

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра материаловедения, технологии  
и управления качеством

**АНАЛИЗ КАДРОВЫХ РИСКОВ**

**АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 4 курса 431 группы  
направления 27.03.02 «Управление качеством»  
факультета нано- и биомедицинских технологий

Измайловой Дарины Ринатовны

Научный руководитель  
старший преподаватель

\_\_\_\_\_  
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

А.В. Бурмистров

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой  
профессор, д.ф.-м.н.

\_\_\_\_\_  
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

С.Б. Вениг

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

**Введение.** В современном мире многие организации всё чаще уделяют внимание повышению и подготовке квалификации кадров. Работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню знаний персонала, их навыкам и образованию. Все установки и умения, которые еще вчера помогали сотрудникам удачно работать – сегодня теряют свою эффективность.

Поэтому одной из важнейших задач в области управления персоналом является контроль и предотвращение кадровых рисков. Кадровая безопасность предприятия зависит от его специфики деятельности, целей и направления развития.

От системы управления персоналом в значительной степени зависит результат работы сотрудников, и, как следствие, общее развитие организации, что обуславливает актуальность проблемы контроля кадровых рисков.

Основной целью выпускной квалификационной работы является проведение сравнительного анализа методов управления кадровыми рисками на примере двух банков «ПАО Сбербанк» и «ПАО ВТБ 24».

Для этого необходимо выполнить следующие задачи:

- Изучить понятие кадровые риски.
- Проанализировать негативное проявление кадровых рисков и признаки их возникновения.
- Провести анализ существующих требований и нормативных документов в области управления персоналом

Дипломная работа состоит из введения, 6 глав, заключения и списка использованных источников. Работа занимает 59 страниц и содержит в себе 14 рисунков и 11 таблиц.

Объект исследования: кадровые риски банковской организации. Предмет исследования: кадровые риски банковской организации применительно к ПАО «Сбербанк России» и ПАО «ВТБ 24».

Во введении рассматривается актуальность работы, формулируются цели и ставятся задачи для достижения цели.

В первой главе «Кадровая политика» рассматриваются теоретические сведения о кадровой политике, ее основное содержание и типы.

Во второй главе «Кадровые риски» рассматривается определение рисков, как они проявляются и как ими управлять. Глава состоит из таких подразделов, как теоретические определения кадрового риска, негативное проявление кадровых рисков и признаки их возникновения и управление кадровыми рисками.

В третьей главе «Предотвращение кадровых рисков» рассмотрены процессы подбора, адаптации и увольнения персонала, также какие группы риска среди кандидатов на должность существуют, какие системы управления персоналом нужно использовать и какими нормативными документами для оценки кадровых рисков нужно пользоваться.

В четвертой главе «Анализ кадровых рисков ПАО «Сбербанк России»» рассматриваются основные органы управления банка, производится анализ методов управления кадровыми рисками и SWOT-анализ.

В пятой главе «Анализ кадровых рисков ПАО «ВТБ 24»» рассматриваются основные органы управления банка, производится анализ методов управления кадровыми рисками и SWOT-анализ.

В шестой главе «Сравнение методов контроля кадровых рисков ПАО «Сбербанк» и ПАО «ВТБ 24»» приводятся различия между методами контроля кадровых рисков двух банков и строится диаграмма принятия решений.

### **Основное содержание работы**

**Глава 1** содержит в себе один подраздел. В нем рассматривается определение кадровой политики, основное содержание кадровой политики и ее типы.

Основное содержание кадровой политики состоит в:

1) Обеспечение планирования, отбора и найма сотрудников, выход на пенсию и увольнение, анализе текучести кадров и тд;

2) Развитие работников, профориентации и переподготовке, проведении аттестации и оценке уровня квалификации, организации продвижения по службе;

3) Совершенствовании организации и стимулирования труда, обеспечении техники безопасности, социальных выплатах [1].

Типы кадровой политики организации делятся по двум критериям: в зависимости от непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации и в зависимости от степени открытости организации по отношению к внешней среде.

Пассивная кадровая политика основывается на предотвращении негативных последствий.

В реактивной кадровой политике руководство учреждения проводит мониторинг всех процессов работы, выявляя симптомы появления негативного состояния в работе с персоналом и причины [2].

Превентивная кадровая политика возникает тогда, когда руководство учреждения имеет прогнозы развития ситуации, но она не имеет средства для влияния на нее.

