

## **Введение**

Актуальность данной работы обусловлена тем, что без оценки и анализа кадровых рисков коммерческой спортивной организации и разработанных мероприятий по их снижению, организация не сможет занимать лидирующее положение на рынке услуг.

К 2020 году в Российской Федерации Государственная программа по «Развитию физ. культуры и спорту» планирует увеличить численность постоянно занимающихся граждан физической культурой и спортом до 40%. Одним из путей, предназначенных, для осуществления поставленной задачи являются фитнес клубы. За последние 4 года численность фитнес клубов возросла с 3640 до 4100 и число занимающихся превысило 3.5 млн. граждан.

По имеющимся данным Е.С. Жариков, А.А. Парамонов считают, что кадровые риски составляют примерно 80% всех рисков. Так изначально деятельность сотрудников никоим образом не рассматривалась как зона риска, в которой предвидятся ошибки в результатах деятельности организации. Недавно стало ясно, что успех организации напрямую зависит от управления человеческими ресурсами как категории высокого риска. Исследователи и руководители предприятий начали разделять этот подход к угрозам для персонала

Анализ научных точек зрения на определение терминов «риск» и «возможности» применительно к кадровым процессам показал отсутствие однозначности в их трактовке. Также выявлено отсутствие формализованных методов анализа и оценки кадровых рисков в процессах управления в соответствии с требованиями стандартов ISO 9000: 2015.

Для того чтобы быть всегда впереди, организации необходимо соответствовать критериям и условиям внешней среды. Чтобы достичь высокого уровня конкурентоспособности на рынке, стать интересным и востребованным среди потребителей и потенциальных инвесторов и

партнеров, необходимо уметь проводить аналитику и оценку возможных рисков, которые могут произойти в организации. Самыми опасными рисками организации выступают кадровые риски, потому как возникает вероятность нанесения ущерба организации в процессе ее функционирования, а также принятия управленческих решений.

Учитывая все более возрастающий интерес к фитнес индустрии крупные и малые фитнес-клубы, стараясь привлечь как можно большее количество клиентов, вступают в конкурентные отношения, которые становятся неременным спутником их каждодневной работы. Конкуренция в фитнес-клубах такова, что главными факторами, определяющими конкурентные преимущества является качество предоставляемых услуг и квалифицированный и опытный персонал клуба. Причем, существует множество причин, по которым фитнес-клубы просто обязаны уделять внимание обучению и воспитанию своих сотрудников. Например, конкурентоспособность и адаптация предприятия к окружающей среде являются производными от уровня квалификации персонала.

Следовательно, высокий уровень развития компании напрямую зависит от профессионального развития сотрудников. В связи с этим, приоритетным направлением развития компании является обеспечение своевременного обучения и развития персонала.

Объектом исследования послужит фитнес-клуб World Class Энгельс. Предметом исследования выступает персонал фитнес-клуба World Class Энгельс.

Целью написания работы стал анализ кадровых рисков в управлении персоналом фитнес-клуба World Class Энгельс.

Достижению поставленной цели в работе способствовала постановка и решение следующих задач:

изучить теоретические основы управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации;

провести анализ основных кадровых рисков в деятельности действующего предприятия, выявить проблемы его функционирования; выработать рекомендации по повышению эффективности деятельности исследуемого предприятия.

В процессе работы были использованы следующие методы:

- Анализ научной и нормативно-правовой литературы по вопросу исследования

- Сравнительный анализ методом составления карты рисков.

Основным информационным источником послужила финансовая отчетность исследуемой организации.

### **Основная часть**

В первом разделе рассмотрены теоретические аспекты управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации, определены понятие и виды кадровых рисков в управлении персоналом организации

В работе под рисками, связанными с персоналом, понимаются как те риски (события), которые воздействуют на персонал, как на объект, так и риски, причиной (источником) которых является персонал. Риски, связанные с персоналом, представляется возможным условно разделить на две группы: кадровые риски – то есть риски, которые воздействуют на персонал, как на объект; риски, связанные с человеческим фактором – то есть риски, причиной (источником) которых является персонал.

Особенности рисков. Свойства рисков, связанных с персоналом, как объекта управления:

1. Рискообразующими факторами могут быть как риски, так и существующие проблемы.

2. Рискообразующие факторы могут быть внутренними и внешними.

3. Внутренние рискообразующие факторы предлагается рассматривать в координатах субъект управления – объект управления.

