

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
Кафедра менеджмента

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Управление кадровыми рисками

УДК 005.95:005.931.21

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ5Б	Шипилова И.А.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Тухватулина Л.Р.	к.ф.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.ф.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.	—		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
менеджмента	Чистякова Н.О.	к.э.н., доцент		

Томск - 2017г.

Планируемые результаты обучения по ООП 38.04.02 Менеджмент

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Способность применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
P2	Способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
P3	Способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии
P4	Способность использовать количественные и качественные методы для управления бизнес-процессами и оценки их эффективности; проектировать и управлять системой, частью системы, или процессом удовлетворяющими внутренние и внешние потребности предприятия, организации; идентифицировать, формулировать и решать производственные задачи, включающие в себя материальные, человеческие и экономические параметры
P5	Способность управлять финансовыми ресурсами предприятия; использовать современный инструментарий для диагностики финансово-хозяйственной деятельности и разработки финансовой стратегии развития предприятия и организации; владеть современными способами оценки эффективности инвестиционных программ, проектов
P6	Способность к сопровождению бизнес-процессов в разных сферах менеджмента посредством управления психологическим микроклиматом в организациях; к самоактуализации творческого потенциала работников в процессе управления, к осмыслению, прогнозированию развития и решению производственных, трудовых, межличностных конфликтов
P7	Умение сочетать управленческие, технические, экономические и др. знания для создания конкурентных преимуществ своей организации или подразделения
<i>Общекультурные компетенции</i>	
P8	Способность применять современные методы и методики преподавания дисциплин; разрабатывать рабочие программы и методическое обеспечение для преподавания экономических и управленческих дисциплин
P9	Способность понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный и профессиональный уровень
P10	Способность эффективно работать индивидуально, в качестве члена команды, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками публичных деловых и научных коммуникаций, а также руководить командой,

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
	подразделением, предприятием, организацией, эффективно используя современные подходы управления персоналом
P11	Способность владеть иностранным языком как средством профессионального общения, на уровне, позволяющем работать в интернациональной среде с пониманием культурных, языковых и социально – экономических различий деловой культуры разных стран.
P12	Готовность следовать кодексу профессиональной этики, ответственности и нормам управленческой деятельности

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт социально-гуманитарных технологий
 Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
 Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
 Зав. кафедрой менеджмента
 Чистякова Н.О.
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМ5Б	Шипиловой Ирине Анатольевне

Тема работы:

Управление кадровыми рисками	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	18.04.2017 2714/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	09.06.2017
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	Объектом исследования является система кадровых рисков на предприятии ОАО «Томскнефть» ВНК. Источниками данных для проведения работы стали результаты прохождения производственной и преддипломной практики; внутренние документы компании; научные журналы; on-line источники; учебная литература.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	Теоретическая основа управления рисками зарубежными и российскими исследователями о понятии, классификации и управления рисками, в том числе и кадровыми. Анализ данных о составе персонала, целей и инструментов их развития, а также системы оценки сотрудников на предприятии ОАО «Томскнефть» ВНК. Анализ существующих методик оценки рисков; разработка методики оценки кадровых рисков с целью определения общего уровня кадровых

	рисков. Построение дерева кадровых рисков в системе управления персоналом с основными группами кадровых рисков для предприятия ОАО «Томскнефть» ВНК; оценка групп рисков и общего уровня кадровых рисков в системе управления персоналом. Разработка рекомендацией по минимизации и устранению влияния кадровых рисков в ОАО «Томскнефть» ВНК.
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Рисунки: Характеристики риска; Общая схема процесса управления рисками; Цели и инструменты развития персонала Общества; Система комплексной оценки работников; Система методов оценки; Матрица оценки кадровых рисков; Пример карты рисков; Дерево рисков ОАО «Томскнефть» ВНК. Таблицы: Перечень и частота употребления признаков риска; Шкала вероятности наступления; Оценка рисков; Оценка рисков методом экспертной оценки; Оценка кадровых рисков ОАО «Томскнефть» ВНК.

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы

(с указанием разделов)

Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Наталья Владимировна
Risk Management and the HR Executive	Гаспарян Гаянэ Армаисовна
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
Risk Management and the HR Executive	Управление рисками и оценка кадровых рисков

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Тухватулина Лилия Равильевна	к.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ5Б	Шипилова Ирина Анатольевна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 129 страниц, 17 рисунков, 16 таблиц, 48 использованных источников, 2 приложения.

Ключевые слова: риск, управление кадровыми рисками, оценка кадровых рисков, персонал, система управления персоналом.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является система кадровых рисков на предприятии ОАО «Томскнефть» ВНК.

Целью выпускной квалификационной работы является раскрытие научно-практических основ кадрового риска и разработка методических рекомендаций по оценке и управлению кадровыми рисками в системе управления персоналом.

В процессе исследования проводилось определение групп кадровых рисков в системе управления персоналом ОАО «Томскнефть» ВНК и их оценка.

В результате исследования был выявлен уровень кадровых рисков в системе управления персоналом, и в соответствии с этим даны рекомендации нивелирования влияния кадровых рисков.

Используемая методика оценки кадровых рисков с результатами исследования была предложена на рассмотрение начальнику отдела ОУиДК (Отдел управления и движения кадров) организации ОАО «Томскнефть» ВНК с последующем введением предложенных рекомендаций.

Данная работа представлена для руководителей ОАО «Томскнефть» ВНК и кадровой службы. Результаты данного исследования могут быть применены в ходе принятия управленческих решений на всех этапах системы управления персоналом.

Экономическая эффективность обосновывается тем, что меры, которые были разработаны для минимизации кадровых рисков, нацелены на то, чтобы предприятия могло усовершенствовать свою работу с персоналом, и не совершала лишние затраты, которые были не эффективно потрачены.

Определение, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Нормальное распределение: Схема, которая показывает распределение серии переменных вокруг среднего значения.

Классическое понимание риска: Угроза неблагоприятного исхода события.

Неоклассическое понимание риска: Вероятность отклонения от запланированного результата.

Рискованье, риск: Отвага, смелость, решительность, предприимчивость, действие на авось, наудачу.

Рисковое дело: Неверное, отважное.

Рискователь: Рискующий ... отважный человек.

Риск: Вероятность возникновения убытков или недополучения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом».

Риск: Вероятность (угроза) потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления определенной производственной и финансовой деятельности».

Риск: Ущерб, возможные потери тем самым показывая, что они придерживаются классической теории предпринимательского риска.

Риск: Вероятность ошибки или успеха того или иного выбора в ситуации с несколькими альтернативами.

Риск: Вероятность отклонения от запланированного результата.

Риск: Событие, которое может произойти, а может не произойти.

Риск: Колеблемость результата.

Риск: Вероятность появления потерь, убытков, травм, болезней, смерти за определенную единицу времени, то есть возникновения серьезных негативных последствий

Риск: Вероятность появления опасности, неудачи, угрозы, являющиеся выводом из оценки человеком результатов каких-либо решений, в тех случаях, когда трудно определить их последствия.

Управление кадровыми рисками: Минимизация возможного ущерба, который вызван неправомерными действиями персонала; обозначает обеспечение экономической безопасности компании.

Экономическая безопасность: Эффективное использование ресурсов компании для предохранения от опасности и обеспечение стабильным функционированием компании как в настоящий момент, так и в будущем.

Кадровая безопасность: защищенность организации, достигаемая за счет снижения рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом, и зависящая от трех факторов.

Кадровые риски: Риски, связанные с вероятностью реализации антропогенных угроз, то есть угроз, исходящих от людей.

Кадровые риски: Вероятность нанесения предприятию материального или морального ущерба в процессе принятия и реализации кадровых решений.

Управление кадровыми рисками: Определение, оценка и контроль внутренних и внешних факторов кадровых рисков, изменение которых может повлечь за собой неблагоприятные последствия сказывающиеся на деятельности предприятия и ее персонале.

Управление рисками: Специфическая область менеджмента, требующая знаний в области теории фирмы, страхового дела, анализа хозяйственной деятельности предприятия, математических методов оптимизации экономических задач и т.д.

Управление рисками: Специальный вид менеджерской деятельности, нацеленный на смягчение воздействия риска на результаты работы предприятия.

Избегание: Отказ от совершения рискового мероприятия.

Предотвращение потерь и контроль: Набор превентивных и последующих действий, которые связаны с необходимостью предотвратить негативные последствия, уберечься от случайностей, контролировать их размер, если потери уже произошли или станут неизбежными.

Снижение степени риска: Методы, с помощью которых можно снизить влияние от негативных последствий, если риск не стоит или невозможно избежать.

Уровень кадрового риска: Количественная или качественная характеристика риска, включающая спектр нежелательных событий и обусловленных ими потерь, а также степень вероятности наступления этих нежелательных событий.

Поглощение: Признание урона от риска и отказ от его страхования.

В данной работе применены следующие обозначения и сокращения:

ЛПР: Лицо принимающее решение.

ОАО: Открытое акционерное общество.

ВНК: Восточная нефтяная компания.

НПЗ: Нефтеперерабатывающий завод.

НК: Нефтяная компания.

ПАО: Публичное акционерное общество.

МС: Молодой специалист.

МОУ: Муниципальное образовательное учреждение.

СОШ: Средняя общеобразовательная школа.

ВУЗ: Высшее учебное заведение.

СИЗ: Средства индивидуальной защиты.

V_i : Вероятность наступления риска.

P_i : Важность риска.

W_i : Весовой коэффициент.

D_i : Итоговое значение.

Оглавление

Реферат	6
Определение, обозначения, сокращения, нормативные ссылки	7
Введение	12
1 Теоретическо-методологические основания управления рисками	16
1.1 Семантические характеристики понятия риска	16
1.2 Видовое разнообразие рисков	23
1.3 Процесс управления кадровыми рисками	32
2 Анализ системы управления персоналом на предприятии ОАО «Томскнефть» ВНК	41
2.1 Характеристика объекта исследования	41
2.2 Анализ персонала ОАО «Томскнефть» ВНК	46
2.3 Организация развития персонала ОАО «Томскнефть» ВНК	54
3 Практические рекомендации по управлению кадровыми рисками на предприятии ОАО «Томскнефть» ВНК	60
3.1 Выбор методики оценки рисков	60
3.2 Построение дерева рисков в системе управления персоналом и оценка кадровых рисков	68
3.3 Разработка рекомендаций по минимизации кадровых рисков для предприятия ОАО «Томскнефть» ВНК	76
4 Социальная ответственность	86
4.1 Внутренняя социальная ответственность компании ОАО «Томскнефть» ВНК	86
4.2 Внешняя социальная ответственность компании	89
4.3 Определение стейкхолдеров программы КСО	91
4.4 Структура программ КСО ОАО «Томскнефть» ВНК	93
4.5 Определение затрат на программы КСО ОАО «Томскнефть» ВНК	95
4.6 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций	96
Заключение	98
Список публикаций магистранта	101

Список используемых источников	102
Приложение А Risk Management and the HR Executive	106
Приложение Б Виды рисков в системе управления персоналом	128

Введение

В настоящее время в современных рыночных условиях важнейшим условием функционирования промышленного предприятия, которое ориентировано на получение прибыли, увеличение его стоимости и эффективную деятельность, является управление рисками. Данная тема является одной из наиболее обсуждаемых в современном менеджменте, однако анализ кадровых рисков тема новая и плохо изученная. Управление кадровыми рисками является высоким конкурентным преимуществом для любой организации, так как при этом она может усилить свои слабые места и сократить затраты. Но, несмотря на это, современные предприятия не всегда эффективно проводят данную работу в силу того, что отсутствует эффективный опыт управления данным видом риска. Таким образом, высокая теоретическая и практическая значимость, а также актуальность проблемы определили выбор темы выпускной квалификационной работы.