В активной кадровой политике, руководство имеет средства воздействия на ситуацию, и служба по работе с кадрами способна применить и разработать антикризисные меры.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации.

**Вторая глава** содержит в себе три подраздела. В первом подразделе «Теоретические определения кадрового риска» рассмотрено определение риска,

установлены факторы, относящиеся к основным составляющим безопасности предприятия и выделены внутренние и внешние риски организации.

В результате литературного обзора материалов, касающихся данной темы, были установлены факторы, относящиеся к основным составляющим безопасности предприятия (рисунок 1)

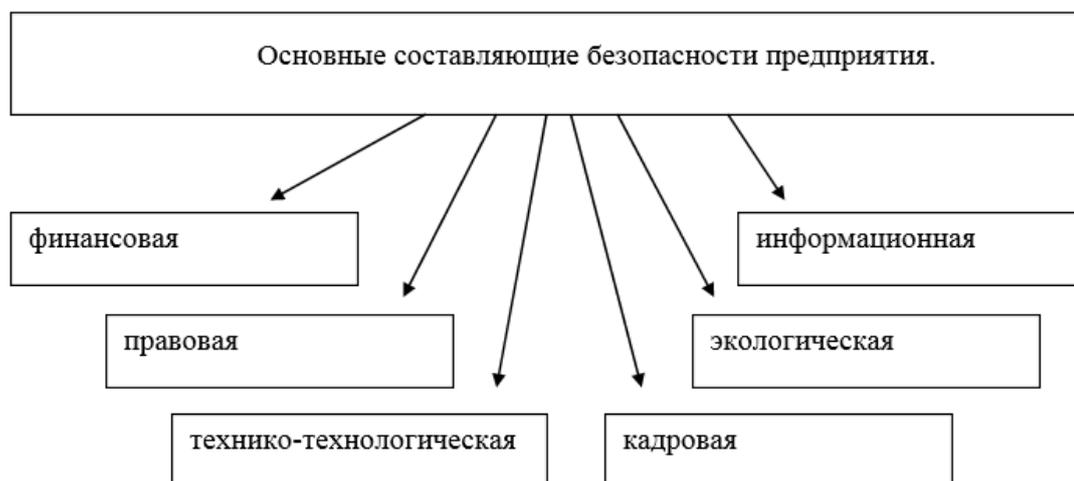


Рисунок 1 – Основные составляющие безопасности предприятия

Риски можно разделить на *внутренние* и *внешние*. К *внутренним* рискам относятся риски, появление которых обусловлено деятельностью самих промышленных предприятий.

К *внешним* рискам относятся риски, не связанные с деятельностью самого предприятия и которые не поддаются его непосредственному влиянию. Источником таких рисков является внешняя по отношению к предприятию среда [3].

Во втором подразделе «Негативное проявление кадровых рисков и признаки их возникновения» были рассмотрены две группы негативного проявления кадровых рисков.

1) Риски количественного характера: такие риски связаны с нехваткой или переизбытком персонала в организации.

2) Риски качественного характера: такого рода риски обусловлены несоответствием квалификации персонала организации к закрепленным за ними обязанностям.

В третьем подразделе «Управление кадровыми рисками» были разобраны сложности управления кадровыми рисками, и классификация субъектов управления кадровыми рисками организации

Сложность управления кадровыми рисками обусловлена следующими обстоятельствами.

1) Многие виды данных рисков неочевидны, имеют вероятностный характер.

2) Управление кадровыми рисками – достаточно сложный процесс потому, что кадровые риски – это не просто риски управления персоналом, но и риски самого персонала [4].

3) Эффективное управление кадровыми рисками невозможно в силу отсутствия адекватных методов их оценки.

На основе обобщения исследовательских подходов к разновидностям и функциям субъектов кадрового риск-менеджмента, предлагаемых в отечественной литературе, классификация субъектов управления кадровыми рисками может быть представлена в следующем виде (рисунок 2).



Рисунок 2 – Классификация субъектов управления кадровыми рисками организации

**Третья глава** содержит в себе шесть подразделов. В первом подразделе «Подбор персонала» рассмотрены источники рисков при найме, установлены основные критерии надежности соискателей.

