

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

РИСКИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 5 курса 541 группы

направления 38.03.03 «Управление персоналом»

Экономического факультета

Силенко Анастасии Ивановны

Научный руководитель
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

подпись, дата

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

подпись, дата

Саратов 2021

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. Сложность состояния как российской, так и мировой экономики, а также ее динамичность и неопределенность формируют значительное количество рисков. Эти риски создают угрозу эффективному функционированию и развитию организаций.

При этом в современных условиях можно наблюдать повышение степени определенности и прогнозируемости внешних факторов и одновременное усиление относительного влияния внутренних организационных факторов, среди которых особое значение имеют те факторы, которые связаны непосредственно с качеством персонала и эффективностью системы управления персоналом организации.

Отсутствие научно обоснованных методов выявления, анализа, оценки и управления рисками в работе с персоналом организации определяет актуальность выбранной темы исследования.

В связи с этим актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что эффективность работы компании зависит от способности ее руководства осуществлять постоянный контроль и учет различных внутренних и внешних рискообразующих факторов в системе управления персоналом, влияющих на положение фирмы в конкурентной рыночной среде. Риски, связанные с деятельностью персонала, являются основными в процессе функционирования организации и стремлении к развитию и повышению ее эффективности.

Разработанность проблемы в литературе достаточно велика. Так, исследуемому вопросу посвятили свои исследования такие авторы, как Е.А. Аксенова, В.А. Белова, В.П. Бычков, В.А. Воронцовский, Ю.И. Гущина, И.Б. Дуракова, С.С. Иванова, А.Я. Кибанов, Г.К. Копейкин, Ю.А. Коршунова, М.Е. Кузнецова, Е.В. Лимонова, Н.С. Минеева, А.Е. Митрофанова, В.В. Семенова, А.Л. Слободской, А.И. Тихонов, Л.Н. Тэпман, А.С. Шапкин и многие другие. Однако теоретическая разработанность проблемы в литературе не всегда приводит к эффективным решениям на практике.

Цель данной выпускной квалификационной работы состоит во всестороннем исследовании такого феномена, как риски в управлении персоналом на примере компании ООО «ЛФТ РУС» и предложить направления совершенствования управления рисками в управлении персоналом.

Исходя из цели, ставятся и решаются следующие задачи:

- рассмотрение понятия и классификации рисков в управлении персоналом в организации;
- изучить существующие подходы к оценке рисков в управлении персоналом;
- рассмотреть основные методы управления рисками в управлении персоналом;
- дать общую характеристику деятельности ООО ЛФТ РУС»;
- рассмотреть классификацию рисков в управлении персоналом ООО «ЛФТ РУС»;
- провести оценку рисков в управлении персоналом в организации ООО ЛФТ РУС»;
- разработать рекомендации по сокращению рисков по набору и отбору персонала;
- разработать рекомендации по сокращению рисков выбытия персонала;
- рассчитать социально-экономическую эффективность предложенных рекомендаций.

Объектом исследования является компания ООО «ЛФТ РУС». Предметом исследования выступает управление рисками в управлении персоналом в компании ООО «ЛФТ РУС».

Структура дипломной работы состоит из введения, трех глав по три параграфа каждая, заключения, списка использованных источников. Объем работы 51 страница. Работа содержит 4 рисунка и 17 таблиц. Список литературы включает 55 источников.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы исследования рисков в управлении персоналом» раскрывается

понятие и классификация рисков в управлении персоналом, существующие подходы к оценке рисков в управлении персоналом и основные методы управления рисками в управлении персоналом.

Современные предприятия сталкиваются ежедневно с различными видами рисков, которые различаются между собой местом и временем возникновения, совокупностью внешних и внутренних факторов, по способу анализа и методам описания. Чаще всего виды рисков взаимосвязаны и влияют на деятельность предприятия. В то же время модификация одного вида может повлиять на изменение других видов риска.

Риски в управлении персоналом – это вероятности нанесения предприятию материального или морального ущерба в процессе принятия и реализации кадровых решений.

Выделяют следующие риски в управлении персоналом:

1. Риски, возникающие при найме сотрудника на работу.
2. Риски в процессе работы с персоналом предприятия.
3. Риски, связанные с увольнением персонала.

Качественная оценка рисков в управлении персоналом может быть использована для классификации рисков и для определения ближайших приоритетов. Однако качественная оценка не работает, если необходимо узнать, сколько необходимо потратить на корректировку данного риска. Без дополнительной информации, такой как величина издержек организации, на этот вопрос ответить достаточно сложно.

