях повышения эффективности работы по поиску и подбору персонала ценностное предложение следует дифференцировать для работников разных категорий и возрастных групп.

Высокая текучесть кадров в ООО ПКФ «Термодом» (выше 30%) должна заставить руководство организации задуматься о методах удержания работников в организации. Как один из способов возможно предусмотреть дополнительные выплаты за каждый проработанный в компании год.

Стратегическая цель для сотрудников ООО ПКФ «Термодом» может быть сформулирована так: создание уникальной среды для профессионального развития персонала. Оснований для этого в компании достаточно, однако о преимуществах работы в компании нигде не говорится: ни на сайте организации, ни в других информационных материалах для потенциальных кандидатов. ООО ПКФ «Термодом» располагает собственным учебным центром, на базе которого проходят повышение квалификации сотрудники ОКСа, специалисты отдела продаж, рекламного отдела, крановщики, каменщики. Кроме того, на базе ООО ПКФ «Термодом» проводятся конкурсы профессионального мастерства каменщиков.

На сайте же компании представлена для работников и кандидатов лишь скупая информация: «Высокая заработная плата, карьерный рост, льготное

¹⁸ Быков В. М. Привлекательность предприятия как важнейший фактор обеспечения стабильности кадрового потенциала // Управление персоналом. – 2010. – №12. – С. 49

питание, доставка на работу служебным транспортом. Оформление по трудовой книжке». В группах в соцсетях отражаются многочисленные мероприятия, проводимые для жителей строящегося ООО ПКФ «Термодом» микрорайона «Город Спутник», но нет ни одного упоминания о праздниках для работников компании.

ООО ПКФ «Термодом» возможно использовать следующие каналы и форматы коммуникаций:

- на отдельной странице своего сайта «Вакансии», на которой размещена информация о текущих вакансиях, обновить ценностное предложение сотрудникам, а также об условиях работы в ней;

- на странице в социальных сетях, посвященной работе в ООО ПКФ «Термодом», разместить фото и видео материалов о тех или иных аспектах работы сотрудников, организовать наполнение страницы соответствующим контентом – фото и видео с различных мероприятий для сотрудников организации;

- разработать креативный дизайн оформления и наполнения объявлений компании о вакансиях. Помимо всего прочего, это позволит визуально выделять их там, где они размещены в большом количестве (стенды в учебных заведениях, в центре занятости населения, бесплатных газетах).

Для формирования внутреннего имиджа необходимо проводить мероприятия по поддержке удовлетворенности и приверженности среди сотрудников. Необходимо выбрать приоритетные направления, на которые и обратить пристальное внимание и финансовую поддержку. Это может быть формирование социально-психологического климата в коллективе, корпоративной культуры, то есть те направления, которые не требуют значительных финансовых вложений, но достаточно значимо влияют на отношение сотрудника, как к самой организации, так и к своему труду в ней. Действительно, процветающие фирмы отличаются высоким уровнем культуры, которая формируется в результате продуманных усилий, направленных на развитие корпоративного духа и предпринимаемых на благо всех сторон, заинтересованных в деятельности компании.

Можно рекомендовать ПКФ «Термодом» узнать у сотрудников, которые уже работают в компании, что для них важно в трудовом процессе. Почему они лояльны? Какие ценности компании совпадают с их личными ценностями? В данном случае работодатель решает сразу две задачи – получает информацию и выявляет возможные проблемы у существующих работников, тем самым, возможно, предотвращая их уход или конфликты, а также приобретает знания, помогающие ему привлечь новых специалистов. Такой метод оказывается иногда наиболее действенным. Персонал чувствует себя вовлеченными в процесс набора новых членов команды и в дальнейшем помогает им адаптироваться на новом месте.

Таким образом, предлагаемые мероприятия позволят ПКФ «Термодом» выявить, идентифицировать кадровые риски и снизить угрозу безопасности деятельности компании.

3.2. Рекомендации по снижению кадровых рисков при планировании использования и развития персонала

Анализ системы управления персоналом ПКФ «Термодом» показал, что в целом она функционирует слаженно. Ее деятельность способствует снижению возможности появления и снижает воздействие кадровых рисков. Но более эффективная деятельность планирования использования и развития персонала будет способствовать повышению уровня развития производства.

Кадровое планирование представляет собой оцениваемое с помощью экономических и организационных критериев соответствие между работником и его рабочим местом или другим работником на определенном участке труда с целью избежания кадровых рисков.

Немаловажным моментом стратегического управления является расчет стратегической потребности в персонале с учетом рисков внешней и внутренней среды. Пошаговая система планирования стратегической потребности в персонале, которая позволяет на основе использования данных баланса рабочей силы

рассчитать потребность в персонале с минимальной вероятностью ошибки (рис. 3.3).