К источникам риска можно отнести следующие факторы:

- 1) Недооценка опыта работы соискателя
- 2) Переоценка компетентности соискателя,
- 3) Ошибочный выбор источника соискателей при отборе кандидатов
- 4) Низкая мотивация соискателя на работу
- 5) Личные цели соискателя противоречат целям организации

Основные критерии надежности соискателей:

- 1) Профессиональная надежность.
- 2) Психологическая надежность.
- 3) Лояльность [5].

Во втором подразделе «Адаптация персонала» приведено определение адаптации персонала, ключевые цели и аспекты адаптации персонала.

Адаптация персонала – неотъемлемая часть управления персоналом в организации. При правильном ее проведении предприятие способно достигнуть слаженной работы коллектива и высокой производительности труда.

Ключевые цели адаптации персонала:

- 1) Сокращение расходов.
- 2) Экономия времени.
- 3) Уменьшение текучести кадров.
- 4) Повышение производительности.

Адаптацию персонала можно представить в следующих аспектах: профессиональная, психофизиологическая, социально- психологическая, организационная, экономическая, санитарно- гигиеническая.

В третьем подразделе «Увольнение персонала» приведены риски, связанные с увольнением и установлены факторы, влияющие на принятие решение об увольнении.

К основным рискам, связанным с увольнением персонала, относятся: риск перехода на работу к конкуренту, потеря клиентской базы, разглашение закрытой информации и коммерческой тайны, переход секретов производства к конкурентам, риск жалоб в трудовую инспекцию, репутационный риск, рост текучести персонала, социальная напряженность в коллективе, потеря времени на подготовку и оформление документов об увольнении сотрудника.

Для снижения рисков потери профессионального сотрудника следует установить факторы, влияющие на принятие решение об увольнении [6]: неудовлетворение заработной платой, отсутствие карьерного роста, конфликты с начальством, потеря интереса к работе.

В четвертом подразделе «Группы риска» приведены группы сотрудников компании.

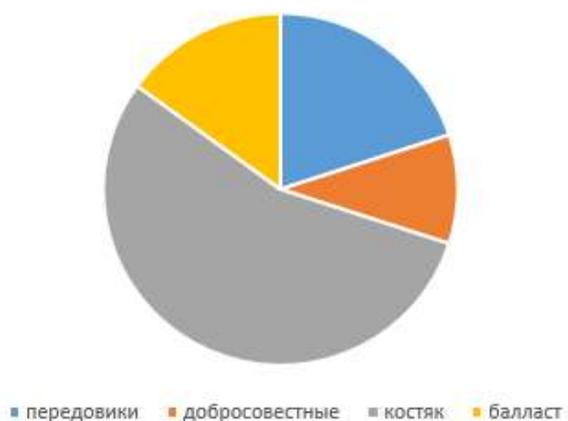


Рисунок 3 – Процентное соотношение сотрудников в компании

Из 100% сотрудников: 20% – передовики, 10% – добросовестные сотрудники, которые работают не так интенсивно, как передовики, но не снижают работоспособность всей команды. 55% – костяк – это сотрудники, которые лишь при определенных условиях готовы работать хорошо. И ещё 15% - балласт – те, кто является источниками рисков и потерь. Визуализация соотношения этих групп представлена на рисунке 3.

В пятом подразделе «Системы управления персоналом» рассматривают методы оценки системы управления персоналом.

Оценка системы управления персоналом может быть произведена следующими методами: организационно-институциональный, содержательный, технологически-процессуальный.

Для того чтобы обеспечить необходимое соответствие системы управления персоналом концепции всеобщего управления качеством, она должна в данном аспекте в полной мере соответствовать принципу "постоянного улучшения". При этом очень важно: проводить анализ существующих систем управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации, участие высшего руководства в анализе и разработке систем управления персоналом, своевременно разрабатывать и анализировать стратегические планы компании, а также информировать о них персонал, регулярно оценивать работу отдела кадров по степени достижения поставленных целей.

В шестом подразделе «Нормативные документы оценки кадровых рисков» рассмотрены требования ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (ISO 9001:2015).

Согласно требованиям стандарта для обеспечения компетентности персонала организация должна: осуществлять грамотный подбор персонала, проводить подготовку и регулярные повышения квалификации персонала, предоставлять возможность приобретения опыта на соответствующей должности или профессии [7].