4. Внутренние рискообразующие факторы предлагается рассматривать в координатах человек – группа. Среди рискообразующих факторов выделяется склонность менеджеров к рискам, наличие вредных привычек, долговых обязательств, отношение к семье и работе. С другой стороны, отсутствие достаточного взаимодействия и взаимопонимания между членами группы (например, в случае высокой дистанции власти в группе согласно модели Герта Ховстеде) также создает серьезные уязвимости в системе безопасности.

5. Кадровые риски могут не только влиять на возможность достижения целей и задач управления персоналом, но и снижать стоимость человеческого капитала.

6. Как правило, рассматриваются отрицательные последствия рисков, связанных с персоналом. Однако это не совсем верно в отношении ошибок при условии наблюдательности сотрудников.

Также в работе рассматриваются методы оценки кадровых рисков

Если говорить о кадровых рисках, стоит отметить, что специалист службы управления персоналом и руководитель обязаны не просто знать происхождение проблемы, но и уметь ее предвидеть и оценить. Кадровые риски могут возникнуть в любом из направлений кадровой работы.

Под управлением кадровыми рисками понимается процесс выявления, оценки и контроля факторов, которые негативно воздействуют на успешное функционирование деятельности организации и ее персонал. В целях противодействия кадровым рискам используют методы профилактического и пресекающего характера.

В зависимости от полноты имеющейся информации их принято условно подразделять на три группы.

Первая группа - расчетно-аналитические методы оценки. Применяются в условиях полной определенности, обусловленной достаточно полным объемом информации о рискованной ситуации. Показатели кадрового риска в этом случае определяются в основном по данным кадрового аудита.

Вторая группа вероятностные и статистические методы оценки. Уровень риска может быть измерен с помощью системы показателей. Выбор оценочных показателей - сложная, многоаспектная задача, в которой важны не только показатели, но и их динамика. Из множества методов мной было выделено несколько наиболее распространенных методов, применяемых в данное время в организациях:

- метод оценки рисков с помощью матрицы «вероятность-ущерб».
- метод на основе выявления степени выполнения требований безопасности.
- метод оценки рисков на основе системы Элмери.
- метод оценки рисков на основе ранжирования уровня требований
- метод на основе матрицы Харрингтона.

### **Во второй главе проведен анализ рисков в управлении персоналом на примере World Class Энгельс**

Кадровая работа в World Class Энгельс выполняется главным бухгалтером, который ведёт кадровую документацию (подготавливает приказы, разрабатывает и ведёт номенклатуру дел, подготавливает трудовые договора), стимулирует и мотивирует персонал.

Численность персонала за 3 года значительно не изменяется. В 2020 году 23 человек, в 2021 24 человека, в 2022 году 24 человек. Данная ситуация существует, так как персонал предан к выбранной профессии, присутствует сплоченный коллектив.

Текущая текучесть персонала в организации низкая. Тренеры из организации не уходят.

Приём на работу в организацию производится путём заключения письменных трудовых договоров (бессрочный договор и договор на неопределенный срок). Трудовой договор заключается в 2-х экземплярах. Один передается на хранение работнику, другой остается в организации.

Проанализировав кадровый состав, можно сделать вывод о том что, в организации присутствует сплоченный коллектив, который работает на протяжении многих лет вместе.

Специфичность фитнес-услуг как объекта потребления отражается на особенностях управления персоналом, поскольку необходимо учитывать инвестиционную составляющую спортивного процесса, которая приобретает форму модели от сформированной философии (идеологии) спортивной организации до осуществления постоянного спортивного маркетинга и вложения капитала в развитие персонала. Ключевым механизмом в развитии фитнес-клуба является диверсификация перечня фитнес-услуг, предлагаемых клиенту, углубление физкультурно-оздоровительной специализации, расширение спектра организационной структуры с целью роста эффективности управления персоналом. Данная социально-экономическая направленность в функционировании фитнес-клуба – это современное условие в поддержании стабильности организации на спортивном рынке. Заключение.

Таким образом, особенности системы управления персоналом в фитнес-клубе определяются влиянием специфики оказываемых фитнес-услуг (педагогических, медико-коррекционных, дополнительных и сопутствующих) клиентам, а также организационной структуры персонала. На наш взгляд, она и является системой управления персоналом, который мы классифицируем на несколько категорий, выполняющих круг обязанностей, находящихся в определенном секторе менеджмента и спортивных бизнеспроцессов. На перспективу отдельной проработки требуют вопросы, связанные с инвестициями в развитие и капитализацию человеческих ресурсов, что также мы можем обозначить в качестве особенности управления персоналом в фитнес-клубе.