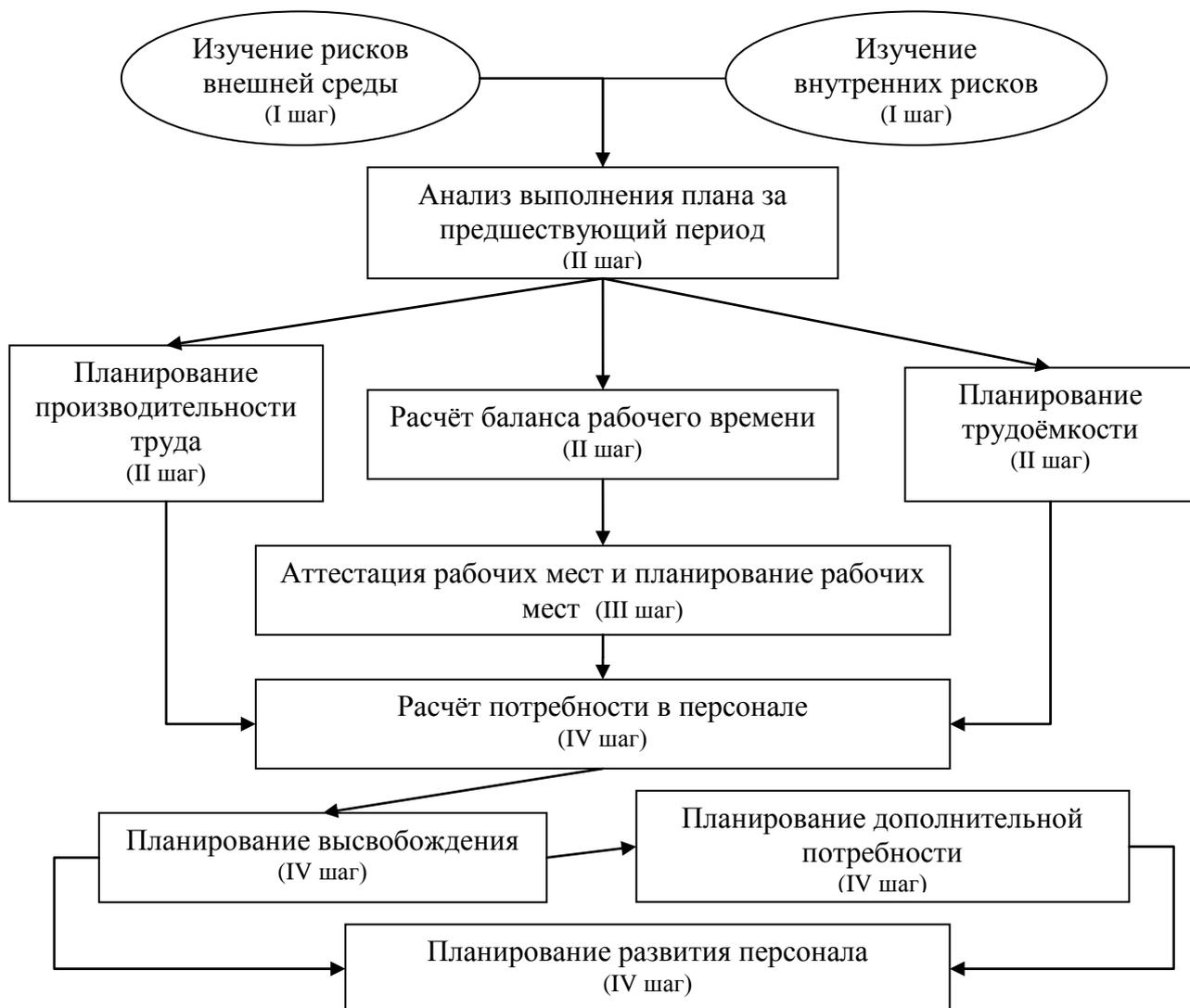


Рис. 3.3. Алгоритм расчета стратегической потребности в персонале

Для снижения воздействия кадровых рисков на организационный процесс следует при определении места работы в процессе планирования использования кадров наряду с учетом квалификационных признаков принимать во внимание также психические и физические нагрузки на человека на том или ином рабочем

месте, их соответствие возможностям человека, принимаемого на работу¹⁹. Посредством такой конкретизации планирования использования рабочей силы можно будет избежать завышения и занижения требований, профессиональных заболеваний и др.

Планирование развития персонала на предприятии является одной из составляющих процесса планирования на предприятии в целом. Неотъемлемой частью процесса развития персонала является профессиональное обучение и повышение квалификации рабочих и специалистов.

В условиях конкурентной борьбы за специалистов – профессионалов организации сложно не только найти высококвалифицированных работников, еще сложнее удержать их в компании. Высокая заработная плата – далеко не самое лучшее конкурентное преимущество, да и профессиональные знания персонала имеют свойство устаревать. Не случайно возможность профессионального обучения в собственной компании высоко ценится работниками и в немалой степени влияет на решение поступить на работу в ту или иную организацию. Руководству компании стоит задуматься над методами не просто удержания специалистов, но и поддержания их профессионального соответствия потребностям фирмы.²⁰

В рамках программы по лояльности персонала к компании должна быть разработана целая система мероприятий, начиная с четко выстроенной технологии подбора персонала на различные вакансии, системы его обучения и заканчивая корпоративными мероприятиями. Таким образом, под развитием персонала понимается целая совокупность мероприятий, направленных на повышение квалификации сотрудников. На сегодняшний день инвестирование в развитие кадров играет большую роль в компаниях, чем инвестирование в производственные мощности. Данная затратная часть является капиталовложением компаний в развитие своих сотрудников, от которых она

¹⁹ Жариков Е.С., Парамонова А.А., Риски в кадровой работе. – М.:МЦФЭР, 2015.