Количественная оценка рисков в управлении персоналом предполагает стоимостную оценку ущерба отдельных рисков и общего уровня риска в целом. Во многих случаях этот вид анализа является весьма затруднительным, поскольку некоторые затраты останутся неизвестными до тех пор, пока на самом деле не произойдет некоторый инцидент, и только тогда их можно будет оценить.

Деятельность любой организации связана с повышенным риском и требует особого внимания к работе с кадрами. И поэтому все большее число

руководителей начинают понимать, что на сегодняшний день кадровые решения – это решения высочайшего уровня риска и требуют определенного механизма управления и более детального изучения. Поэтому контроль рисков в системе управления персоналом является необходимым элементом управления организацией, повышения ее эффективности и конкурентоспособности.

Митрофанова А.Е. в своей работе рассматривает управление кадровыми рисками как определение, оценку и контроль внутренних и внешних факторов кадровых рисков, изменение которых может повлечь за собой неблагоприятные последствия сказывающиеся на деятельности предприятия в целом и персонале в частности.

Процесс управления рисками в управлении персоналом в общем виде состоит из следующих этапов:

1. Идентификация рисков (определение потенциальных видов кадровых рисков, имеющих место в организации).
2. Количественная оценка риска (установление уровня каждого конкретного вида кадрового риска).
3. Формирование системы методов управления рисками (разработка конкретных мероприятий и технологий, позволяющих минимизировать уровень кадровых рисков).

В главе 2 «Анализ управления рисками в управлении персоналом ООО «ЛФТ РУС» представлена общая характеристика деятельности компании, классификация возможных рисков в управлении персоналом, оценка рисков в управлении персоналом.

ООО «ЛФТ РУС» - одна из основных компаний в сфере производства бюджетной модной одежды в Испании. Марка ориентируется в своей деятельности непосредственно на такие аспекты как дизайн, тенденции моды и цена.

В качестве основного вида деятельности ООО «ЛФТ РУС» выступает торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах, также указано 17 дополнительных видов.

Предметом деятельности предприятия является финансовая и производственно-хозяйственная деятельность, которая направлена на удовлетворение существующих общественных потребностей в одежде, обуви и аксессуарах.

Основные цели деятельности компании ООО «ЛФТ РУС» состоят в следующем: удовлетворение потребностей физических лиц в одежде, обуви и аксессуарах по бюджетной цене; получение прибыли; реализация на основе полученной прибыли социально-экономических интересов участников общества.

В период с 2019 по 2020 год в компании наблюдалось увеличение выручки и валовой прибыли (дохода), что может свидетельствовать о положительных тенденциях в функционировании ООО «ЛФТ РУС» и организации ее деятельности. В 2020 году выручка составила 64 311 тыс. руб., что на 9 758 тыс. руб. больше, чем в 2019 году.

Отметим, что кадровая политика компании ООО «ЛФТ РУС» разработана на основе современных концепций в области управления персоналом. Кадровая политика направлена на достижение стратегических целей организации непосредственно за счет формирования сплоченного и высокопрофессионального коллектива, создания экономических стимулов и социальных гарантий, позволяющих повысить эффективность производственной деятельности каждого работника.

В 2019 году наблюдается увеличение персонала в ООО «ЛФТ РУС». Именно в этот год предприятие было обеспечено трудовыми ресурсами на оптимальном уровне, а структура распределения персонала по группам соответствовала потребностям компании.

Ситуация изменилась в 2020 году, когда в компании ООО «ЛФТ РУС» в результате пандемии произошло снижение численности сотрудников по сравнению с предшествующим годом на 16 человек, в том числе на 3 специалиста и на 13 рабочих.

Риски в управлении персоналом в организации появляются чаще, чем остальные виды рисков. Это связано не только с человеческим фактором, но и индивидуальными особенностями каждого сотрудника.

Для того, чтобы оценить возможные или уже существующие кадровые риски предприятия ООО «ЛФТ РУС», сформируем классификацию рисков в системе управления персоналом компании:

1. Риски набора и отбора;
2. Риски обучения и развития;
3. Риски адаптации;
4. Риски мотивации и оценки;
5. Риски высвобождения персонала.

Для оценки рисков в управлении персоналом в данной работе предлагаем использовать вероятность наступления риска и важность риска. Оценка по данным параметрам осуществляется субъективно, что может быть и осуществимо при экспертной оценке.