Анализ российской и зарубежной литературы показал, что достаточно много научных трудов посвящено управлению рисками. Если рассматривать зарубежную литературу, Альфред Маршалл [17] один из первых рассмотрел проблемы возникновения экономических рисков, и именно его работы стали началом неоклассической теории риска. Дж. М. Кейнс ввел понятие «склонность к риску» [44], характеризуя инвестиционные и предпринимательские риски. В работе Ф. Найта «Риск, неопределенность и прибыль» [22] впервые была высказана мысль о риске как количественной мере неопределенности. В трудах О. Моргенштейна и Дж. Неймана также были рассмотрены вопросы теории риска, отражающие взаимосвязь понятий «неопределенность» и «риск» [21].

Джеймс Пикфорд в своей книге «Управление рисками» [34] рассматривает основные вопросы, которые непосредственно связаны с управлением рисками в современной экономике. В данной книге рассматривается основная сущность риска, а также осуществляется оценка

рисков. Идеи, которые отражены автором в данной книге, отражают концентрированный опыт множества исследователей данной темы.

Отечественные ученые А.П. Альгин и Б.А. Райзберг рассмотрели проблемы восприятия риска как сложного социально-экономического явления, которые имеет довольно часто много противоречивых основ [2, 28]. Существующие разнообразие классификации кадровых рисков прослеживается в трудах Жариковой Е.С. и Парамоновой А.А. [11], Слободского А.Л. [30], Хромова М.Ю. [37], Цветковой И.И. [38], Нечаевой Е.С. [23], Бадаловой А.Г. [4]

В России интерес научного сообщества к управлению кадровыми рисками набирает оборот. Среди ключевых российских работ наиболее подробно проблема управления кадровыми рисками представлена в трудах Митрофановой А.Е. [19, 20] Данный автор рассмотрел довольно подробно концепцию управления кадровыми рисками в организации, место управления кадровыми рисками в системе управления персоналом, описал какие элементы входят в концепцию по управлению кадровыми рисками. Рассмотренная концепция обладает отличительной чертой, которая характеризуется нацеленностью на профилактику кадровых рисков.

Также автор Кузнецова Н.В. [14] предложила для определения и оценки кадровых рисков модель риск-ориентированного анализа, а также в работе была сформирована карта кадровых рисков. Но данная карта рисков не может полноценно показать уровень рисков на предприятии по шкале от 0 до 100 наглядно, то есть можно только приблизительно предположить на сколько велика их доля. Таким образом, в силу востребованности в практическом применении данная тема считается актуальной.

Целью выпускной квалификационной работы является раскрытие научно-практических основ кадрового риска и разработка методических и рекомендаций по оценке и управлению кадровыми рисками в системе управления персоналом.

В связи с этим **задачами исследования** будут являться:

1. Изучение теоретических основ управления рисками зарубежными и российскими исследователями о понятии, классификации и управления рисками, в том числе и кадровыми.

2. Анализ данных о составе персонала, целей и инструментов их развития, а также системы оценки сотрудников на предприятии ОАО «Томскнефть» ВНК.

3. Анализ существующих методик оценки рисков; разработка методики оценки кадровых рисков с целью определения общего уровня кадровых рисков.

4. Построение дерева кадровых рисков в системе управления персоналом с основными группами кадровых рисков для предприятия ОАО «Томскнефть» ВНК; оценка групп рисков и общего уровня кадровых рисков в системе управления персоналом.

5. Разработка рекомендаций по минимизации и устранению влияния кадровых рисков в ОАО «Томскнефть» ВНК.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является система кадровых рисков на предприятии ОАО «Томскнефть» ВНК.

Предметом исследования выступают закономерности появления и методы управления кадровыми рисками на предприятии.

Научная новизна исследования заключается в следующих положениях, выносимых на защиту:

1. Выявлены и систематизированы виды кадровых рисков в организации.

2. Построено дерево кадровых рисков в системе управления персоналом с основными группами кадровых рисков для предприятия ОАО «Томскнефть» ВНК.

3. Разработана методика определения оценки кадровых рисков в организации.

4. Предложены рекомендации по минимизации и устранению влияния кадровых рисков в ОАО «Томскнефть» ВНК.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения методики оценки и предложенных мер по минимизации кадровых рисков для руководителей предприятия с целью снижения затрат, и как средство улучшения системы управления персоналом.

Практическая значимость работы представлена для руководителей ОАО «Томскнефть» ВНК и кадровой службы. Результаты данного исследования могут быть применены в ходе принятия управленческих решений на всех этапах системы управления персоналом.

В процессе работы была достигнута цель и задачи. Используемая методика оценки кадровых рисков с результатами исследования была предложена на рассмотрение начальнику отдела ОУиДК (Отдел управления и движения кадров) организации ОАО «Томскнефть» ВНК с последующим введением предложенных рекомендаций.

Таким образом, высокая теоретическая и практическая значимость, а также актуальность проблемы определили выбор темы выпускной квалификационной работы.

1 Теоретическо-методологические основания управления рисками

1.1 Семантические характеристики понятия риска

Понятие «риск» существует довольно давно крепко взаимосвязано с развитием человечества. Самыми первыми риск-менеджерами в Древнем мире были пророки и гадатели. Наука «риск-менеджмент» родилась благодаря желанию людей предсказывать и прогнозировать возможность наступления того или иного события и благодаря этому управлять будущим.

С появлением товарно-денежных отношений риск определялся как экономическая категория, началось его теоретическое осознание. Во времена эпохи Возрождения и Реформации произошли значительные перемены в экономической, общественно-политической и религиозной жизни Европы и в науке [34]. Два французских математика в 1654 году Блез Паскаль и Пьер де Ферма привели формальные математические аргументы теории вероятности на примере игры в кости.

Питер Бернстайн, американский исследователь рисков, описывает, что идеи теории вероятности весьма стремительно охватывали общество [34]. И в 1662 году англичанин Джон Граунт опубликовал данные о рождаемости и смертности в Лондоне, которые были получены методом выборки. Он провел оценку численности населения при помощи техники статического заключения. Позднее британский математик и астроном Эдмунд Галлей продемонстрировал как рассчитывается стоимость страхового возмещения на основе данных об ожидаемой продолжительности жизни и возрасте страхователя.

В 1713 году в свет вышел «Закон больших чисел» швейцарского математика Якоба Бернулли, который описывал как, располагая ограниченными данными, рассчитывается вероятность и статистическая значимость. Позднее в 1733 году французский математик Абрахам де Муавр ввел понятие «нормальное распределение». Оно представляет собой схему, которая показывает распределение серии переменных вокруг среднего

значения [47]. На основе этого Абрахам де Муавр построил концепцию среднеквадратичного отклонения.

В 1738 году швейцарским математиком Даниилом Бернулли, племянником Якоба Бернулли, было дано понятие полезности, которое заключалось в следующем: когда мы принимаем решения, связанные с риском, должна учитываться не только вероятность различных исходов, но и цену их последствий. Следующее понятие, которое было дано в 1885 году английским математиком Френсисом Гальтоном, это регрессия. Оно заключается в том, что рано или поздно все переменные возвращаются к среднему значению или норме. Сторонники и последователи ученого привели доказательства, что правило регрессии работает в различных ситуациях и может применяться в метрологии, в прогнозировании колебаний экономических циклов. В 1944 году американские ученые Джон фон Нейман и Оскар Моргенштерн выпустили книгу «Теория игр и экономического поведения», которая внесла огромный вклад в развитие теории риска. В ней действие теории стратегических игр, противопоставляемых азартным, иллюстрируется на примере принятия решений в области бизнеса и инвестиций [22]. Позднее в 1952 году появился третий инструмент измерения риска – стратегия диверсификации вложений. Американский экономист Гарри Марковиц математически объясняет прямую зависимость, которая существует между степенью риска и размером ожидаемой прибыли, и показывает, как минимизировать отклонения доходности от ожидаемого значения, если первоначально задумано распределить вложения. Гарри Марковиц получил Нобелевскую премию за теоретические и практические исследования в области выбора портфеля активов.

Таким образом, к началу XVIII века были исследованы практически все инструменты, измеряющие риск, которые применяются и по настоящее время. К этим инструментам относится статистическая выборка, статистическая значимость, применение теории вероятности в различных сферах деятельности, а также были даны такие понятия как «нормальное распределение» и «среднеквадратическое отклонение». Позже также были даны еще три важных

понятия в теории управления рисками: полезность, возврат к среднему значению и диверсификация.

Понятие «риск» имеет многолетнюю историю и насчитывает века. За время своего существования он стал экономической категорией и его анализом, оценкой и прогнозированием занимаются исследователи во всем мире. Различают классическое понимание риска (как угрозы неблагоприятного исхода события) и неоклассическое (как вероятность отклонения от запланированного результата). В России с переходом к рыночной экономике интерес к управлению рисками вызывает все больший интерес. Помимо того, появилась необходимость изучать не только материальные риски, но и нематериальные, особенно риски, связанные с человеческим фактором.

Риск как экономическая категория имеет ряд признаков. Л.Н. Тэмпман [33] выделил характерные особенности риска:

1. *Противоречивость.* Она выражается в том, что риск имеет экономические, политические и духовно-нравственные последствия, так как ускоряет общественный технический прогресс, положительно влияет на общественное мнение и духовную атмосферу общества. Но при этом риск ведет к авантюризму, волюнтаризму, субъективизму, затормаживает социальный прогресс, вызывает социально-экономические и моральные издержки.

2. *Альтернативность.* Она выражается в том, что появляется необходимость выбора двух или нескольких возможных вариантов решений. Отсутствие возможности выбора снимает разговор о риске. Если отсутствует выбор, то не возникнет рискованная ситуация, и соответственно риск не будет.

3. *Неопределенность.* Риск непосредственно связано с неопределенностью. Она неоднородна по форме проявления и по содержанию. Просчитанный риск является одним из способов снятия неопределенности, которая представляет собой незнание достоверного, отсутствие однозначности (рис. 1) [33].



Рисунок 1 – Характеристики риска [33]

Существует мнение, что в русский язык слово «риск» пришло из Франции в начале XIX века, и первое толкование было написано в словаре В.И. Даля: «Рискованье, риск – отвага, смелость, решительность, предприимчивость, действие на авось, наудачу. Рисковое дело – неверное, отважное. Рискователь – рискующий ... отважный человек» [10]. Изучение экономической литературы, описывающая проблему риска, отражает, что среди исследователей отсутствует единого понимания о сущности риска. Эта ситуация объясняется сложностью и многогранностью данного феномена, использованием его для обозначения разных экономических явлений. Рассмотрим некоторые существующие подходы к пониманию категории «риск».

Во многих исследовательских работах, как и у многих в сознании преимущественно имеются два противоположных друг другу взгляда на сущность риска. С одной стороны, риск представляется в виде возможной неудачи, опасности, материальной и другой потерей, которые могут произойти во время реализации выбранного решения, с другой – отождествляется с ожидаемой удачей и положительным исходом.

1. *Риск как убыток.* Достаточно много определений, которые выдвигали исследователи, обозначают что риску характерна такая особенность как опасность и возможная неудача. Например, Н.В. Хохлов [36] дал следующее определение: «Риск – это вероятность возникновения убытков или недополучения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом». В труде

Ланскова А.В., Фомина Е.П. и Чумака В.А. отмечается: «Под риском принято понимать вероятность (угрозу) потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления определенной производственной и финансовой деятельности» [15]. Б. Райзберг в своем труде указывает, что риск представляет собой ущерб, возможные потери тем самым показывая, что они придерживаются классической теории предпринимательского риска [28].

2. *Риск как удача.* Тем не менее определения, которые были представлены выше не передают всей сущности и содержания риска. К примеру, В.Д. Рудашевский предложил рассматривать риск как «вероятность ошибки или успеха того или иного выбора в ситуации с несколькими альтернативами». Наиболее удачную и емкую трактовку предложил Л.Н. Темпан: «Риск – это вероятность отклонения от запланированного результата» [33].