²⁰ Письман В. Самая большая проблемная зона – дефицит кадров // Управление персоналом. – 2015. – №9 (235). – С. 30–33.

ожидает отдачи в виде повышения производительности, т. е. увеличения вклада каждого сотрудника в достижение стратегических целей.

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты, инвестирование в развитие персонала способствует созданию благоприятного климата в организации, повышает мотивацию сотрудников и их лояльность по отношению к компании, обеспечивает преемственность в управлении. Все эти перечисленные факторы снижают риски в управлении персоналом. Стремление всех сотрудников к изучению нового рассматривается как необходимость организационного развития.²¹

При найме нового работника в компании должна быть развита также такая система обучения, как наставничество и длится в среднем от двух недель до одного месяца.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. То есть специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы. Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.²²

Смягчить проблему сокращения штатов помогает стратегическое планирование штатов, то есть проведение соответствующей политики привлечения подготовки, ротации квалифицированных кадров. Стратегическое планирование в этом случае предусматривает проведение компенсационных мероприятий в

²¹ Федосеев В.Н. Минимизация кадровых рисков в деятельности компании // Кадровые решения. – 2016. – №12. – С. 34–41.

²² Киселева В.А. Внутренний маркетинг компании и эффективность работы персонала // Российское предпринимательство. — 2014. — № 3 (225). — С. 81-84.

соответствии с резервом времени, что позволяет избегать более жестких мер по сокращению штатов.

Некоторые пути разрешения кадровых рисков, возникающих при выполнении некоторых функций, представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Пути разрешения кадровых рисков

Функции СУП	Возможные риски	Пути разрешения рисков
1	2	3
Обучение и развитие персонала	отсутствие системы оценки потребности, планирования обучения и оценки результатов; структура и культура организации не способствуют реализации знаний; отсутствие взаимосвязи между обучением и процедурой аттестации; вложения, связанные с обучением не приносят ожидаемой отдачи, несоответствие целей обучения потребностям организации, плохое качество обучения – неадекватное представление руководителей о возможностях программ	разработка плана карьерного роста; организация стажировок или поручение нового проекта; назначение на вышестоящую должность; согласование целей обучения с целями компании; диагностика состояния трудовых ресурсов и адекватное определение потребностей в обучении; составление долгосрочных планов обучения и развития; создание системы оценки влияния обучения на деятельность организации; соблюдение стандартов обучения, системы мониторинга и контроля

1	2	3
Подбор персонала	отсутствие системы планирования персонала; излишний набор сотрудников; требования к кандидатам нечеткие или отсутствуют; должностные обязанности не прописаны, либо не предъявляются кандидатам; не анализируется возможность совместимости кандидатов с коллективом; критерии оценки нечеткие, противоречивые, отсутствуют вообще, несовпадение ожиданий кандидата возможностям, желаниям организации по условиям и оплате труда; текучесть персонала в период адаптации	разработка и внедрение системы планирования персонала; использование современных и наиболее подходящих методов подбора; разработка должностных инструкций; описание требований к кандидату на планируемую должность и критериев его оценки; применение профессиональных и психологических тестов; разработка программ адаптации
Мотивация персонала	отсутствие программы мотивации персонала; отсутствие системы материальной ответственности; уход «узких» специалистов; уход руководителей высшего звена	разработка программ мотивации; разработка системы материальной ответственности; применение материальных и нематериальных стимулов
Работа с информацией	потеря информации внутри организации; рисками нарушения/замедления бизнес-процессов при увольнении сотрудников или уходе в отпуск; новые знания уходят вместе с квалифицированным специалистом	использование внутриорганизационных сетей дает возможность сократить время и улучшить качество информации при передаче между подразделениями
Увольнение сотрудников	моральный ущерб фирме в виде антирекламы, финансовый ущерб в случае обращения уволенного сотрудника в суд	Выявление причин неудовлетворенности при увольнении по собственному желанию; разрешение трудовых споров

Таким образом, эффективное управление развитием персонала должно выдвигаться в число практических задач, факторов экономического успеха. Оно должно обеспечить благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются личные способности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественное признание своих достижений. Планирование и развитие карьеры может получить свое развитие благодаря правильно выстроенной системе управления персоналом. То есть эффективное управление развитием персонала должно снижать воздействие кадровых рисков на деятельность организации.

3.3. Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Практическая угроза различных рисков для компании реализуется посредством возможных потерь или убытков. Именно угроза материальным или нематериальным активам компании вынуждают руководство обращаться к методам управления рисками для снижения потерь компании вследствие их наступления. Однако на этом список факторов, обуславливающих объективную необходимость внедрения систем управления рисками в компаниях, далеко не исчерпывается. К ним можно отнести следующие важнейшие предпосылки: возрастающая волатильность финансовых рынков, периодические кризисы и потрясения, давление регулирующих органов, необходимость совершенствования механизмов управления.

На сегодняшний день, пожалуй, наиболее эффективным вспомогательным инструментом любого бизнеса для повышения финансовой устойчивости и надежности является комплексная реализация выработанных мероприятий и процедур по управлению рисками.