Риски в управлении персоналом для ООО «ЛФТ РУС» составили 38 баллов. Наибольшее значение получили риски, связанные с высвобождением сотрудников. Это объясняется тем, что риск, связанный с репутацией, считается важным, поскольку компания стремится поддерживать долгосрочные отношения с клиентами и партнерами. Также социальная напряженность в оставшемся коллективе после увольнения сотрудника может возрасти, сотрудники могут бояться, что увольнение может коснуться и их. В связи с этим снизится производительность труда.

Общий анализ рисков в управления персоналом показал, что среднее значение равно 38 баллам и это довольно низкий показатель, однако при этом существующие или возможные риски могут серьезно угрожать предприятию.

В главе 3 «Направления совершенствования управления рисками в управлении персоналом в ООО «ЛФТ РУС» предложено сокращение рисков по набору и отбору персонала, сокращение рисков выбытия персонала, а также

представлена социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий.

В связи с проведенной оценкой управления рисками в управлении персоналом в ООО «ЛФТ РУС», мероприятия по совершенствованию должны быть в основном направлены на минимизацию тех рисков, которые считаются наиболее вероятными. Но не менее важным является разработать рекомендации по минимизации или полному устранению кадровых рисков, которые считаются менее вероятными, а также предложить действия по управлению рисками в будущем для компании.

Как было рассмотрено ранее, риски в управлении персоналом зарождаются на стадии подбора и отбора персонала, именно поэтому группа рисков набора и отбора считается очень важной. Чтобы предотвратить данные риски в ООО «ЛФТ РУС» предлагаем следующие рекомендации:

1. Проведение более продуктивного интервью с кандидатами на должность;
2. Проведение тестирования с кандидатом, которые показывает способности и личностные качества;
3. Проверка личной информации и подлинности документов кандидатов службой безопасности.

Группа рисков обучения и развития персонала набрала наименьшее количество баллов в результате проведенной оценки, и считается наименее вероятной. Единственным риском в данной группе в ситуации неопределенности является риск неиспользования полученных знаний на рабочем месте. В связи с этим предлагаем следующие рекомендации:

1. Предоставление работникам возможности регулярно практиковаться и применять полученные знания и навыки в работе;
2. Проведение повторных тестирований, направленных на проверку знаний, по своей рабочей профессии каждые 6 месяцев;
3. Осуществление контроля непосредственным начальником за работой сотрудников.

Также проведенная оценка рисков показала, что в группе рисков адаптации существует наибольшая вероятность наступления риска, который связан со стрессом у новоиспеченных сотрудников. Это объясняется тем, что многие работники ООО «ЛФТ РУС» являются молодыми специалистами, не имеющими опыта работы. Они могут столкнуться со стрессом на рабочем месте в силу неопытности, недостаточности знаний в практической области и прочее. В связи с этим предлагаем компании следующие рекомендации:

1. Проведение мотивационных бесед с новоиспеченными сотрудниками компании;
2. Активная помощь наставников, объяснение ими принципов работы на рабочем месте;
3. Создание необходимых условий, которые бы проявляли у новых сотрудников чувство удовлетворенности работой и не вызывали бы тревожности.

Также в данной группе рисков в ситуации неопределенности находятся риски, связанные с неподходящим наставником, осознанием неверно выбранной рабочей профессии и увольнением в период адаптации, то есть в течение 6 месяцев после трудоустройства. Данные риски также носят человеческий фактор, и все упираются непосредственно в индивидуальность каждого работника.

В группе рисков высвобождения наибольшая вероятность наступления существует у риска, связанного с репутацией и социальной напряженностью в оставшемся коллективе.

Несмотря на суть увольнения, мероприятия по выбытию персонала в ООО «ЛФТ РУС» должны быть четко определены и рациональны. Процесс сокращения штата не должен происходить хаотично, его необходимо тщательно спланировать и подготовить.

В связи с этим предлагаем организовать в компании аутплейсмент для сокращаемых должностей. Аутплейсмент представляет собой практическую помощь кандидату в поиске нового рабочего места, включающий в себя

консультирование кандидата о текущем состоянии рынка труда, подготовку к предстоящим собеседованиям и иные мероприятия, направленные на поиск кандидату нового места работы.

Для оценки экономической эффективности предложенных в предшествующем параграфе мероприятий произведем расчет затрат на каждое из них.