**Четвертая глава** содержит в себе три подраздела. Первый подраздел «Основные органы управления ПАО «Сбербанк России»».

Орган управления состоит из трех элементов: правление банка, общее собрание акционеров и наблюдательный совет.

Второй подраздел «Анализ методов управления кадровыми рисками в ПАО «Сбербанк России»» в котором был проведен опрос среди 20 сотрудников банка по результатам которого удовлетворены кадровой политикой 35% из числа опрошенных, а остальные (65%) не удовлетворены, в той или иной степени.

Третий подраздел включает в себя SWOT-анализ банка.

**Сильные стороны:** ежегодное повышение уровня оплаты труда в зависимости от роста потребительских цен, постоянное применение материальных и нематериальных поощрений, регулярное повышение квалификаций и обучение, выплаты страховки, доплаты по больничным листам.

**Слабые стороны:** отсутствие четко сформулированных требований к кандидатам на должность, использование однотипных форм и методов отбора персонала, отсутствие фиксированной премиальной оплаты труда.

**Возможности:** рентабельность бизнеса и стабильная прибыль, известность среди потребителей, расширение бизнеса, приход сотрудников из менее стабильных компаний-конкурентов, приход высококвалифицированных сотрудников из приобретаемых компаний, активное развитие новых направлений.

**Угрозы:** активное развитие новых направлений, агрессивный захват доли рынка конкурентами, уход сотрудника на более высокооплачиваемую должность в компанию-конкурента, увеличение стоимости поддержания нематериальной мотивации.

**Пятая глава** содержит в себе три подраздела. Первый подраздел «Основные органы управления ПАО «ВТБ 24»».

В группе ВТБ действует матричная система управления, согласно которой управление осуществляется по двум направлениям: административное управление и функциональное управление.

Главными контрольными службами в банке являются *служба внутреннего контроля и внутреннего аудита*.

*Управление централизовано.* Члены организации каждой из низших ступеней управления находятся в отношении непосредственного подчинения у руководителя более высокого уровня.

Второй подраздел «Анализ методов управления кадровыми рисками ПАО «ВТБ 24»» включает в себя основные направления кадровой политики организации и опрос среди сотрудников банка.

Основными направлениями кадровой политики организации являются: определение требований к сотрудникам, учитывая основные направления развития организации, формирование новых кадровых структур, формирование процедур, регламентирующих управление кадрами, разработка концепции оплаты труда, систем материальной и моральной мотивации персонала, создание механизмов привлечения, использования и высвобождения работников, развитие социально-трудовых отношений, обеспечение развития, обучения, переобучения, повышения квалификации персонала, улучшение социально-психологического климата в коллективе банка.

В анкетировании приняли участие 20 человек по результатам которого удовлетворены кадровой политикой 45% из числа опрошенных, а остальные (55%) не удовлетворены, в той или иной степени.

В третьем подразделе проводится SWOT-анализ ВТБ банка.

Сильные стороны: большое количество программ обучения, направленных на развитие профессиональных и личностных знаний, умений и навыков, в обучении задействованы все категории сотрудников при этом количество часов за год составляет 41 час на одного работника, четкая регламентированная система обучения, составление индивидуальных планов развития по итогам изучения, постоянное пополнение базы дистанционных курсов, высококвалифицированные тренеры, качественные учебно-методические комплексы, оснащенные аудитории, обучение направлено не только на получение знаний, умений и навыков, но и на поддержание уровня лояльности сотрудников, повышение их мотивации к выполнению своих обязанностей.

Слабые стороны: учебный центр не располагает достаточным количеством тренеров и учебных аудиторий, долгий процесс согласования заявки на дополнительное обучение в рамках учебного центра, очное обучение не предполагает закрепление полученных знаний на практике под присмотром специалиста по обучению, большие временные и трудовые затраты при организации очного обучения (отрыв от работы, оплата работы тренера), не каждый дополнительный офис обладает наставником или кандидатом на роль наставника.

Возможности: развитие системы наставничества для обучения персонала без отрыва от выполнения трудовых обязанностей, внедрение такого метода обучения, как ротация с предоставлением куратора, что позволит сотруднику ознакомиться с работой смежных отделов, проявить интерес к новой области деятельности финансово-кредитной организации, организация выездов представителей учебного центра в офисы обслуживания с более высокой периодичностью.