Комплексный подход к проблеме риск-менеджмента позволяет попутно решать или создавать благоприятные условия для решения задач большинства аспектов деятельности компании. К числу таких задач можно отнести: планирование ожидаемых прибылей и убытков, снижение непредвиденных

расходов, оптимизацию налоговых платежей, уменьшение волатильности прибыли, увеличение кредитного или инвестиционного рейтинга, повышение финансовой устойчивости и т. д. Решение хотя бы некоторых из перечисленных задач позволит компании в короткие сроки получить значительный возврат инвестиций по внедрению системы управления рисками и, в конечном счете, служит достижению стратегических целей – максимизации прибыли и повышению рыночной стоимости компании.

Для управления кадровыми рисками в компании должна быть организована система управления рисками организации, которая будет заниматься выявлением рисков, их оценкой и анализом, разработкой методов управления рисками.

Процесс выявления рисков предполагает оценку личных качеств персонала организации и их деятельности.

Оценка эффективности управления персоналом опирается на критерии, выраженные в объективных показателях развития производства предприятия. Однако улучшение результата труда достигается не только за счет прироста производительности труда, но и за счет качества и рациональности принимаемых управленческих решений, более четкой организации системы управления персоналом и организации в целом, более точных прогнозов недопущения нарушений. Поэтому источник прироста результатов следует искать не только в приросте экономических показателей, но и в недопущении, предотвращении потерь и убытков как прямых, так и косвенных, что непосредственно связано с необходимостью измерения кадрового риска и умением им управлять.

В качестве результативного показателя, характеризующего отклонение экономической эффективности функционирования персонала от ожидаемой, можно принять уровень кадрового риска и соотнести его с финансовым результатом.

Организация может определить значимость кадрового риска, используя экспертную оценку относительно размеров издержек, вызванных такими факторами риска, как конфликты, ошибки персонала, утрата квалифицированного персонала и посчитав частоту возникновения кадрового риска того или иного типа

в текущих условиях организации. На основе полученной информации выявить возможность учета кадрового риска и его влияния при разработке и корректировке кадровой политики, в управлении персоналом и выборе управленческих решений;

Такой анализ направит работников организации на понимание значимости кадровых рисков, их учета в планировании деятельности организации и необходимости внесения управления кадровым риском в качестве компетенции в состав навыков менеджера по персоналу.

Самым мощным по воздействию на финансовый результат является риск не квалифицированности руководителей организаций, именно этот кадровый риск наносит самый большой урон организации.

Следующими по значимости могут быть: потеря имиджа организации; потеря высококвалифицированного персонала; мошенничество; потеря информационных ресурсов; хищения; ошибки; конфликт с руководством; болезни; кражи; шпионаж стратегических планов.

Менее значимые факторы не столь велики по мощности воздействия и с одной стороны, их можно игнорировать, но с другой стороны, вероятность их реализации может быть значительной, поэтому неблагоприятных событий в организации, связанных с персоналом, необходим.

Согласно проведенному анализу деятельности ПКФ «Термодом» в организации существует угроза со стороны кадрового риска, которым нельзя пренебречь, так как влечет за собой значительные социальные и экономические последствия.

В качестве наиболее существенных видов риска на момент исследования в ПКФ «Термодом» установлены риски, связанные с потерей высококвалифицированного персонала, ошибками в системе управления персоналом. Некоторые издержки организации, связанные с этими фактами, поддаются точному экономическому определению (неудачный набор персонала, увольнение сотрудников, брак в работе, низкая результативность процедуры аттестации, уход сотрудников к конкурентам). По экспертным оценкам, они составили сумму $12387+27264+78000+24132+250000=391\ 789$ руб. в 2016 году.

Совокупный размер издержек, которых можно избежать, правомерно принять за размер экономии, достигаемой в случае реализации системы управления кадровыми рисками.

Оценим затраты на предложенные мероприятия.

Изучение ценностей, потребностей, мотивов, уровня лояльности персонала может осуществить специалист отдела кадров. Ему потребуется на эту работу не более одного месяца (средняя зарплата сотрудника – 17 000 руб.).

Сопровождение страницы ПКФ «Термодом» в соцсетях занимает до 20% рабочего времени сотрудника (17 000 * 0,2 * 12 мес. = 40 800 руб.).

Сопровождение внутриорганизационной сети занимает до 30% рабочего времени сотрудника (17 000 * 0,3 * 12 мес. = 61 200 руб.).

Разработка требований к кандидату на планируемую должность и критериев его оценки, разработка программ мотивации потребует, обучение специалиста для проведения собеседований с кандидатами потребует не более одного месяца работа.

Итого, совокупные затраты составят: 17 000 + 40 800 + 61 200 + 17 000 = 136 000 руб. в год.

В процессе принятия решения по осуществлению тех или иных мероприятий по управлению рисками необходимо, в первую очередь, учитывать выполнение условий следующего неравенства:

$$L \geq C, \tag{3.1}$$

где L – величина ожидаемого убытка в случае наступления риска;

C – совокупная стоимость мероприятий по управлению рисками.

То есть осуществление тех или иных мероприятий риск-менеджмента оправдано лишь в том случае, если величина ожидаемого убытка превышает стоимость управления данными рисками.