Среди наиболее критических рисков для компании при управлении персоналом могут быть репутационные риски, риск нелояльности, риск

сокращения клиентской базы и прочие риски в зависимости от стратегической направленности предприятия.

Построение карты кадровых рисков позволило выявить наиболее опасные группы рисков для World Class Энгельс, к которым относятся: снижение профессионально-квалификационного уровня сотрудников, увольнение работников, снижение уровня дисциплины персонала, слабая мотивации персонала, перегруженность в работе, переход к конкуренту и раскрытие коммерческой тайны организации.

В World Class Энгельс недостаточно сил и возможностей противостоять всем кадровым рискам, в том числе риски неблагонадежности, экономические риски, так как у предприятия отсутствуют такие сотрудники, которые смогли бы оценить их

Управление кадровыми рисками играют огромную роль при реализации деятельности каждой организации. В World Class Энгельс в целях успешного функционирования необходимо проводить надежный контроль персонала, выстраивать работу по лояльности всех сотрудников, так как в настоящее время дружный и сплоченный коллектив является несомненным преимуществом перед конкурентами.

Своевременное выявление причин возникновения кадровых рисков повышает шансы предприятия на дальнейшее успешное развитие. Если сотрудники будут поддерживать систему контроля, то компании будет легче перенести как внутренние, так и внешние угрозы. Если в коллективе «хороший климат», тогда требования и нор

### **В третьей части разработаны направления снижения рисков в управлении персоналом в World Class Энгельс**

Для реализации мероприятий необходимо составить план действий по снижению кадровых рисков

При минимизации кадровых рисков руководство организации должно обратить внимание на разработку мероприятий по их устранению.

|                         |   |
|-------------------------|---|
| Кадровые риски          | Предупреждение рисков   |
| Отбор персонала         | Планирование трудовых ресурсов; выбор критериев требований к работникам; установление стандартов и нормативов; деловая оценка кадров по разработанным стандартам                    |
| Использование персонала | Разработка эффективной программы адаптации; разработка стандартов труда и критериев его оценки; прозрачность системы оценки; сохранение кадрового потенциала в организации          |
| Развитие персонала      | Разработка программ обучения персонала  |
| Мотивация персонала     | Соответствие меры труда мере его оплаты; стимулирование организационного поведения работников; использование монетарных побудительных систем; ориентация на положительную мотивацию |

Важно отметить, что основными предпосылками для создания эффективного механизма минимизации кадрового риска являются: – достоверность информация для принятия решения;

– мониторинг деятельности персонала; – грамотная и своевременная оценка рисков. В заключение хотелось бы отметить следующее, что управление кадровыми рисками в организации формирует необходимые условия, создаёт некий гарант для успешного и эффективного функционирования во внешней среде. Также оно обеспечивает организации конкурентные преимущества за счёт грамотного использования персонала, его интеллектуальных знаний, умений и навыков.

Разработка программы антирисковых мероприятий для World Class Энгельс высококонкурентного рынка спорт услуг не только необходима, но и является стратегическим вопросом их выживания и роста. Методически обоснованное использование методов управления уровнем риска дает руководителям и менеджерам предприятий уверенность в завтрашнем дне и, как следствие, ведет к повышению организованности и цивилизованности на туристическом рынке в целом.

Работы по управлению риском могут выполняться - в зависимости от размеров и экономического положения фитнес-организации - специальным структурным подразделением или специально назначенным сотрудником туристического предприятия - риск-менеджером.

Система обучения фитнес-инструкторов в клубе World Class Энгельс основана только на обучении действующих фитнес-тренеров по новым

направлениям, которые открываются в клубе. Данный подход не является эффективным в силу того, что не развивает персонал в должной мере и не учитывает личностные особенности развития фитнес-тренеров. Совершенствование системы обучения в фитнес-клубе World Class Энгельс предлагается осуществить по двум основным направлениям:

1. Организация тренингов по увеличению продаж.
2. Организация участия в семинарах по фитнес- и смежным направлениям. Применение первого направления совершенствования системы обучения в фитнес-клубе связано с тем, что по сути, заработная плата фитнес-инструкторов зависит от числа клиентов, посещающих занятия. Следовательно, повышение продаж автоматически повышает не только заработную плату инструктора, но и повысить прибыль фитнес-клуба в целом.