Так и в учебнике Шапкина А.С. и Шапкина В.А. [40] отмечается, что риск - это то событие, которое может произойти, а может не произойти. И в случае совершения такого события возможны три экономических результата:

- отрицательный (убыток, ущерб, проигрыш);
- нулевой;
- положительный (прибыль, выгода, выигрыш).

А.В. Воронцовский в своей книге «Управление рисками» дал следующее определение: «Риск – это колеблемость результата» [8].

А.С. Шапкин предложил характерные особенности рискованных ситуаций, такие как:

1. Случайный характер события, определяющий какой из возможных вариантов может произойти (неопределенность);
2. Многовариантность решений;
3. Вероятность определить возможный результат или предполагаемый исход;
4. Вероятность получения ущерба;

5. Возможность получить дополнительную прибыль [1].

Следовательно, речь идет о ситуации риска, т.е. совокупности обстоятельств, объективных факторов и результатов действий людей.

Таким образом, на сегодняшний день можно выделить несколько групп определений слова «риск». Первая группа определяет риск как выбор из нескольких вариантов в обстоятельствах неточности и неопределенности, а также когда итог определяется случайно. Во второй группе риск представляет собой действие, которое происходит на удачу, несмотря на наличие опасности и угрозы. В третьей группе, давая определения риску, делают упор на вероятность отрицательного и негативные последствия, которые связаны с принятием какого-либо решения или за счет факторов окружающей среды.

В ситуациях риска присутствуют обычно три условия:

1. Неопределенность;
2. Необходимость выбора альтернатива (здесь так же учитывается и сам отказ от выбора);
3. Возможность оценивать вероятность наступления выбираемых альтернатив [30].

А.П. Альгин, рассматривая проблему обеспечения безопасности, считает, что риск - это вероятность появления потерь, убытков, травм, болезней, смерти за определенную единицу времени, то есть возникновения серьезных негативных последствий [3].

В одном из исследований характеристики употребления такого рода признаков для определения риска представлены следующим образом (табл. 1) [29].

Таблица 1 – Перечень и частота употребления признаков риска [29]

№	Признаки, применяемые для определения риска	Частота употребления
1	Опасность, угроза	15
2	Вероятность	12
3	Возможность	11
4	Неопределенность, неясность	6
5	Отклонение	2

Продолжение таблицы 1

6	Образ действий	2
7	Ситуативная характеристика деятельности	1
8	Шанс	1
9	Изменение	1
10	Перспектива	1
11	Ситуация	2
12	Деятельность	1
13	Единство обстоятельств и индивидуально-групповых предпочтений	1
14	Действие	1
15	Надежда	1
16	Выбор	4

Понятие «риск» должно формироваться по принципу индукции, то есть в основе должны перечисляться его наиболее значимые признаки, к которым относятся следующие:

- 1) риск связан с вероятностью возникновения угрозы и опасности;
- 2) категория риска применима только к тем событиям, которые обладают большей или меньшей неопределенностью, а значит, риск обладает собственной мерой, которая выражается в виде той или иной вероятности наступления опасных событий;
- 3) понятие риска имеет смысл только по отношению к процессам жизнедеятельности человеческого общества.

В соответствии с социокультурным подходом, который возник на основе философии, культурной антропологии, социологии и т.д., риск как таковой не существует. Существует лишь восприятие риска, которое всегда будет продуктом исторически, политически и социально обусловленного взгляда на мир. Таким образом, социальный риск представляет собой явление, имеющее только субъективное содержание [27]. Объяснение этому базируется на представлениях, что риск представляет собой вероятность появления опасности, неудачи, угрозы, являющиеся выводом из оценки человеком результатов каких-либо решений, в тех случаях, когда трудно определить их последствия.

Таким образом, в этой главе было рассмотрено множество определений понятия «риск», которые выдвигали различные исследователи. Как можно было увидеть они отличаются между собой, но во многих из них говорится о процессе принятия решения и действиях в обстоятельствах неопределенности. Но для того, чтобы больше понять сущность риска, необходимо рассмотреть его классификации, которые будут представлены в следующем пункте данной работы.

1.2 Видовое разнообразие рисков

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.

А.С. Слободской представил следующую классификацию рисков [30]:

1. Риски по времени возникновения

- 1) ретроспективные;
- 2) текущие;
- 3) перспективные.

Анализируя ретроспективные риски, их характер и способ достижения можно более точно спрогнозировать текущие и перспективные.

2. Риски по факторам возникновения

- 1) политические – риски, обуславливающиеся изменениями политической ситуации, которые влияют на деятельность предприятий, такие как: перекрытие границы; прекращение ввоза и вывоза товара; военные действия на территории страны и прочие;

- 2) экономические – риски, обуславливающиеся неутешительными изменениями в связи с экономикой организации или экономической ситуацией

в стране (изменение конъюнктуры рынка, несвоевременная выплата обязательств, изменения уровня управления и т.д.).

3. Риски по характеру учета

1) внешние – риски, которые не связаны с деятельностью организации или ее социальными группами, юридическими и (или) физическими лицами, проявляющие потенциальный или реальный интерес к деятельности фирмы. На внешние риски влияют очень много факторов политические, экономические, демографические, социальные, географические.

2) внутренние – риски, которые непосредственно связаны с деятельностью самой организации или ее контактной аудиторией. На внутренние риски влияют такие факторы как: деловая активность руководства, маркетинговая стратегия, тактика воздействия, производственные возможности, промышленная оснащенность, производительность труда, техника безопасности и прочее.

4. Риски по характеру последствий

1) чистые (простые, статические) – риски, характеризующиеся постоянной потерей по отношению к ожидаемому результату для предприятия, поскольку их причиной могут стать несчастные случаи, преступные действия, недееспособности организации и др.

2) спекулятивные (динамические) – риски, характеризующиеся и потерями, и дополнительными поступлениями для предприятия. Главными факторами, влияющими на спекулятивные риски, являются изменения конъюнктуры рынка, курс валют, поправки в налоговом законодательстве и прочее.

5. Риски по сфере возникновения

1) производственные – риски, характеризующиеся неисполнением организацией своих планов по изготовлению продукции, товаров или услуг, а также другой производственной деятельности по причине влияния внешней среды и неправильной эксплуатации новой техники и технологии, основных и оборотных средств, сырья, рабочего времени и прочее. Наиболее серьезные

причины: уменьшение планируемых объемов производства, увеличение издержек, задержка поставок, повреждение или поломка техники и прочее.

2) коммерческие – риски, характеризующиеся возникновением в ходе реализации произведенных или купленных товаров и услуг предприятием. Наиболее существенными причинами данного вида риска считается: спад объема реализации за счет изменения конъюнктуры или по другим причинам; увеличение цен на закупочные товары, утрата товара в процессе обращения и прочее.

3) финансовые – риски, которые характеризуются вероятностью, что предприятие не выполнит свои финансовые обязательства. Основные причины финансового риска это: девальвация инвестиционно-финансового портфеля из-за изменения курса валют, непогашение платежей.

4) страховые – риски, наступление которых предусмотрено в условиях страховых событий, благодаря чему страховщик должен уплатить страховое возмещение. Основные причины этих рисков заключаются в неправильно определенных страховых тарифах, из-за азартных методов страхователя.

Кроме того, риски также классифицируются по последствиям, и сюда входят следующие риски [30]:

1) допустимый – это риск решения, неосуществление которого, организация может потерять часть прибыли. Но при этом предприятие несет потери, которые не превышают размер ожидаемой прибыли, чем сохраняет свою экономическую целесообразность;

2) критический – это риск, из-за которого организация может потерять свою выручку. Предприятие при этом несет опасные потери, которые превышают размер ожидаемой прибыли, что может послужить потерей всех средств, которые вложила предприятие в проект;

3) катастрофический – это риск, при котором предприятие становится неплатежеспособным. Убыток может стать настолько большим, что станет равный материальному состоянию компании.

Также различают риски по сфере деятельности, и сюда входят следующие риски:

- 1) финансовые;
- 2) производственные;
- 3) управленческие;
- 4) кадровые.

В вопросе определения кадровых рисков перечень рисков должен быть вполне исчерпывающим, системно представленным, поскольку полнота представлений о кадровых рисках организации прямо связана с надежностью обеспечения ее безопасности.

Кадровые риски

По некоторым данным, кадровые риски составляют приблизительно до 80% от всех рисков [17].

Управление кадровыми рисками (минимизация возможного ущерба, который вызван неправомерными действиями персонала) обозначает обеспечение экономической безопасности компании.

Экономическая безопасность же представляет собой эффективное использование ресурсов компании для предохранения от опасности и обеспечение стабильным функционированием компании как в настоящий момент, так и в будущем [19].

Выделяют такие функциональные составляющие экономической безопасности как: финансовая, кадровая, технологическая, политико-правовая, информационная. Эти составляющие экономической безопасности значительно отличаются друг от друга и формируют единую совокупность.

Отечественные и зарубежные исследования показали, что более две трети всех опасностей безопасности компании происходят из-за персонала этой компании, либо они как-то непосредственно связаны с ним. Именно поэтому огромную роль начинает играть служба персонала предприятия по противодействию угрозам безопасности.

Вяткин В.Н. дал следующее определение: «Кадровая безопасность – это защищенность организации, достигаемая за счет снижения рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом, и зависящая от трех факторов» [22]:

1. Наём. В него входят совокупность мер безопасности при процедурах поиска и отбора кандидатов, документальное и юридическое обеспечение приема на работу, обучения, испытательный срок и адаптацию на рабочем месте, а также при подготовке аттестации.

2. Лояльность. Здесь включается комплекс мер по введению положительного отношения и мнения сотрудников к работодателю. Компании, коорые экономят на этом, тратят еще больше ресурсов на процедуры следующего блока.

3. Контроль. Представляет собой совокупность мероприятий по ликвидации возможного ущерба, которые устанавливаются для сотрудников и менеджмента организации на основании регламентов, ограничений и других процессов по обеспечению безопасности.

Е.С. Жариков и А.А. Парамонов считают, что только лишь недавно появилось понимание, что успешность организации напрямую зависит от их отношения к управлению персоналом как к категории повышенного риска. Такой подход к кадровым угрозам с такой точки зрения начали разделять исследователи и руководители предприятий [11].

Чтобы сократить ошибки, руководству организации стоит особо внимательно следить за кадровой работой как причиной возникновения рисковых ситуаций. Поэтому целесообразно дать этим рискам определение.

Кадровые риски – это «риски, связанные с вероятностью реализации антропогенных угроз, то есть угроз, исходящих от людей» [12].

Кадровые риски – это вероятности нанесения предприятию материального или морального ущерба в процессе принятия и реализации кадровых решений [30].

Принимая во внимание, что человеческий фактор опосредствует все стороны экономических отношений на предприятии, можно обозначить кадровые риски как комплексные, в которых наиболее важными считаются коммерческие риски и риски связанные с конфиденциальной информацией.

Также в структуру кадровых рисков входят такие риски как [30]:

1) образовательный – риск, выражающийся в материальном ущербе по причине увольнения работника, который получал образование за счет денежных средств компании;

2) материальный – риск кражи или растраты материальных ресурсов компании, который связан с ненадлежащими установками людей, плохой контроль и учет материальных ресурсов, нарушение законодательства на предприятии как работниками, так и руководителями;

3) информационный – риск, который связан с утратой, искажением, утечкой и хищением информации персоналом.

Выделяют следующие факторы кадровых рисков:

1) квалификационная асимметрия лиц, которые желают получить работу;

2) профессиональная несбалансированность спроса и предложение на рынке труда;

3) неясные духовные и этические установки некоторых работников;

4) давление от криминальных структур;

5) недостаточная квалификация персонала;

6) невысокий уровень и качество жизни населения.