Расчеты отвечают условиям неравенства:

$$391\,789 \text{ руб.} \geq 136\,000 \text{ руб.}$$

Итак, затраты на обеспечение кадровой безопасности, прежде всего, должны соответствовать степени опасности и стоимости защищаемого ресурса.

Необоснованные затраты сами могут стать угрозой функционирования фирмы. В то же время сокращение издержек предприятия за счет уменьшения затрат на обеспечение кадровой безопасности приводит к ухудшению состояния системы кадровой безопасности и к превышению пороговых пределов. Тем самым, увеличивая прибыль сегодня за счет сокращения издержек на обеспечение безопасности, предприниматель рискует уже в ближайшем будущем понести серьезные убытки или разориться.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проведенное в рамках выпускной квалификационной работы исследование, позволяет сделать следующие выводы.

1. На современном этапе развития экономики предприятия подвержены воздействию различного рода рисков, от которых зависят их конкурентные преимущества. Сотрудники организации являются ее главной составляющей, и они определяют в целом эффективность деятельности компании, т.е. они составляют категорию кадровых рисков компании. Кадровые риски в свою очередь возникают не только по вине персонала, но также по причине низкой эффективности работы кадровой службы.

2. Кадровые риски предприятия оказывают влияние на формирование стратегии управления персоналом, поэтому под их влиянием руководство вынуждено время от времени изменять стратегическую модель управления. Воздействие кадровых рисков на систему управления персоналом вносит коррективы в ее деятельности в направлении обеспечения организации кадрами, профессионального и социального развития.

3. Снижение воздействия кадровых рисков достигается путем воздействия на внутренние факторы их образования. К ним относятся индивидуальные качества работников и применяемая организация их труда.

4. В выпускной квалификационной работе проанализированы возможные кадровые риски на предприятии ПКФ «Термодом». Они определены по принципу наиболее встречающихся по категориям работников: рабочие, грузчики, монтажники, менеджеры активных продаж, руководящие кадры, проектировщики, секретари, бухгалтеры.

Также были определены риски в зависимости от индивидуальных особенностей всего персонала организации и применяемых к нему методов управления.

5. Проведенный анализ влияния системы управления персоналом на проявление кадровых рисков в ПКФ «Термодом» позволил сделать следующие выводы:

- вероятность неудачного подбора персонала в ПКФ «Термодом» высока: повышает ее неточная постановка технического задания при обращении к рекрутерам, т.к. в компании нет точного описания рабочих мест, технологических процессов;

- несовершенство системы найма в компании влечет за собой кадровые риски: 65% опрошенных линейных руководителей считают, что уровень неудачных попыток найма за последние полгода высокий;

- руководители и работники кадровой службы не уделяют должного внимания планированию кадрового резерва и составляют план найма персонала по мере необходимости, что повышает вероятность возникновения кадровых рисков;

- большинство опрошенных руководителей не всегда проверяют сведения о работнике, указанные в резюме, что и приводит к неудачному найму сотрудников.

6. Система оценки кандидатов на этапе отбора, сложившаяся в ПКФ «Термодом», способствует повышению таких кадровых рисков, как: низкий профессиональный уровень кандидата, несовместимость с уже сложившимся коллективом, низкая мотивация кандидата работать в компании, несоответствие целей компании и личных целей человека.

Мотивирующее воздействие, планирование обучения, осуществление обратной связи вообще не учитывается как цель проведения деловой оценки, ее проведение не отражается на профессиональной деятельности большинства сотрудников.

7. В ПКФ «Термодом», разработанной системы по выявлению и снижению рисков персонала в организации нет, а управление ими осуществляется лишь через управление персоналом, не имея четко осознанной цели снижения степени воздействия кадровых рисков. В большей степени деятельность системы управления персоналом направлена на эффективность выполнения работ

сотрудниками. Требования, предъявляемые к рабочим местам, в ПКФ «Термодом» не разработаны, документационно не закреплены.

Для системы управления ПКФ «Термодом» главными критериями, на которые обращается внимание, для избежания или снижения кадровых рисков, являются показатели численного состава персонала и его динамики, показатели квалификации, вне внимания показатели эффективности использования персонала и качества мотивационной системы. Проводятся первоначальные этапы процесса оценки риска: изучение деятельности персонала, являющегося носителем риска, анализ инцидентов, произошедших по вине персонала.

8. Разработана система управления рисками, включающая:

- планирование управления кадровыми рисками,
- идентификация факторов риска,
- оценка кадровых рисков,
- планирование реагирования на риски,
- мониторинг и контроль кадрового риска.

9. Предложены рекомендации по снижению кадровых рисков при планировании использования и развития персонала, пошаговая система планирования стратегической потребности в персонале, позволяющая на основе использования данных баланса рабочей силы рассчитать потребность в персонале с минимальной вероятностью ошибки.

Определены пути разрешения кадровых рисков, возникающих при выполнении функций обучения и развития персонала, подбора персонала, мотивация персонала и механизм минимизации кадрового риска, который заключается в формировании системы внутреннего контроля компании, обеспечивающей:

- единство системы кадрового аудита внутри организационной структуры компании;
- непрерывный мониторинг текущей деятельности персонала компании;
- оперативное выявление и оценку рискообразующих факторов;

– наличие достоверной, своевременной и полноценной информации для оценки текущей деятельности и принятия решений.