Угрозы: уход сотрудников после прохождения программ обучения, переманивание профессионалов в компании-конкуренты, незаинтересованность сотрудников в проведении обучения, отсутствие желания обучать других (становиться наставниками/кураторами).

**В шестой главе** проводится сравнение методов контроля кадровых рисков двух банков – Сбербанк и ВТБ, составляется диаграмма принятия решений.

Основным отличием является то, что в банке «ВТБ 24» уделяется особое внимание системе наставничества, что является неоспоримым преимуществом перед «Сбербанком» и позволяет в большой степени сократить риски, связанные с текучкой персонала. Система наставничества также выработана в ПАО «Сбербанк», однако «ВТБ 24» уделяет этой системе большее внимание, что подтверждается различными премиями от всероссийских организация в области обучения персонала. Исходя из этого можно сделать вывод о

необходимости проведения регулярных мероприятий по мониторингу лояльности сотрудников.

Диаграмма принятия решений или PDPC (Process Decision Program Chart) представляет собой схему для определения потенциальных проблем и реализации предупреждающих действий по их устранению (таблица 1).

Таблицы 1 – Диаграмма принятия решений

Элементы процесса	Риски	Корректирующие действия
<i>Найти сотрудника</i>		
Подготовить объявление о возникшей вакансии	Неясные требования к кандидатам	Четко расписать требования вакансии по должностной инструкции, упомянуть оклад и количество рабочих часов
Разместить объявление	Никто не откликнется	- Если объявление размещено на сайтах, где есть функция продвижения, то воспользоваться ей - Изменить стратегию привлечения соискателей
Провести собеседование	Обман	Проверять все документы, пробивать по базам
Взять на стажировку	Недобросовестное выполнение обязанностей	Мотивировать сотрудника (материальная и моральна)

*Преимущества*, которые дает диаграмма принятия решений, очевидны. С ее помощью на плане исполнения работ можно видеть возможные риски и выбирать то или иное корректирующее действие с целью снижения этих рисков.

**Заключение.** В процессе выполнения работы были рассмотрены и проанализированы кадровые риски и методы управления ими двух ведущих банков России, ПАО «Сбербанк» и ПАО «ВТБ 24». В результате работы установлены основные методы контроля рисков, связанных с текучкой персонала на этих предприятиях. Таким образом, кадровая безопасность этих предприятий строится по нескольким направлениям: строгое соблюдение принятых компанией мер при приеме сотрудников, программа адаптация, создание благоприятной среды для лояльности сотрудников к компании и разработке мероприятий по введению конфиденциального делопроизводства, а также режима коммерческой тайны.

В ходе выполнения работы был проведен сравнительный анализ стратегий кадровой политики ПАО «Сбербанк» и ПАО «ВТБ 24», в результате которого был выделен ряд основных мероприятий, применяемых в этих организациях для минимизации кадровых рисков и их эффективности.

### **Список использованных источников**

1 Соколовская, М. В. Самооценка как инструмент улучшения системы менеджмента качества образовательной организации / М. В. Соколовская, Е. В. Замиралова, Р. Г. Буянкина // Сибирское медицинское обозрение. – 2014. – № 3(87). – С. 80-84.

2 ГОСТ Р ИСО 9004-2010. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества. – М. : Стандартиформ, 2011. – 41 с.

3 Кынтиков, М. В. Управление рисками в работе с персоналом в системе обеспечения кадровой безопасности организации: дисс. канд. экон. наук : 05.27.11 : защищена 20.12.2011 / Михаил Васильевич Кантиков ; науч.

Рук. Ю. Г. Одегов ; Диссертационный совет Д 212.196.08, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова. – Москва, 2011. –160 с.

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

5 Соловьяненко, К. Н. Уверенность в подчиненных – самая сложная и кропотливая часть в работе по обеспечению безопасности бизнеса / К. Н. Соловьяненко // Управление персоналом. – 2004. – №1/2. – С. 21-24.

6 Максимова, Л. В. Оценка эффективности адаптации персонала / Л. В. Максимова, И. С. Максимов, Е. Э. Пикулина // Перспективы и тенденции модернизации современного инновационного общества: экономические, социальные, политические, правовые, философские аспекты: материалы Международной научно-практической конференции. – Саратов : ИЦ «Наука», 2013. – Ч. 2. – С. 129-131.

7 ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (ISO 9001-2015). Системы менеджмента качества. – М. : Стандартиформ, 2020. – 70 с.