Основными факторами, которые влияют на появление кадровых рисков, по мнению М.Ю. Хромова являются [37]:

1. Внутренние – это факторы, которые определяют проявления рисков. Эти факторы являются управляемыми, то есть она непосредственно зависят от менеджмента компании и косвенно от внешних факторов.

2. Внешние – это факторы, которые определяют степень риски. Эти факторы считаются неуправляемыми, то есть они не зависят от менеджмента компании, но при этом определяют кадровую политику организации.

Также, по мнению Хромова, риски классифицируются на случайные (ненамеренные) и неслучайные (преднамеренные), и естественно они отличаются между собой причинами появления кадровых рисков.

Случайные кадровые риски проявляются по следующим причинам:

- 1) непонимание сущности происходящего и какие могут повлечься результаты от определенных действий;
- 2) халатность, неосмотрительность, неосторожность и пренебрежение инструкциями на рабочем месте;
- 3) неподходящее или неактуальное корпоративное обучение;
- 4) из-за собственного видения ситуации;
- 5) отсутствие связи между истинными и декларируемыми ценностями.

Преднамеренные риски образуются по следующим причинам:

- 1) личная выгода;
- 2) собственное видение ситуации;
- 3) индивидуальные ценности отличаются от ценностей компании;
- 4) отсутствие связи между истинными и декларируемыми ценностями;
- 5) отсутствие заинтересованности в продвижении компании;
- 6) корпоративные политические интриги, конфликты внутри коллектива;
- 7) отсутствие лояльности. Сотрудники, у которых отсутствует лояльность, саботируют работу, также их не интересует насколько качественно и быстро выполнена работа. Иногда такие работники могут преднамеренно наносить ущерб организации.

На основе классификации рисков Л.Н. Тэмпмана [33] можно выделить виды рисков в системе управления персоналом, которые представлены в приложении А [30]:

Проблемы рисков, которые возникли в системе управления персоналом, являются новыми и отражают значимость человеческого фактора в развитии организации. Раньше существовало мнение, что «кадры решают все», в настоящее время будет правильнее считать, что персонал может повлиять на получение сверх прибыли, а также и наоборот довести организацию до полного провала. [6].

Рассмотрим какие риски возникают в системе управления персоналом, которые систематизировала И.И. Цветкова [38].

1. Должностные риски, которые возникают из-за неправильного штатного расписания, неадекватного описания должности и должностных инструкций;

2. Квалификационно-образовательные риски, которые появляются в результате неправильного набора, подбора и развития сотрудников при несоответствующем образовании, профессии, квалификации работника занимаемой должности;

3. Риски, связанные со злоупотреблением и недобросовестностью, которые возникли в результате нарушения сбалансированности различных подсистем организации (корпоративная культура, методы и технология управления, деятельность служб безопасности);

4. Риски, связанные с отторжением персоналом нововведений, которые возникли при несоблюдении основных принципов организационного развития (постановки целей, гибкого планирования, информирования, адаптации, обучения, стимулирования и вовлечения персонала).

Также в зависимости от методов управления персоналом в литературе встречаются следующие кадровые риски [23]:

1. Риски, которые связаны с набором, отбором и подбором персонала. Значимым моментом, который должен учитываться на этапе подбора, является

диалог, совместимость ожиданий организации и работника, а также его гармоничное включение в организационную культуру предприятия;

2. Риски, которые связаны с неэффективной мотивацией и неправильным стимулированием персонала. Это может привести к отсутствию лояльности у сотрудников, злоупотреблению и недобросовестности;

3. Риски, которые связаны с увольнением персонала. Данная группа рисков может привести к значительным материальным и нематериальным убыткам при отсутствии правильной работы с увольняемыми сотрудниками;

4. Риски, которые связаны с защитой и безопасностью важной информации, а также коммерческой тайной. Эти риски наиболее часто рассматриваются и учитываются в результате предчувствия угрозы для предприятий. Было замечено, что приблизительно 80% материального ущерба наносится их собственным персоналом.

Все перечисленные риски можно распределить на риски на стадии входа (набор, отбор), риски на этапе деятельности (выполнение трудовых функций), риски на этапе выхода (высвобождение сотрудника).

Также существует разделение рисков на количественные и качественные. Количественные кадровые риски проявляются в форме ущерба в результате несоответствия фактической численности работников плановым потребностям предприятия и включает в себя такие риски как [23]:

1) несвоевременное замещение вакантных рабочих, которых освободились или были созданы;

2) несвоевременное высвобождение сотрудников при скрытой безработице в структуре предприятия;

3) текучесть кадров;

Качественные кадровые риски могут проявиться ущербом в результате несоответствия фактических характеристик персонала предъявляемым к нему требованиям и включает в себя следующие риски [23]:

1) недостаточная квалификация персонала;

- 2) отсутствие у работников важных профессиональных и личностных качеств;
- 3) неправильная мотивация работников;
- 4) отсутствие лояльности у персонала.

Таким образом, в данном пункте работы были рассмотрены многочисленные классификации рисков. Как можно было понять – не существует единой классификации кадровых рисков. Также было выяснено, что очень важными являются риски, которые связаны непосредственно с персоналом, и рассмотрены их классификации. Так как, кадровые риски могут нанести большой материальный ущерб организации, необходимо понять, как ими управлять, что и будет рассмотрено в следующем пункте данной работы.

1.3 Процесс управления кадровыми рисками

Деятельность любой организации связана с повышенным риском и требует особого внимания к работе с кадрами. И поэтому все большее число руководителей начинают понимать, что сегодня 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 и ее персонале [19].

В книге Лапуста М.Г. и Шаршуковой Л.Г. дано следующее определение управлению рисками: «Управление рисками – специфическая область менеджмента, требующая знаний в области теории фирмы, страхового дела, анализа хозяйственной деятельности предприятия, математических методов оптимизации экономических задач и т.д.» [16].

Более развернутое определение управление риском дается в учебнике Уткина Э.А. и Фролова Д.А.: «Управление рисками – специальный вид менеджерской деятельности, нацеленный на смягчение воздействия риска на результаты работы предприятия. Значение управленческих решений, с принятием которых сталкиваются менеджеры, определяется прежде всего уровнем риска, приемлемым для фирмы. Каждая компания характерна собственными особенностями, связанными с риском. На основе этого выделяются риски, которым она подвержена в процессе рыночной деятельности, определяет какой уровень риска приемлем, и методы, как избежать потерь, возникающих в результате действия конкретного риска. Совокупность таких действий и представляет систему управления рисками» [35].

Процесс управления рисками 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).

Основные этапы процесса управления риском, которые были предложены Човушян Э.О. [39], представлены на рис. 3.

Шапкин А.С. и Шапкин В.А. указывают, что, рассматривая данную схему, их в первую очередь интересует оценка степени риска, то есть количественный анализ, который предполагает численное определение отдельных рисков и риска проекта (решений) в целом. На данной стадии определяются численные значения вероятности наступления рисков событий и их последствий, происходит количественная оценка степени риска, устанавливается допустимый уровень риска в рассматриваемом случае.

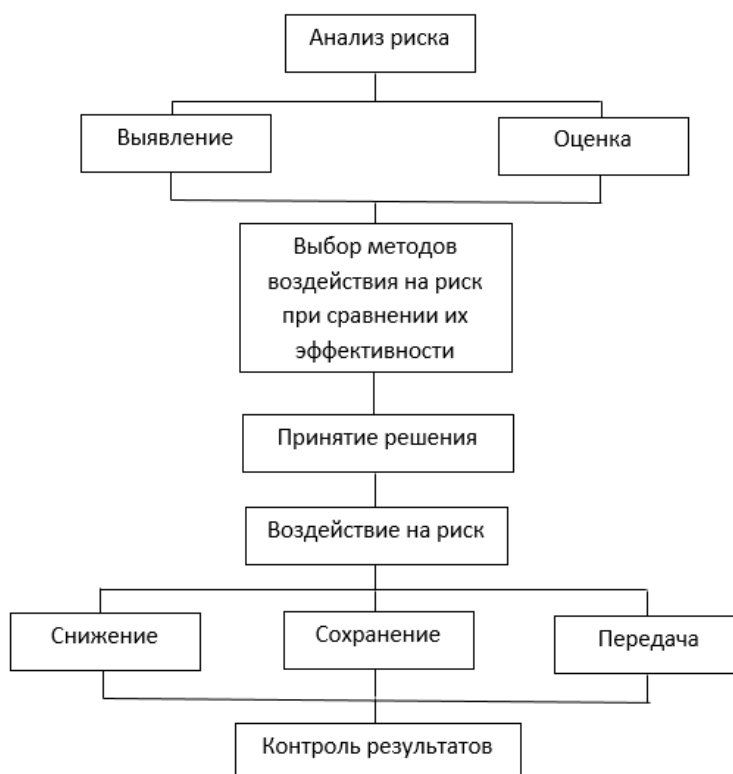


Рисунок 3 – Общая схема процесса управления риском [39]

Анализируя различные риски, разделив при этом рассматриваемый процесс на подсистемы и применяя математические методы, приемы, опыт специалистов и прочее, лицо принимающее решение (ЛПР) может анализировать неопределенность, которая связана с каждым элементом системы. При помощи данного анализа получается картина возможных рисков ситуаций, вероятность их наступления и последствия от них. Далее сравниваются полученные значения с допустимыми, и отсюда вырабатывается стратегия управления риском и на ее основе разрабатываются меры по предотвращению или снижению риска. Как только были выбраны меры руководству стоит принять решение о степени достаточности выбранных мер [30].

Управление кадровыми рисками довольно сложный процесс, который не нашел еще точного и полного описания в трудах исследователей. Достаточно подробно описан данный процесс в работе Митрофановой А.Е. В своей работе она рассматривает следующие этапы, разработанной ею концепции, управления кадровыми рисками [20]:

1. Подготовительный этап. На данном этапе осуществляются следующие действия:

1.1. Постановка цели управления кадровыми рисками. Цель определяется, основываясь обобщенным рисковым спектром системы управления персоналом, а также отраслевыми и региональными особенностями персонала в работе с персоналом организации.

1.2. Формирование группы управления кадровыми рисками. На данной стадии предполагается создать в структуре предприятия участок, который будет заниматься управлением кадровыми рисками и реализовывать мероприятия по их минимизации.

2. Аналитический этап. На этом этапе проводят количественный и качественный анализ.

2.1. Качественный анализ, целью которого является выявить возможные кадровые риски, а также факторы, оказывающие влияния на их уровень на предприятии.

2.1.1. Мониторинг внешних и внутренних факторов. Информацией об источниках внешних факторов являются газеты, журналы; деловые отчеты; книги; профессиональные совещания; отраслевые конференции; работники предприятия; поставщики; клиенты; информационные агентства; компьютерные информационные сети и т. д. Информация о внутренних факторах выявляется из внутриорганизационной регламентирующей документации (штатное расписание, должностные инструкции, положения о подразделениях и прочее); также благодаря экспертной оценке, результатов исследований (наблюдение, опросы, анкетирования).

2.1.2. Идентификация кадровых рисков.

На данном этапе происходит обнаружение и определение количественных, временных и прочих характеристик, которые необходимы и достаточны для формирования мероприятий, обеспечивающих качественное управление кадровыми рисками. На данной этапе выявляется вероятность возникновения, возможные потери и прочее.

2.2. Количественный анализ включает в себя:

2.2.1. Формализация рисков, смысл которой заключается в оценке актуальных на данный момент кадровых рисков предприятия и ранжировании их по степени влияния на кадровую безопасность компании. Именно поэтому лучше всего использовать в данном случае метод экспертных оценок.

Шлака Харрингтона классифицирует кадровые риски по степени влияния следующим образом:

- *Минимальная степень* – факторы, которые, почти отсутствуют; вероятность того, что наступит отрицательный результат равна нулю;
- *Малая степень* – факторы, которые влияют, не значительно; вероятность, что наступит отрицательный результат незначительная;
- *Средняя степень* – кадровые риски предприятия значительно уменьшают эффективность управления персоналом; вероятность того, что наступит отрицательный результат существенная;
- *Высокая степень* – кадровые риски сильно влияют и снижают эффективность управления персоналом; вероятность отрицательного результата значительная;
- *Критическая* – кадровые риски угрожают реализации кадровой безопасности; вероятность наступления отрицательного результата максимальна.