10. Внедрение разработанной системы управления рисками в компании позволит:

- выявить и описать кадровые риски компании;
- провести количественную и качественную оценку рисков персонала;
- сформировать реестр кадровых рисков компании;
- выбрать способы реагирования на кадровые риски;
- детально проработать мероприятия по управлению кадровыми рисками;
- организовать регулярный мониторинг выявленных кадровых рисков и контроль выполнения мероприятий по управлению рисками;
- формировать регулярную отчетность по кадровым рискам.

11. В выпускной квалификационной работе экономически обоснованы разработанные мероприятия по управлению кадровыми рисками.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алавердов А.Р. Управление кадровой безопасностью организации. [Текст] / А. Алавердов. – М.: Маркет ДС, 2013.
2. Ардальянова Е. Опасные кадры. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.zrpress.ru/>.
3. Астраханцев С. Репутационная стоимость – формула эффективности [Текст] / С. Астраханцев // Управление персоналом. – 2011. – №7. – С. 19–38.
4. Бахарев А. Контрольный звонок: стоит ли проверять рекомендации [Текст] / А. Бахарев // Кадровик. – 2010. – №3. – С. 14–19.
5. Бородина, О.Н. Экономическая эффективность кадровой политики развития персонала [Текст] / О.Н. Бородина // Вестник Омского Университета. – 2014. – №6. – С.132-135.
6. Бочаров Д.С. Должностные инструкции [Текст] / Д. Бочаров // Российское предпринимательство. — 2014. — № 4 Вып. 1 (132). — С. 96-99.
7. Бровко Д. Контроль и дисциплина - неочевидные законы управления персоналом /Д. Бровко [Текст] // Управление развитием персонала.- 2014. – №6. – С.27– 30
8. Буданова М.В. Афонина С.А. Методика анализа системы мотивации труда персонала промышленного предприятия [Текст] / М. Буданова // Российское предпринимательство. — 2014. — № 8 (206). — С. 83-88.
9. Бурганова Л.А. Теория управления: Учеб. пособие. [Текст] / Л. Бурганова. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2014.
10. Бурчакова М.А. Сардарян А.Р. Стресс в организации: управление в контексте социально-ориентированной экономики [Текст] / М. Бурчакова // Российское предпринимательство. — 2014. — № 20 (218). — С. 79-84.
11. Бурчакова М.А. Современные подходы к отбору персонала на российских предприятиях [Текст] / М. Бурчакова // Креативная экономика. — 2014. — № 1 (37). — С. 69-76.

12. Бусыгина И. Акмеологический потенциал корпоративной безопасности организации [Текст] / И. Бусыгина // Кадровик. – 2015. – №5. – С. 22–27.
13. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие [Текст] / / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 192 с.
14. Важенина И.С. Имидж и репутация организации: экономическое содержание, формирование и оценка [Текст] // И.С. Важенина // Маркетинг в России и за рубежом. - 2014. С. 136-142.
15. Вальчинская-Бутенко М.Э. Сущностные характеристики социально-культурного сопровождения персонала организаций. [Текст] / Вальчинская-Бутенко М.Э. // Человек и образование. – 2014. - №2(39). – С.58-62.
16. Ведерникова О.М. Простые способы вовлечения персонала [Текст] / О. Ведерникова // Кадровик. — 2014. — № 5. — С. 24-26.
17. Ветлужских Е.Н. Как повысить результативность и лояльность сотрудников [Текст] / Е.Н. Ветлужских // Мотивация и оплата труда. – 2014.- №4.- с. 252-256.
18. Водянова В. В. Экономическая безопасность. Системное представление / В. В. Водянова. — М. : ГУУ, 2010. — 177 с.
19. Ворогушин Е. Эффективность работы персонала: оцениваем и управляем [Текст] / Е. Ворогушин // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – №12. – С. 6-9.
20. Гатиатуллин А.Р. Условия и факторы применения риск-менеджмента [Текст] / А. Гатиатуллин // Проблемы современной экономики. – 2013. – №1. – С. 34–41.
21. Гимпельсон В. Е. Движение рабочих мест в российской экономике: в поисках созидательного разрушения / В. Е. Гимпельсон, Р. И. Капелюшников, З. А. Рыжикова. — М. : Изд. дом ВШЭ, 2012. — 45 с.
22. Гончаров Д. Управление рисками и эффективность бизнеса. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iteam.ru/>.