Организация систематического обучения фитнес-инструкторов в World Class Энгельс позволит повысить качество предоставляемых услуг. А высокое качество очень сильно притягивает и закрепляет клиентуру, а также создают клубу известность и позитивную репутацию. Необходимо ввести меры, которые персонал считает важными для себя. Таким образом, чтобы удержать персонал и сохранить лояльность, необходимо ежемесячно осуществлять расходы на персонал дополнительно 60 тысяч рублей. Эта сумма составляет 5% от годового фонда оплаты труда

Таким образом, организация систематического обучения сотрудников в фитнес-клубе World Class Энгельс позволит повысить удовлетворенность сотрудников своей работой, позволит им постоянно развиваться и совершенствоваться, а, следовательно, и стать более лояльными к фитнес-клубу и, в конечном итоге, сделать компанию более конкурентоспособной.

## **Заключение**

В современных рыночных условиях, управление рисками, в частности кадровыми, является одной из ключевых составляющих деятельности любого предприятия. Именно по этой причине руководители предприятий и исследователи уделяют особое внимание тщательному изучению кадровых рисков, их видов, а также их влиянию на деятельность предприятия.

Риск – это вероятность или возможность наступления какого-либо неблагоприятного события, которое влечет за собой ущерб, потери и угрозы, препятствующие успешному функционированию и осуществлению деятельности. В современных рыночных условиях выделяют различные виды рисков, которые оказывают влияние на деятельность организаций. В данной работе объектом нашего внимания являются кадровые риски.

кадровый риск – это один из разновидностей риска, который связан с вероятностью потерь различных средств, фондов и преимуществ организации, из-за принятия неэффективных управленческих решений в отношении персонала. Для того чтобы минимизировать негативные последствия влияния кадровых рисков, организациям, в частности административно-управленческому персоналу, необходимо грамотно и эффективно управлять кадровыми рисками.

Управление кадровым риском является важной составляющей повышения конкурентоспособности любой организации, обеспечения ее кадровой безопасности и требует включения разделов анализа кадровых рисков и особенностей управления такими рисками в программы внутрифирменного обучения организации.

Уровень риска может быть измерен с помощью системы показателей. Выбор оценочных показателей - сложная, многоаспектная задача, в которой важны не только показатели, но и их динамика. Из множества методов мной было выделено несколько наиболее распространенных методов, применяемых в данное время в организациях:

- метод оценки рисков с помощью матрицы «вероятность-ущерб».

- метод на основе выявления степени выполнения требований безопасности.

- метод оценки рисков на основе системы Элмери.

- метод оценки рисков на основе ранжирования уровня требований

- метод на основе матрицы Харрингтона.

Экспертная оценка содержания должностных обязанностей в инструкциях руководителя в фитнес-клубе World Class Энгельс и сотрудников показала, что они содержат типовые задачи, реализация которых в повседневной деятельности не направлена на обнаружение, оценку, предотвращение, устранение, контроль кадровых рисков.

Результатом анализа стало суждение об отсутствии управления кадровыми рисками на системной основе. В целом, именно кадровым рискам уделяется слабое внимание.

Текущее состояние системы управления кадровыми рисками можно охарактеризовать как отдельные, не связанные единым комплексом, процедуры управления. В таком виде исследуемая система не отвечает определению совокупности взаимодействующих элементов, организованных для достижения одной или нескольких целей. Звенья системы не взаимодействуют комплексно, вследствие чего и для системы в целом отсутствует возможность бесперебойного функционирования.

По итогам проведенного исследования логично сделать заключение о наличии потребности руководителя фитнес-клуба World Class Энгельс иметь в разработке и внедрении инструментов системы управления кадровыми рисками, позволяющих эффективно контролировать зоны управленческой деятельности.

Процедура управления кадровыми рисками включает в себя 5 последовательно осуществляемых этапов, таких как:

- планирование управления рисками,

- идентификация и формализация рисков, - анализ и оценка рисков,

- разработка и планирование ответных мер, - контроль выполнения запланированных мероприятий.

В качестве начальной стадии политики по управлению кадровыми рисками рекомендуется использовать модель реестра кадровых рисков, поскольку данный инструмент может использоваться и в случае отсутствия специальных знаний в области рисков, не требует привлечения экспертов и внедрения многоэлементных методик. Что касается руководства ККО, то с учетом того, что у него нет опыта работы с кадровыми рисками на системной основе предлагаемая модель будет наиболее прозрачна, комфортна и ясна в применении и тем не менее эффективна, поскольку вбирает в себя ее ключевые функциональные блоки – идентификацию, мониторинг и документацию. Именно модель реестра обеспечит формирование и укрепление стартовых навыков и опыта работы с рисками у сотрудников руководящего звена, требуемых для работы с более сложными моделями управления кадровыми рисками в будущем.