По окончании оценки должны быть получены следующие результаты экспертной оценки: уровень кадровых рисков, значимость выявленных факторов кадровых рисков, значения показателей состояния факторов кадровых рисков.

2.2.2. Построение профиля кадровых рисков организации, представляющий собой характеристику рискогенного облика предприятия в виде ранжирования нескольких факторов кадровых рисков, при этом учитывается вероятность того, что они проявятся и размер отрицательного результата.

2.2.3. Принятие решения о приемлемости риска. Проанализировав портфель кадровых рисков, мы можем выявить факторы, которые оказывают большое негативное влияние на работу сотрудников и предприятия в целом. На данном этапе необходимо разработать мероприятия по исключению этих факторов с целью снижения уровня кадровых рисков на предприятии.

3. Плановый этап. На данном этапе осуществляется:

3.1. Разработка плана мероприятий по управлению кадровыми рисками. На этой стадии разрабатывается план мероприятий по всем выявленным рискам и сводный плана мероприятий по управлению кадровыми рисками на предприятии. Планирование мероприятий по управлению кадровыми рисками базируется на выборе метода воздействия на выявленные кадровые риски:

- продолжение исследования кадрового риска, если недостаточно информации;
- принятие кадрового риска, если отсутствует объективная необходимость проведения изменения;
- управление кадровым риском, если необходимы действия, которые уменьшают вероятность риска или ущерб от него;
- избегание кадрового риска, в случае необходимости ликвидации его причин без попыток изменить ситуацию.

После этого составляется план действий по управлению кадровыми рисками, который включает следующую информацию:

- идентификатор кадрового риска;
- описание кадрового риска и ущерб от него;
- определение стратегии по управлению кадровыми рисками;
- определение последовательности действий, которые необходимы для осуществления этой стратегии; определение сроков реализации стратегии;
- назначение должностных лиц, которые будут ответственны за реализацию стратегии по управлению кадровыми рисками.

3.2. Разработка бюджета управления кадровыми рисками. На данной стадии происходит разработка бюджетов, которые необходимы для реализации мероприятий в соответствии с разработанным планом.

3.3. Определение источников финансирования. На данной стадии предприятию необходимо понять за счет каких источников будут финансироваться кадровые риски. Это могут быть собственные средства владельца, денежные средства от продажи финансовых инструментов, акционерный капитал, нераспределённая прибыль.

3.4. Документационное обеспечения управления кадровыми рисками. На этой стадии приготавливаются графики, подготавливаются приказы и прочие организационно-распорядительные документы и другие материалы, которые обеспечивают реализацию разработанного плана по управлению кадровыми рисками.

4. Организационный этап, на котором предполагается реализовать план мероприятий управления кадровыми рисками.

5. Контрольный этап, включающий в себя следующие действия:

5.1. Оценка эффективности управления кадровыми рисками. Эффективность в данном случае оценивается с применением концепции приемлемого риска и состоит в сравнении уровня кадрового риска на начальном уровне, который характеризовал собой убытки от реализации рискованных событий, и на финальном уровне, который характеризуется потерями после минимизации рискованных событий, а также затратами на управление рисками.

5.2. Оперативный контроль над кадровыми рисками организации. Выделяют группы по контролю кадровых рисков, такие как:

- управление ожидаемыми кадровыми рисками, то есть теми, которые наметились и произойдут в будущем, но они еще не оказывают негативный эффект на персонал и организацию в целом;

– управление реализуемыми кадровыми рисками, то есть теми, которые уже начала проявлять свой негативный эффект, но пока что не успели нанести предприятию существенный ущерб;

– управление произошедшими кадровыми рисками, которые уже смогли нанести ущерб предприятию.

5.3. Пересмотр и обновление системы оценки кадрового риска. Результаты оценки кадрового риска стоит пересматривать или дополнять, если теряется актуальность этих результатов, что объясняется изменчивыми внутренними и внешними факторами [21].

Общеизвестными считаются четыре метода управления риском:

1. Избегание – это отказ от совершения рискового мероприятия.
2. Предотвращение потерь и контроль представляет собой определенный набор превентивных и последующих действий, которые связаны с необходимостью предотвратить негативные последствия, уберечься от случайностей, контролировать их размер, если потери уже произошли или станут неизбежными.
3. Снижение степени риска – это методы, с помощью которых можно снизить влияние от негативных последствий, если риск не стоит или невозможно избежать.
4. Поглощение представляет собой в признании урона от риска и отказ от его страхования. К данному методу прибегают только, когда последствия от риска являются незначительными и не повлияют на деятельность компании [1].

Одним из самых популярных подходов в управлении кадровыми рисками можно считать «пассивный риск-менеджмент», который предполагает привлекать внешних консультантов. Консультанты идентифицируют и анализируют риски, подбирают соответствующие методы по управлению рисками и распределяют их по структуре предприятия. Одновременно все важнейшие решения проходят через руководство. В связи со всем вышесказанным недостатком этого подхода является то, что после

консультанта вся система риск-менеджмента застывает как данность, причем в разрозненном виде, сама процедура пускается на самотек.

Но существует и другая проблема – российские предприятия вообще редко обращаются к сторонним консультантам при введении у себя системы риск-менеджмента. И, как правило, сторонние консультанты должны обладать не только надлежащими технологиями по внедрению системы управления рисками, но и так же иметь опыт успешных отраслевых внедрений. Впрочем, владея даже самыми совершенными система по управлению рисков, невозможно препятствовать появлению и развитию всех рисков.

Таким образом, в данном пункте работы было рассмотрено понятие «управление кадровыми рисками» и сам процесс управления рисками на предприятии, а также подчеркнуто, на сколько важно, чтобы этот процесс оставался ключевым для руководства компании. Ознакомившись с данным процессом, мы можем рассмотреть его на примере предприятия ОАО «Томскнефть» ВНК, и поэтому в следующей главе данной работы необходимо подробно ознакомиться с данным предприятием.

2 Анализ системы управления персоналом на предприятии ОАО «Томскнефть» ВНК

2.1 Характеристика объекта исследования

ОАО «Томскнефть» ВНК является основным нефтедобывающим предприятием в Томской области. Предприятие было создано в 1966 году в городе Стрежевой. ОАО «Томскнефть» производит добычу нефти и газа, создает нефтяные месторождения и обустривает их, осуществляет геолого-поисковые, поисково-разведочные, маркшейдерские, топографо-геодезические, картографические работы. На данный момент предприятие имеет в эксплуатации 21 месторождение.

История предприятия ОАО «Томскнефть» ВНК начинается с января 1966 года приказом «Главтюменьнефтегаз» создать нефтепромысловое управление «Томскнефть». Спустя 3 года работы добыли один миллион тонн нефти.

Летом 1977 года НГДУ «Томскнефть» преобразовалось в производственное объединение «Томскнефть», которое вышло из состава «Главтюменьнефтегаз».

Когда предприятию исполнилось 15 лет, то величина добычи достигла 10 млн тонн в год, а в 1989 годовая добыча составила 15 млн тонн.

Предприятия было приватизировано в июле 1993 года. И уже через год была создана Восточная нефтяная компания (ВНК) с основой АО «Томскнефть».

Предприятию в 1996 году миновало 30 лет, и добыча нефти составила более чем 275 миллионов тонн.

В конце 1998 года основным владельцем компании стала нефтяная компания «ЮКОС», имея контрольный пакет акций. Большая часть состава совета директоров состояла из представителей ЮКОСа.

В 2007 году ОАО «Томскнефть» ВНК перешло в состав нефтяной компании «Роснефть». В том же году 50% долю предприятия купила «Газпром нефть» [7].

Масштаб территории, где осуществляется ее деятельность, составляет более чем 42000 км². Лицензионные участки составляют площадь более 26000 км². Главной отличительной чертой географии предприятия является разбросанность месторождений и их труднодоступность в Васюганских болотах и неосвоенных землях. Уровень заболоченности Томской области составляет 37%.

На сегодняшний день предприятие имеет лицензии на разработку 30 нефтегазовых месторождений, в числе которых Нижневартовское, Стрежевское, Чкаловское, Оленье, Советское, Крапивинское, Двуреченское, Западно-Моисеевское, Игольско-Таловое и другие.

Крупнейшим месторождением компании является Советское. Оно было открыто в 1962 году и введено в эксплуатацию в 1966 году.

Месторождения компании имеют хорошую транспортную инфраструктуру. Нефть, которая добывается на месторождениях предприятия, поставляется по магистральному трубопроводу АК «Транснефть» преимущественно на расположенные в сравнительной близости Ачинский и Ангарский НПЗ НК «Роснефть».

ОАО «Томскнефть» ВНК осуществляет добычу нефти приблизительно до 60% от объема добычи в регионе. Предприятие является крупнейшим налогоплательщиком в области, который обеспечивает поступление в бюджет страны в размере 70 миллиардов рублей.

Одновременно, это один из крупнейших работодателей региона, обеспечивающий более 3700 рабочих мест непосредственно на предприятии и тысячи – в сервисном блоке. В 2013 году предприятие внесено в реестр работодателей, которые гарантированно придерживаются трудовых прав сотрудников. На сегодняшний день предприятие обеспечивает 13 вахтовых поселков, из которых самыми крупными являются Пионерный, Вах,

Лугинецкое, Крапивинское и Игол. В этих поселках есть все необходимое для нормального труда и отдыха работников.

Приоритетные направления развития компании - активные работы по всей территории деятельности предприятия: сохранение объемов добычи нефти на прежнем уровне, интенсивное эксплуатационное бурение, строительство объектов газовой программы.

Акционерами ОАО «Томскнефть» ВНК являются ОАО «НК «Роснефть» и ОАО «Газпром нефть», которым принадлежат по 50% акций Общества

В состав руководства организации входят следующие лица:

- Генеральный директором является Сергей Адольфович Анжигур;
- Главный инженер - Роман Николаевич Жаравин;
- Заместитель генерального директора по развитию производства - Владимир Владимирович Сидоренко;
- Заместитель генерального директора по капитальному строительству – Андрей Вячеславович Змиев;
- Заместитель генерального директора - главный геолог - Сергей Витальевич Захаров;
- Заместитель генерального директора по МТО и транспорту – Сергей Михайлович Гришаев;
- Заместитель генерального директора по правовой работе, корпоративной и региональной политике - Олег Евгеньевич Коковин;
- Заместитель генерального директора по персоналу и социальным проектам – Михаил Николаевич Антощук;
- Заместитель генерального директора по экономической безопасности – Игорь Владимирович Верстаков;
- Заместитель генерального директора по экономике и финансам – Максим Валериевич Антонов;
- Заместитель генерального директора по бурению и скважинным технологиям – Алексей Михайлович Гуничев.

– Заместитель генерального директора по промышленной безопасности, охране труда и окружающей среды – Денис Николаевич Дворянкин

В состав совета директоров входят:

– Яковлев Вадим Владиславович – Первый заместитель генерального директора ПАО «Газпром нефть», заместитель Председателя правления ПАО «Газпром нефть», Председатель совета директоров;

– Лирон Эрик Морис – Первый вице-президент ОАО "НК «Роснефть»;

– Жерж Игорь Александрович – Первый заместитель директора Департамента нефтегазодобычи ПАО «НК «Роснефть»;

– Плавкова Елена Викторовна – заместитель директора – начальник управления методологии и экспертизы департамента корпоративного управления ПАО «НК «Роснефть»;

– Пригода Артём Владимирович – Советник президента по планированию управления эффективностью, развитию и инвестициям в разведке и добыче в ранге вице-президента ПАО НК «Роснефть»;

– Жагрин Александр Викторович – директор дирекции по добыче Блока разведки и добычи ПАО «Газпром нефть»;

– Папенко Сергей Алексеевич – начальник департамента по работе с совместными предприятиями и эффективности бизнеса ПАО «Газпром нефть»;

– Дворцов Алексей Владимирович – начальник департамента корпоративного регулирования ПАО «Газпром нефть».