23. Гришакова Н.А. Текущая ситуация с оценкой эффективности в России. Важно ли оценивать эффективность обучения? / Н.А. Гришакова // Управление развитием персонала. – 2014. -№2. – с. 86-95.
24. Жариков Е.С., Парамонова А.А., Риски в кадровой работе. [Текст] / Е. Жариков. – М.:МЦФЭР, 2015.
25. Жердева О. Идеальный сотрудник существует только в воображении руководителей? [Текст] / О. Жердева // Управление персоналом. - 2014. - №22(296). - С. 14-17.
26. Жуков А.Л. Размер зарплаты не должен зависеть от отношений работника с руководством [Текст] / А. Жуков // Справочник кадровика. – 2016. – № 5. – С. 34–41.
27. Задорина, Я. Проблема подготовки кадров для строительной отрасли уже много лет остается неразрешенной // Строительный еженедельник. – 2011. – № 5 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.ards-c.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=681
28. Игнатенко А. Неосведомленность сотрудников – слабое место защиты информации [Текст] / А. Игнатенко // Управление персоналом. – 2015. – №22 (248). – С. 46–50.
29. Индеева В. В. Комплексное управление рисками как необходимое условие успешного менеджмента в строительстве [Текст] / В. Индеева // Фундаментальные исследования – 2014. – № 5.-С. 70–71.
30. Ишунин П. Управление рисками персонала: проблемы и решения [Текст] / П. Ишунин // Кадровик. – 2016. – №3. – С. 129–134.
31. Киселева В.А. Внутренний маркетинг компании и эффективность работы персонала [Текст] / В. Киселева // Российское предпринимательство. — 2014. — № 3 (225). — С. 81-84.
32. Ковалева М. В. Выбор оптимальной модели контроля подчиненных [Текст] / М. Ковалева // Управление персоналом. – 2013. – №1. – С. 45–52.

- 33.Конусов А. Я не перестаю удивляться тому ощущению безопасности, которое живет в наших людях [Текст] / А. Конусов // Управление персоналом. – 2015. – №9 (235). – С. 36–46.
- 34.Королев В. И. Методология построения модели угроз безопасности территориально-распределенных объектов / В. И. Королев // Технология техносферной безопасности : интернет-журнал. — 2013. — № 2 (48). — URL : <http://ipb.mos.ru/ttb>.
- 35.Королев М. И. Экономическая безопасность фирмы: теория, практика, выбор стратегии / М. И. Королев. — М. : Экономика, 2011. — 348 с.
- 36.Крюкова Е. Ложь кандидата и ложь работодателя [Текст] / Е. Крюкова // Служба кадров и персонал. – 2011. – №2. – С. 34–37.
- 37.Ксенофонтова Е. О кадровом обеспечении, страхах, табу и реальных ограничениях [Текст] / Е. Ксенофонтова // Управление персоналом. – 2015. – №10 (236). – С. 51–54.
- 38.Кузнецов Д. А. Подходы к анализу угроз кадровой безопасности в фармации / Д. А. Кузнецов // Вестник новых медицинских технологий. — 2012. — Т. XIX, № 2. — С. 380–383.
- 39.Кузнецова Н.В. Угрозы кадровой безопасности организации. [Текст] /Кузнецова Н.В. // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2014. - №2. – С.80-85.
- 40.Мазо Б. Контроль риска [Текст] / Б. Мазо // Кадровик.– 2015. – №3. – С. 24–27.
- 41.Митрофанова Е.А. Технология кадрового аудита [Текст] / Е. Митрофанова // Кадровик. – 2014. – №10. – С. 5–7.
- 42.Могилёвкин Е.А. HR-инструменты: практическая оценка. Как определить сотрудников, которые могут дать максимальный результат /Е. А. Могилёвкин, А.С. Новгородов, С.В.Клиников. Учебно-практическое пособие. – СПб: Изд-во «Речь» , 2014. – 320 с.

43. Овчинникова, Н. Состояние работы с персоналом на современном российском предприятии [Текст] / Н. Овчинникова // Управление персоналом. – 2014. – № 18. – С. 57–63.
44. Парамонов А.А. Психологическая диагностика и тестирование персонала. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.psych.ru>
45. Письман В. Самая большая проблемная зона – дефицит кадров [Текст] / В. Письман // Управление персоналом. – 2015. – №9 (235). – С. 30–33.
46. Пластинина Н. Текучесть кадров: причины и следствие, пути выхода из ситуации [Текст] / Н. Пластинина // Кадровик. – 2016. – №4. – С. 44–51.
47. Пяткова О.Н. Институциональные подходы к решению проблемы преодоления сопротивления персонала внедрению организационных изменений. [Текст] / Пяткова О.Н. // Вестник Томского государственного университета экономики. – 2014. - №2. – С.92-97.
48. Русакова Н. Back side of the moon, или темная сторона персонала [Текст] / Н. Русакова // Управление персоналом. – 2015. – №16 (242). – С. 18–29.
49. Семиков В.Л. Работа с кадрами – область повышенного риска. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kadrovik.ru/>.
50. Снежницкий С. Безопасность – это тонкий вопрос доверия [Текст] / С. Снежницкий // Управление персоналом. – 2015. – №9 (235). – С. 22–24.
51. Степанова А.А. Профилактика межэтнических конфликтов в трудовом коллективе. [Текст] / Степанова А.А. // Фундаментальные исследования. – 2014. - №3-3. – С. 629-634.
52. Ступин, И. Не быть уволенным [Текст] / И. Ступин // Работница. — 2014 . – № 5 .— С. 8-9.
53. Федосеев В.Н. Минимизация кадровых рисков в деятельности компании [Текст] / В. Федосеев // Кадровые решения. – 2016. – №12. – С. 34–41.
54. Федосеев В.Н., Бубенок Е.А. Предупреждение квалификационно-образовательных кадровых рисков в закрытой кадровой политике компании [Текст] / В. Федосеев // Кадровые решения. – 2017. – №1. – С. 34–41.
55. Филина Ф.Н. Риск-менеджмент. [Текст] / Ф. Филина – М: ГроссМедиа, 2016.