Общая сумма затрат на внедрение предложенных мероприятий составит 35 тыс. руб. Учитывая, что прибыль компании за 2020 год составила 64 311 тыс. руб., можем предположить, что руководство организации может выделить необходимые средства на внедрение предложенных рекомендаций.

Учитывая, что затраты на внедрение мероприятий в ООО «ЛФТ РУС» составят 35 000 руб., а предполагаемая выручка от их внедрения будет составлять 1 286 220 руб., то экономический эффект от предлагаемых мероприятий будет равен 1 251 220 руб. за год.

Соответственно, затраты на внедрение предлагаемых нами мероприятий могут окупиться полностью за небольшой срок. Таким образом, можно сказать, что внедрение предлагаемых мероприятий в ООО «ЛФТ РУС» является целесообразным.

Отметим также, что эффективность от предложенных для ООО «ЛФТ РУС» рекомендаций отражается на деятельности всего предприятия и способствует снижению текучести кадров в организации, повышению мотивации персонала, повышению ответственности сотрудников, стремлению работников к дальнейшему профессиональному и личностному росту, повышению лояльности работников ООО «ЛФТ РУС» по отношению к организации, стремлению сотрудников к расширению своих компетенций и своего профессионализма, удержанию сотрудников, повышению заинтересованности работника в результатах своей трудовой деятельности, повышению уровня квалификации и профессионализма работников, что, как правило, влечет за собой повышение производительности труда в организации, сокращению затрат на привлечение в компанию новых работников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Управление рисками в управлении персоналом довольно сложный процесс, который не нашел еще точного и полного описания в трудах исследователей. Одна из концепций предусматривает следующие этапы процесса управления персоналом: подготовительный, аналитический, плановый, организационный и контрольный этапы.

Деятельность компании ООО «ЛФТ РУС» имеет положительную тенденцию роста объемов реализации. В то же время видно, что в 2020 году объем реализации увеличился больше, чем в 2019 году. В целом деятельность компании можно назвать успешной, прибыль уверенно увеличивается.

Система управления персоналом в ООО «ЛФТ РУС» направлена на достижение эффективной деятельности организации и справедливости взаимоотношений между работниками. Гибкая организация труда, самоорганизация работника и групп трудящихся, их сознательное участие в управлении продажами, становится отправной точкой создания систем управления человеческими ресурсами.

Классификация рисков в управлении в ООО «ЛФТ РУС» включает в себя риски набора и отбора, риски обучения и развития, риски адаптации, риски мотивации и оценки, риски высвобождения.

Риски в управлении персоналом для ООО «ЛФТ РУС» составили 38 баллов. Наибольшее значение получили риски, связанные с высвобождением сотрудников. Это объясняется тем, что риск, связанный с репутацией, считается важным, поскольку компания стремится поддерживать долгосрочные отношения с клиентами и партнерами. Также социальная напряженность в оставшемся коллективе после увольнения сотрудника может возрасти, сотрудники могут бояться, что увольнение может коснуться и их. В связи с этим снизится производительность труда.

Наименьшее значение набрали риски обучения и мотивации персонала, так как на рассматриваемом предприятии система обучения довольно высокая, организация считает своим приоритетом развивать свой персонал, а также

задействован хороший социальный пакет, благодаря которому сотрудники сохраняют мотивацию.

Общая оценка рисков в управления персоналом показала, что среднее значение равно 38 баллам и это довольно низкий показатель, однако при этом существующие или возможные риски могут серьезно угрожать предприятию.

По итогам проведенной оценки рисков нами были предложены такие направления совершенствования управления рисками в управлении персоналом в ООО «ЛФТ РУС», как:

1. Сокращение рисков по набору и отбору персонала, включающее в себя следующие мероприятия:

- совершенствование деятельности по процессу подбора персонала;
- контроль применения сотрудниками полученных в ходе обучения знаний на рабочем месте;
- совершенствование программы адаптации и наставничества;

2. Сокращение рисков высвобождения персонала, включающее в себя следующие мероприятия:

- совершенствование процедуры высвобождения персонала в ООО «ЛФТ РУС»;
- организация в компании аутплейсмента для увольняющихся сотрудников.

В результате внедрения в ООО «ЛФТ РУС» мероприятий по совершенствованию управления рисками в управлении персоналом снизится вероятность возникновения ряда рисков в управлении персоналом. Все это приведет к ряду социальных и экономических эффектов в компании. В связи с этим, считаем внедрение предложенных мероприятий экономически эффективными и необходимыми.