Компания выполняет свою производственную программу и создает серьезную основу для продвижения вперед в обозримом будущем. Успешно решаются задачи по стабилизации добычи нефти на действующем фонде и активно вовлекаются новые запасы. Так, объем добычи нефти в 2015 году составил почти 10 млн тонн, газа – около 2 млрд кубометров (его добычу «Томскнефть» увеличила на 4%), что сопоставимо с результатами 2014 года.

Производственная активность с прицелом на перспективу - вот что приносит «Томскнефти» положительные результаты.

«Учитывая, что «Томскнефть» работает на месторождениях, большая часть которых находится в поздней стадии разработки, удержание добычи на уровне 10 миллионов тонн нефти в год – это очень серьезный производственный результат, – подчеркнул генеральный директор ОАО «Томскнефть» ВНК Сергей Адольфович Анжигур. Для решения поставленных задач в 2016 году ставка будет сделана на зарезке боковых стволов, горизонтальном бурении, широкое применение современных технологий в добыче».

ОАО «Томскнефть» ВНК считается социально ответственной организацией. Наиболее существенное внимание организация придает промышленной и экологической безопасности, а также оказывает социальную и экономическую поддержку регионов, предоставляет для своих работников и их семей полный социальный пакет, обеспечивает и совершенствует условия труда на производстве. Помимо всего это на предприятии разработаны проекты, которые направлены на поддержание регионов.

Благотворительность предприятия основана на последовательности реализации проектов, а также долгосрочности. На протяжении многих лет, несмотря на различные экономические ситуации как в стране, так и в отрасли, Общество помогает социально незащищённому населению, которые проживают на северной территории Томской области.

Общество понимает, что в настоящее время наиболее незащищенными категориями населения являются пожилые люди и дети. Именно поэтому приоритетным направлением предприятие для себя выбрало поддержку ветеранов войны, и детей, ставших сиротами или растущие в малообеспеченных семьях. Этим категориям населения ежегодно выплачиваются довольно существенные средства. Помимо всего этого, социальная обеспеченность населения в районах Крайнего севера ниже, чем в крупных городах страны. Именно поэтому предприятие оказывает финансовую поддержку программ, которые направлены на улучшение качества жизни населения.

Общество использует довольно большой спектр способов по осуществлению благотворительности, что помогает организации воплощать социальную политику.

Как ранее было сказано, общество является социально ориентированным, и поэтому всегда уделяет достаточно много внимания на создание безопасных условий труда для работников предприятия. Организация разрабатывает и реализует комплекс мероприятий по совершенствованию условий и охраны труда, санитарных и бытовых условий на производстве [27].

Таким образом, в данном параграфе была рассмотрена общая информация о предприятии ОАО «Томскнефть» ВНК: представлена основная деятельность предприятия, история его появления; лица, состоящие в совете директоров, а также представляющие руководство организации; организационная структура Общества и основные направления в социальной политике. Так как ОАО «Томскнефть» ВНК позиционирует себя как социально ответственное Общество, которое обеспечивает своих сотрудников полным социальным пакетом, необходимо ознакомиться с информацией о персонале предприятия.

2.2 Анализ персонала ОАО «Томскнефть» ВНК

Предприятие ОАО «Томскнефть» ВНК является ответственным работодателем, соблюдающим положения трудового законодательства, сотрудничает с профсоюзами, предоставляет хорошие условия работы своим работникам и обеспечивает их профессиональное развитие и карьерный рост.

На сегодняшний день численность общества составляет приблизительно 3900 человек, средний возраст при этом составляет 37 лет.

Списочная численность работников ОАО «Томскнефть» ВНК составляет 3951 человек на 01.01.2015 года, из них 2957 человек работает на месторождениях Общества.

Распределение персонала ОАО «Томскнефть» ВНК, работающего на месторождениях Общества, по пунктам сбора на 01.01.2015 год представлен в табл. 2.

Таблица 2 – Распределение персонала по месторождениям

Пункт сбора	Количество человек
г. Стрежевой	1739
г. Томск	858
г. Тара	187
п. Парабель	17
г. Кедровый	129
п. Новый Васюган	21
п. Средний Васюган	6

Персонал предприятия отличается своим высоким профессионализмом, и более чем половина имеют высшее профессиональное образование, что можно увидеть на рис. 4.



Рисунок 4 – Состав персонала по образованию (данные на 01.01.2015)

При этом стоит внести ясность о категориях образования «среднее общее» и «не имеют полного среднего образования» - все работники, которые относятся к этой категории обучены одной или несколькими рабочими профессиями.

Списочная численность работников предприятия ОАО «Томскнефть» ВНК начиная с 2011 года по 2015 представлена в табл. 3.

Таблица 3 – Численность работников ОАО «Томскнефть» ВНК

Показатели	Факт на 01.01.2011	Факт на 01.01.2012	Факт на 01.01.2013	Факт на 01.01.2014	Факт на 01.01.2015
Списочная численность всего, чел.	3 817	3 912	3 934	3 944	3 951
Списочная численность вахтовиков, чел.	2 235	2 322	2 366	2 357	2 329

Как видно из вышеприведенной таблицы, списочная численность работников предприятия в период с 2011 по 2015 год увеличилась на 134 человека, а значит, что предприятие успешно в своей деятельности и поэтому открывает новые вакансии и рабочие места для новых работников.

Что касается численности сотрудников, работающих вахтовым методом, то можно увидеть, что тенденция нестабильна и количество сотрудников то увеличивается, то уменьшается.

В связи с этим стоит более подробно рассмотреть динамику движения и качественного состава персонала предприятия в период с 2011 по 2014 год, которая представлена в табл. 4.

Таблица 4 – Динамика движения и качественного состава персонала

Показатели	2011 год	2012 год	2013 год	2014 год
Прием, чел	468	503	459	523
Увольнение, чел.	373	480	449	505
Текучесть персонала, %	4,10 %	3,20 %	3,10 %	3,20 %
Средний возраст, лет	37,4	37,5	37,9	37,8
Средний стаж работы, лет	7,4	10,8	11,1	11,4
Образование работников				
Не имеют полного среднего образования, %	1,28 %	1,14 %	1,01 %	0,96 %
Среднее общее, %	19,25 %	17,52 %	21,94 %	26,41 %
Начальное профессиональное, %	7,90 %	7,60 %	7,20 %	6,97 %

Продолжение таблицы 4

Среднее профессиональное, %	18,40 %	18,00 %	17,40 %	16,76 %
Высшее профессиональное, %	53,20 %	55,70 %	52,40 %	48,90 %

Как видно из данной таблицы число новых работников в организации растет с каждым годом. Число уволившихся сотрудников организации в период с 2011 по 2014 год имеет нестабильную тенденцию. Работники предприятия могут увольняться по различным причинам, например, преобладающее число работников нефтегазовой отрасли занимаются тяжелой физической работой, продолжительность рабочего дня у преобладающего числа сотрудников может составлять 12 часов. Что касается сотрудников, работающих вахтовым методом, то они находятся постоянно в отрыве от своего постоянного места жительства, и связи с этим, могут сменить место работы [18].

Текущность персонала за весь анализируемый период находится в пределах нормы – на низком уровне, что представляет собой естественную текучесть. Как видно из таблицы, коэффициент текучести кадров имеет тенденцию снижения до 2013 года, а затем незначительно вырастает. Снижение данного показателя свидетельствует о том, что стремление работать в нефтегазовой отрасли и ежегодный прием на работу большого количества сотрудников больше, чем количество человек, которые уволились по тем или иным причинам [18].

Образование работников также с каждым годом имеет положительную тенденцию, а это означает, что на предприятии работают высококвалифицированные специалисты в своей области, которые стремятся получить хорошее образование. Исключением являются работники чье образование заканчивается на среднем общем. Доля среднего общего образования возросла, начиная с 2011 по 2014 год, с 19,25% до 26,41%.

С кадровым составом персонала предприятия ОАО «Томскнефть» ВНК на 01.01.2015 год можно ознакомиться на рисунках (рис. 5 – 7), которые представлены ниже.



Рисунок 5 – Состав персонала по категориям

Из данного рисунка можно увидеть, что на 01.01.2005 год на предприятии ОАО «Томскнефть» ВНК работает преимущественно больше всего именно рабочий класс, их доля составила более половины сотрудников.



Рисунок 6 – Состав персонала по возрасту

Из рисунка 6 можно увидеть, что возраст работников преобладает в категориях от 18 до 30 лет, их доля составила 28,6 %, и в возрасте от 31 года до 39 лет, что в процентном соотношении от общего числа составило 29,6 %. Не так уж и мало работников чей возраст составляет 40-49 лет и людей от 50 лет. В целом, можно сказать, что на предприятии работает достаточно много молодых людей, что является довольно перспективным для него.



Рисунок 7 – Состав персонала по стажу работы

Рисунок 7 наглядно демонстрирует, что большинство сотрудников работают на предприятии больше чем 15 лет, что показывает лояльность работников по отношению к предприятию, их удовлетворенность к условиям труда и заработной плате и прочее. Одинаковое процентное соотношение в размере 21 % составили стаж работников от 5 до 10 лет и стаж от 10 до 15 лет.

В рамках программы «Омолождение коллектива» предприятия ОАО «Томскнефть» ВНК пополняет свой коллектив молодыми специалистами. Молодые специалисты занимают рабочие места уволившихся, в том числе по причине пенсионного возраста. Ниже на рис. 8 приведена динамика плана приема и фактически принятых молодых специалистов с 2011 по 2015 год.



Рисунок 8 – Динамика плана приема молодых специалистов

Из данного рисунка можно увидеть, что за весь анализируемый период прием молодых специалистов, который был запланирован, не соответствует количеству фактически принятых молодых специалистов. В каждом году прослеживается данное несоответствие – либо перебор, либо недобор, как например в 2012 году. Эти несоответствия могут быть вызваны из-за того, что предполагаемое количество работников пенсионного возраста не уволились, соответственно, отсутствовали свободные рабочие места для МС.



Рисунок 9 – Динамика плана уволившихся пенсионеров

Рисунок 9 наглядно демонстрирует план увольнения работников пенсионного возраста и фактически уволившихся. Данная ступенчатая диаграмма позволяет увидеть, что за весь анализируемый период предприятие в рамках программы «Омоложение коллектива» планирует результат, который по факту не осуществляется.

Как было уже ранее сказано, предприятие в рамках программы «Омоложение коллектива» стремится принимать на работу молодых специалистов (МС). В каком соотношении из них проходило практику в Обществе можно увидеть на рис. 10.

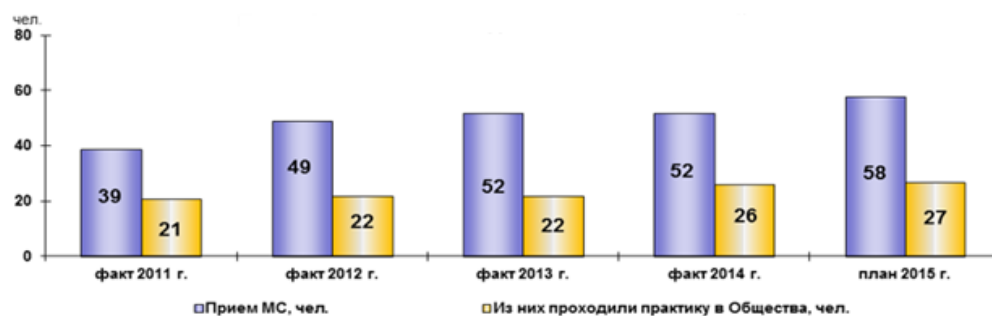


Рисунок 10 – Прием МС после прохождения производственной практики в Обществе

На данном рисунке можно увидеть соотношение работающих молодых специалистов на предприятии и сколько из них прошли практику в нем. За весь анализируемый период, в период с 2011 по 2014 год, только в 2011 году более половины молодых специалистов проходили практику в Обществе. В остальные года наблюдается огромная разница в численном соотношении.