- 56.Хромов М.Ю. Причины возникновения кадровых рисков. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.prosvet.su/>
- 57.Черевко В.В. Содержание кадровых рисков и их значение в современном менеджменте предприятия [Текст] / В. Черевко // Экономика и управление. – 2017. – №1 (9). – С. 34-41.
- 58.Ющенко, Д. В. Эмоциональный интеллект в подборе персонала [Текст] / Д. Ющенко // Кадровик – 2014. – № 6– С. 44-50.
- 59.Яроцкая Е.В. Проблемы управления рисками на предприятиях строительной отрасли города Томска. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://portal.tsuab.ru/materials/Konf_2012/26.pdf

АНКЕТА

Исследование, посвященное оценке системы управления кадровыми рисками. Оно проводится в исключительно научных целях, и собранные данные будут использованы в обобщенном виде.

Выбранный ответ обведите.

Благодарим за сотрудничество!

Ваша должность в организации в настоящее время _____

1. Каков уровень неудачных попыток найма за последние полгода?
 - высокий
 - низкий
 - неудачные попытки отсутствуют
2. Как часто вы составляете план найма персонала?
 - по мере необходимости
 - раз в год
 - раз в 3 года
3. Какие способы поиска кандидата на должность вы чаще всего используете?
 - поиск внутри организации
 - агентства по подбору персонала
 - поиск среди сотрудников
 - интернет, средства массовой информации
 - выезд в институты и другие учебные заведения
4. При приеме на работу нового сотрудника вы в большинстве случаев полагаетесь на...?
 - точную информацию о работнике
 - интуицию
5. Всегда ли проверяете сведения, содержащиеся в резюме?
 - иногда
 - всегда
 - никогда
6. Как вы попали на данную должность в эту фирму?
 - через знакомых
 - через агентство по подбору персонала
 - по объявлению в средствах массовой информации
 - по объявлению в интернете
 - приглашен на работу будучи студентом
7. Содержало ли ваше резюме какие-либо преувеличенные сведения, неточности, играющие в вашу пользу?

- да
- нет

8. Используете ли вы психологические тесты при приеме на работу нового сотрудника?

- да
- нет

9. Всегда ли вы беседуете лично с кандидатом на должность?

- всегда
- иногда
- никогда

10. На что вы обращаете больше внимание при приеме сотрудников на работу?

- на сильные стороны кандидата
- на слабые стороны претендента

11. Приглашаете ли вы экспертов – психологов, которые могут дать точную характеристику личностным особенностям претендентов на должность на собеседовании?

- да
- нет

В особых случаях

12. Расставьте, пожалуйста, требования к кандидатам при приеме на работу по степени важности.....?

- образование и частные способности
- навыки, опыт и отношение к труду
- общая работоспособность
- гражданские качества и социальный статус

13. При приеме на работу вам предлагали заполнить какую-либо анкету?

- да
- нет

14. При приеме на работу с вами проводили собеседование?

- да, сотрудник кадровой службы
- да, руководитель фирмы
- нет

15. Как часто проводится деловая оценка персонала в вашей фирме?

- раз в месяц
- раз в полгода
- раз в год
- по мере необходимости
- не проводится

16. Помогла ли деловая оценка персонала объективно выявить слабые стороны коллектива и наметить мероприятия по их устранению?

- да
- нет

17. Приводило ли проведение деловой оценки персонала к более эффективной работе вашей компании?

- да
- нет

18. Принимали ли вы радикальные меры (увольнение сотрудников) по итогам проведения деловой оценки?

- редко, в особых случаях
- часто
- никогда

19. Что чаще всего является целью деловой оценки персонала в вашей организации?

- административные изменения, структурные перемещения в организации
- получение информации, статистические данные, данные о качестве персонала
- мотивирующее воздействие

20. Каковы результаты деловой оценки лично для вас?

- чаще отрицательные
- чаще положительные

21. Влияет ли проведение деловой оценки на вашу профессиональную деятельность?

- да
- нет

22. Организуется ли на Вашем предприятии специальный курс для новых сотрудников, направленный на более быструю их адаптацию в коллективе?

- да
- нет

23. Чего Вам не доставало на этапе адаптации в организации?

- поддержки в профессиональном и моральном плане со стороны руководителя
- поддержки со стороны коллег
- всего достаточно

24. Возможен ли уход сотрудника из Вашей компании после обучения?

- невозможен
- как исключение из правила
- такие случаи были, но редко
- мне известно несколько таких случаев

25. Какова последовательность предметов обучения?

- в первую очередь профессиональное обучение
- в первую очередь корпоративная культура
- обучение в компании не проходили

26. Проходили ли вы стажировку по новым направлениям деятельности с последующим ростом по служебной лестнице?

- да
- нет

27. Кто занимается вопросами снижения и избежания кадровых рисков?

- генеральный директор
- менеджер по персоналу
- линейные руководители
- никто

28. По каким критериям разрабатываются мероприятия по снижению или избежанию кадровых рисков?

- численный состав персонала и его динамика
- квалификация
- эффективность использования персонала
- качество мотивационной системы

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно.
Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре(ах).

Библиография 59 позиций.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« » _____ 2017 г.

(подпись автора работы)

Тактарова В.Э.
(Ф.И.О.)