Принимая студентов на практику, предприятие заботится о том, чтоб студенты были прикреплены к опытным наставникам, которые могли бы передать свой опыт и знания в той или иной области. Вернувшись обратно, как молодой специалист, им намного проще адаптироваться, что снижает многие риски. Именно поэтому, для предприятия должно быть приоритетным приглашать на работу после окончания обучения студентов, которые прошли у них практику.

Таким образом, в данном пункте были рассмотрены основные сведения о персонале предприятия ОАО «Томскнефть» ВНК. В следующем пункте данной главы будет рассмотрено, как развивает предприятие своей персонал, какие инструменты при этом используются и что представляет собой система образовательной политики предприятия.

2.3 Организация развития персонала ОАО «Томскнефть» ВНК

Приоритетным направлением организации ОАО «Томскнефть» ВНК в работе с персоналом является его развитие. Именно поэтому Общество начинает работать с потенциально будущими специалистами еще со школьной скамьи, а далее развивает и оценивает сотрудников на протяжении всей работы на предприятии. С системой образовательной политики можно ознакомиться на рис. 11.



Рисунок 11 – Система образовательной политики Общества

Системный подход, который используется Обществом, обеспечивает высокообразованную хорошо профессионально подготовленную молодежь, а также это стимулирует развитие работников предприятия. Разберем более подробно все уровни образовательной политики.

1. Уровень «Школа»

В городе Стрежевой существует два «Роснефть-класса» на базе МОУ СОШ №4 и МОУ СОШ №5. Учащиеся отбираются с помощью конкурса. Данный класс изучает более углубленно физику и математику, а также в их школьную программу входит дополнительная вузовская подготовка, то есть занятия проводят преподаватели из университетов. На протяжении двух лет с

учащимися проводится подготовка и профориентация, а если быть точным, то знакомят с производством, проводят экскурсии в подразделениях организации, также ребята встречаются с ветеранами, генеральным директором и молодыми специалистами Общества. Чтобы развить лидерские качества проводят деловые игры, тренинги. Кабинеты класса «Роснефть» оснащены современными технологиями.

В 2015 году 96,3 % выпускников 11-го «Роснефть-класса» поступили в вузы, из них 53,8% - на профильные специальности.

2. Уровень «ВУЗ»

1) Подготовка по контракту

Начиная с 2010 года предприятие реализует контрактную подготовку. Этот процесс представляет собой обучение студентов за счет средств организации по профильным специальностям, которые востребованы у предприятия ОАО «Томскнефть» ВНК, с дальнейшим их трудоустройством в Обществе по окончании обучения.

Контрактная подготовка заключается с абитуриентами, которые соответствуют следующим требованиям:

- выпускник Образовательной организации городского округа Стрежевой;
- средний балл аттестата о среднем общем образовании не ниже «4».

Абитуриенты, которые поступили в университет на бюджетное место, заключают с предприятием двухсторонний договор о продолжении сотрудничества и после окончания обучения должны будут отработать в организации 3 года.

Также, поступившие в вуз абитуриенты, чье обучение производится за счет средств Общества, заключают трехсторонний договор между вузом, предприятием и студентом и должны будут отработать на предприятии 5 лет.

2) Практика

Студенты, с которыми был заключен договор о контрактном обучении, получают на предприятие место для производственной и преддипломной

практики. ОАО «Томскнефть» ВНК также осуществляет оплату расходов на эти практики – медосмотр, оплата билетов на проезд к месту практики и обратно, предоставление места в общежитии).

3) Корпоративная стипендия

Данная стипендия выплачивается студенту по результатам сдачи учебных сессий при следующих условиях:

- отличная академическая успеваемость по всем учебным предметам за семестр, при среднем балле 4,8 – 5,0 корпоративная стипендия составляет 25000 рублей;

- успешная академическая успеваемость по всем учебным предметам за семестр, при среднем балле 4,0 – 4,7 корпоративная стипендия составляет 12500 рублей.

3. Уровень «Предприятие»

Каждый год предприятия ОАО «Томскнефть» ВНК пополняет свой коллектив молодыми специалистами десятками выпускников выпускниками высших учебных заведений.

Предприятие насчитывает 1541 молодого работника, то есть в возрасте до 34 лет, что составляет в процентном соотношении 38% от общего числа сотрудников. Статус «молодой специалист» имеют 162 человека. Этот статус присваивается на 3 года выпускнику, который окончил высшее учебное заведение на очной форме обучения, и имеющий профильное образование по специальности.

Развитие молодых специалистов является достаточно важным аспектом, и основной целью является всестороннее развитие личности. Так, предприятие уже на протяжении 20 лет проводит научно-технические конференции, и проекты, которые были предложены молодежью, реализуются на практике. Достаточно традиционным стало проведение конкурса «Лучший молодой работник», с помощью которого определяется рейтинг лучших. Премияльный фонд конкурса составляет 1 млн рублей.

В 2015 году прошли обучение в внешних учебных центрах 1291 человек. Затраты на обучение одного работника за этот же год составили 13600 рублей. В 2015 году было зафиксировано 7549 человек, которые прошли обучение в Учебном центре города Стрежевой, который финансируется предприятием. Из них 5044 человека являются работниками ОАО «Томскнефть» ВНК, а 2505 человек являются сторонними организациями и физическими лицами.

Предприятие ОАО «Томскнефть» ВНК использует инструменты по развитию своего персонала, с которыми можно ознакомиться на рис. 12.



Рисунок 12 – Цели и инструменты развития персонала Общества

При помощи обучения передаются государственные требования, корпоративная политика, лучшая российская и зарубежная практика. Для обучения сотрудников приглашаются лучшие российские эксперты.

На предприятии разработка и постоянно модернизируется комплексная оценка сотрудников, ее методы и инструменты, которая представлена на рис. 13.

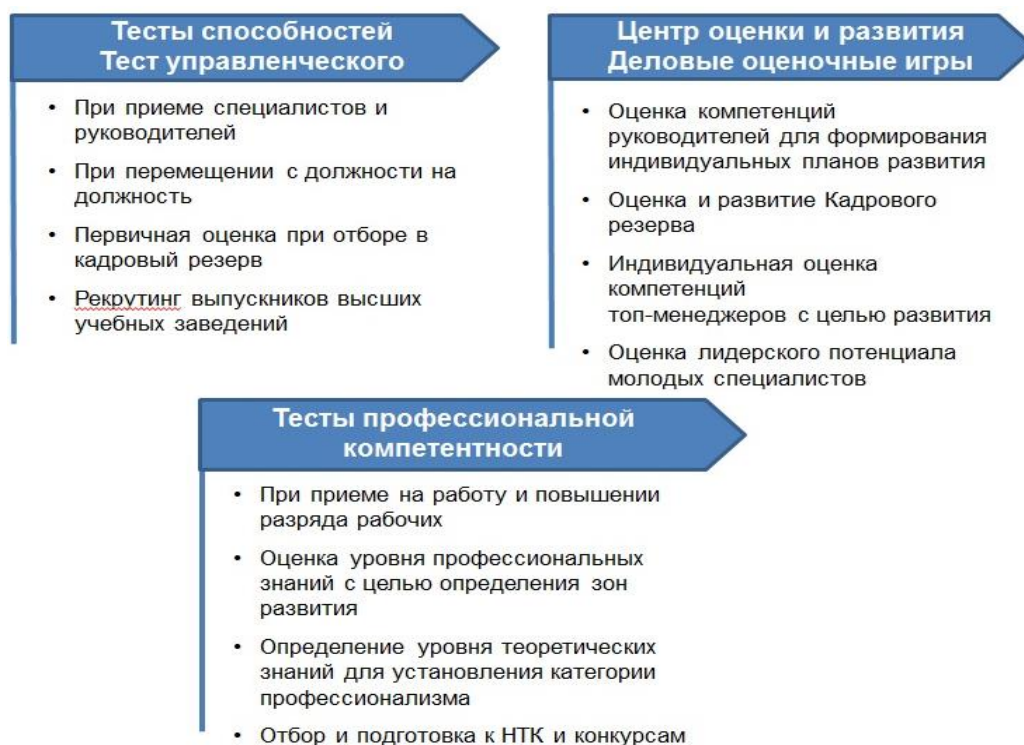


Рисунок 13 – Система комплексной оценки работников

Системность при оценке персонала позволяет выявить пробелы в знаниях и навыках отдельного работника и составить как индивидуальные планы развития, так и план развития персонала в целом.

Таким образом, в данном пункте была рассмотрена система развития персонала в Обществе. Инструменты, которые применяет организация для обучения и развития персонала, являются высокоэффективными, что позволяет предприятию быть высококонкурентоспособным за счет квалифицированных специалистов.

Анализируя основу системы управления персоналом, рассмотренную в данной главе, можно сделать вывод о том, что на предприятии достаточно высокий уровень развития производства, используется инновационная техника. В состав работников в основном входит возрастная категория до 39 лет, а средний возраст работников составляет 37 лет. Если обратить внимание на текучесть персонала, то коэффициент достаточно низкий, а значит предприятие регулирует данный вопрос. Предприятие стремится, чтобы в состав ее сотрудников входили молодые и амбициозные люди, именно поэтому все

больше стремится пополнять свои ряды молодыми специалистами. Молодых специалистов прикрепляют к наставникам с большим опытом работы, которые передают свои знания и навыки молодым работникам.

Немаловажным является отметить материальное стимулирование работников: сотрудники компании имеют социальные льготы, высокие премиальные выплаты, возможность участвовать в спортивных мероприятиях и научных конференциях, призовые места которых поощряются денежными выплатами. Имея общее представление о рассматриваемой организации, необходимо провести оценку кадровых рисков, что будет рассмотрено в следующей главе данной работы.

3 Практические рекомендации по управлению кадровыми рисками на предприятии ОАО «Томскнефть» ВНК

Так как управление кадровыми рисками предполагает планирование, то есть подготовительный этап, то данный этап не будет подробно рассмотрен в данной работе, поскольку предприятие не сформировывало цель по управлению кадровыми рисками. Данная глава будет концентрироваться на оценку кадровых рисков, потому что данный этап позволяет достоверно показать, что на предприятии существуют угрозы, которые необходимо контролировать.

3.1 Выбор методики оценки рисков

Одним из важнейших этапов по управлению кадровых рисков считается оценка рисков. Существует множество методов, с помощью которых можно определить важность степень влияния рисков. Именно поэтому в пункте данной главы будут рассмотрены различные методы оценки, которые были рассмотрены исследователями данной темы, а также предложенный автором метод оценки кадровых рисков для предприятия ОАО «Томскнефть» ВНК.

В своей книге «Риски в управлении персоналом» Слободской А.Л. описал совместно с Покровской Н.Н. метод по управлению кадровыми рисками, который заключается в оперативных мерах по исключению кадровых рисков с помощью приема по формированию модели нарушителя [30].

В этой модели содержатся такие параметры как:

- количество человек-нарушителей в группе;
- группа лиц, к которой может относиться нарушитель;
- цели и намерения нарушителя;
- способы достижения целей;
- возможные исходные положения нарушителя;

- информация, которая необходима нарушителю, в период ее актуальности;
- профессиональная подготовка нарушителя;
- оснащенность техническими средствами и инструментами;
- полномочия для внутренних нарушителей;
- характер действия нарушителя и возможный наносимый ущерб.

Рассмотрим более подробно работу с моделью нарушителя. Данная модель включает в себя такие группы нарушителей как:

1. Персонал, который ответственен за сохранение материальных ценностей. Данная группа возможных нарушителей считается довольно опасной, не смотря на то что является малочисленной в связи с высокими полномочиями и особенностями выполнения задач.

Нарушители, которые находятся в данной группе достаточно хорошо информированы о системе хранения и охраны материальных ценностей организации. Целью данной группы нарушителей является обогатиться при помощи организации хищений ценностей организации и незаконного использования служебных возможностей.

2. Отдельные рабочие, неквалифицированные расхитители. Данная группа возможных нарушителей считается многочисленной. Выполняя свои трудовые обязанности, работники могут владеть довольно большими полномочиями по допуску к техническому оснащению и материальным ценностям. Целью неправомерных действий этой группы нарушителей может быть личное обогащение. Причиной такого поведения может быть незнание правил обеспечения сохранности материальных ценностей, а также неопытность и безответственность.

3. Организованные группы. Данная группа возможных нарушителей является достаточно квалифицированной, что дает трудность распознать возможные угрозы с ее стороны. Например, могут происходить следующие неправомерные действия:

- внесение неконтролируемых изменений в инженерно-технические средства защиты;

- нарушитель может встроить в механизмы безопасности средства несанкционированного доступа или заблокировать инженерно-технические средства защиты.

Возможные последствия от действий нарушителя этой группы представляют собой достаточно значительный материальный ущерб, а также в некоторых случаях и нести катастрофический характер.

4. Сотрудники, которые имеют доступ к управлению технологическими процессами и конфиденциальной информацией. Данная группа нарушителей имеет отличительную особенность, которая характеризуется большой информированностью и правами доступа к техническим объектам. Данная группа сотрудников-нарушителей, как правило, в силу своей большой занятости пренебрегают рекомендуемыми службой безопасности нормами порядка деятельности, что, естественно, позволяет недобросовестному работнику совершать неправомерные поступки от их лица.

Чтобы нейтрализовать угрозы от нарушителей данной группы, стоит на предприятии ввести жесткие меры административной ответственности за нарушение режима безопасности.

5. Администраторы автоматизированных систем. Большинство правонарушений, которые могут исходить от данной группы нарушителей, поддаются прогнозированию.

Все администраторы имеют прямой доступ к информации обслуживаемых систем, они могут повлиять на работу, которая будет препятствовать функционированию сети, будь то сбой сервера, создание незарегистрированных узлов сети, точек входа и выхода из локальной сети, создание множества ложных информационных сообщений и прочее. Помимо всего этого, администраторы могут заблокировать работу определенных пользователей, изменить политику доступа к сети.

Данную группу нарушителей можно начать контролировать при помощи ввода должности администратора безопасности, который будет контролировать изменения политики сети, а также оснатив анализаторами сети и блокировав изменения с помощью установки активного оборудования, который будет оснащен средствами разграничения доступа.

6. Программисты. Эта группа потенциальных нарушителей, объектом которых может выступать любая информация служебного характера. Например, программист, имея доступ к существующей базе данных, может вносить в нее неконтролируемые изменения. Данную группу нарушителей можно контролировать также, как и предыдущую, при помощи ввода должности администратора безопасности.

7. Руководители. Отличительной особенностью данной группы нарушителей является их большая информированность и наличие права к доступу в системы. Руководители обычно не ведут должного учета использования своих прав доступа в систему, в силу занятости не придерживаются рекомендуемых рамок при смене пароля, что может позволить постороннему пользователю, подобрав пароль, совершить какие-либо действия от их лица.

8. Сотрудники, уволенные с работы, имевшие доступ к автоматизированным системам. Отличительной особенностью данной группы нарушителей являются мотивы совершения преступлений, которые могут быть связаны с обидами и желанием отомстить за увольнение с работы. Указанная группа потенциальных нарушителей может обладать специфическими возможностями, которые в первую очередь зависят от бывших прав нарушителя при работе в системе. Из наиболее часто встречающихся ситуаций следует отметить продажу информации о внутренней организации дел, распорядке делопроизводства. В случае если уволен технический сотрудник, предмет продажи – информация о топологии сети, построении информационных систем, его именах и паролях в системе. Последствия от

воздействия нарушителей данного типа характеризуются как наносящие значительный материальный ущерб.

Инструментарий оценки кадровых рисков включает методы оценки кадрового риска. В зависимости от полноты имеющейся информации их принято условно подразделять на три группы (рис. 14).



Рисунок 14 – Система методов оценки

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. Используются при частичной неопределенности, когда информация о рискованной ситуации существует в виде вероятности появления рискованного события и риск соответственно рассматривается как вероятностная категория. При этом применяются вероятностные и статистические показатели оценки риска.

Третья группа – экспертные методы оценки. Они могут быть использованы в условиях полной неопределенности, когда информация о рискованной ситуации отсутствует полностью. С их помощью можно получить информацию, необходимую для снижения степени неопределенности и принятия обоснованного рискованного решения; показатели оценки кадрового риска. Уровень кадрового риска – это количественная или качественная характеристика риска, включающая спектр нежелательных событий и обусловленных ими потерь, а также степень вероятности наступления этих

нежелательных событий. 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.

Организация для оценки рисков может использовать шкалу «вероятность – последствия», чтобы наглядно представить риск. Также для анализа рисков организация может использовать матрицу оценки кадровых рисков, представленную на рис. 15.

	Вероятность	
	высокая	низкая
Последствия значительные	A	
незначительные	C	D

Рисунок 15 – Матрица оценки кадровых рисков

Если риск относится к группе А, то он требует немедленного воздействия со стороны управленческого персонала организации, так как с большой вероятностью может привести к негативным последствиям. Если риск находится в числе рисков группы В, то организация должна разработать мероприятия по управлению этим риском, так как в состоянии неопределенности внешней среды нельзя точно определить, что может спровоцировать рост вероятности этого риска и наступления нежелательных последствий этого риска. Если риск относится к группе рисков С, то организация учитывает наличие этого риска. Хотя он не может привести к значительным последствиям, но организация должна контролировать его, чтобы добиться стабильности в своей деятельности. Риски, относящиеся к группе D, маловероятны и не могут привести к значительным последствиям, но организации следует их периодически пересматривать, чтобы получать как можно больше информации и не допускать потери контроля над риском. Это важно в связи с тем, как упоминалось выше, что внешняя среда изменчива, и зачастую организация должна принимать во внимание все возможные риски,

чтобы не допустить их реализации. Составление матрицы кадровых рисков является наименее затратным способом формализации рисков и позволяет руководству организации оценить возможные риски и спланировать собственные действия по их нейтрализации.

Также в качестве инструмента оценки кадровых рисков может быть использована карта рисков (рис. 16), которая составляется посредством экспертной оценки и значимости [14].

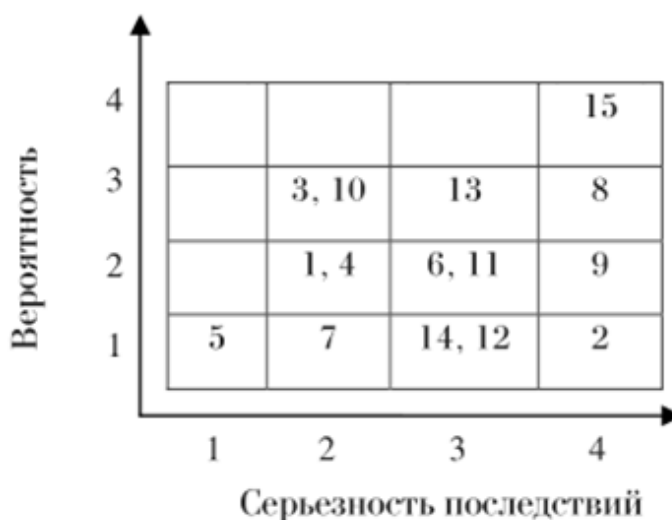


Рисунок 16 – Пример карты рисков [14]

Для оценки кадровых рисков в данной работе автор Шипилова И.А. [41] предлагает использовать вероятность наступления риска (V_i) и важность риска (P_i). Оценка по данным параметрам осуществляется субъективно, что может быть и осуществимо при экспертной оценке.

Важность риска (P_i) определяется по шкале от 0 до 5. Вероятность наступления (V_i) определяется по параметрам, которые указаны в табл. 5.

Таблица 5 – Шкала вероятности наступления

0	Риск не наступит
25	Риск возможно наступит
50	Ситуация неопределенности

Продолжение таблицы 5

75	Риск скорее всего наступит
100	Риск наступит

Оценка происходит в виде внесения данных в таблицу, как представлено ниже в табл. 6.

Таблица 6 – Оценка рисков

№	Риски	V_i (вероятность)	P_i (важность)	W_i	D_i (итоговое значение)
1					
2					
3					
4					
	Итого				$\sum W_i * V_i$

Далее определяется W_i . В этой строке рассчитывается весовой коэффициент каждого риска как отношение важности критерия к сумме важностей всех факторов:

$$W_i = \frac{P_i}{\sum P_i}, \quad (41)$$

Далее необходимо определить итоговое значение D_i , которое определяется по следующей формуле:

$$D_i = V_i * W_i, \quad (41)$$

Также данный расчет можно использовать при экспертной оценке. Пример таблицы представлен в табл. 7.

Таблица 7 – Оценка рисков методом экспертной оценки

№	Риски	Оценки экспертов						Средняя оценка
		1	2	3	4	5	6	
1								
2								
3								
4								

Продолжение таблицы 7

	V_i							
	P_i							
	D_i							
	Итого							$\sum W_i * V_i$

Таким образом, в данном пункте были рассмотрены различные методы оценки кадровых рисков, которые предлагаются авторами, исследовавшие данную тему. Также автором данной работы была предложена оценка кадровых рисков предприятия ОАО «Томскнефть» ВНК, которая будет рассмотрена более подробно в следующей главе.

3.2 Построение дерева рисков в системе управления персоналом и оценка кадровых рисков

Руководство организации может столкнуться с рисками уже на стадии формирования кадрового состава организации. Так же риску могут возникнуть и на любой стадии работы с персоналом.

Например, принимая на работу новоиспеченного специалиста женского пола, мы понимаем, что декретный отпуск – это лишь вопрос времени. Так же принимая девушку с ребенком, нужно учитывать больничные по болезни ребенка, что будет приостанавливать производственный процесс. Принимая, в свою очередь, новоиспеченного специалиста мужского пола без воинского билета, так же понимаем, что годичное отсутствие, в связи со службой – тоже вопрос времени.

Не менее опасен риск, связанный с приемом на работу потенциальных конкурентов, претендующих на одну должность. Ведь два человека на одной должности быть не может, а попади один из них на вакантное место рангом выше, начнется борьба, что повлечет за собой «междоусобные войны» коллективов организации, соответственно упадок рабочей силы.

Психологический фактор играет немаловажную роль. Работник в депрессии – упадок рабочей силы, работник испытывает сильное потрясение – упадок рабочей силы, работник рад – упадок рабочей силы, и т.д. Упадок рабочей силы – колоссальные потери организации. Отсутствие действующих технологий и инструментов по управлению персоналом в сфере охраны труда и управления безопасностью способствует возникновению кадровых рисков, связанных с использованием персонала.

При подборе персонала на кону стоит успех организации, поэтому hr-менеджер, выделяя из диалога с потенциальным работником его сильные стороны, должен понять, как прибыльней их применить в процессе производства. Так, например, человек с высшим образованием, с красным дипломом может не понимать элементарных вещей, нужных для успешного трудоустройства на вакантном месте, возможно новоиспеченный специалист «заучивал» материал, не понимая сути или зарабатывая себе баллы во время учебного процесса, в условиях балло-рейтинговой системы, получал «автоматы». Естественно такой «горе-работник», в отличие от тех, кто готовились к экзаменам круглосуточно и оценивались по существу, не сможет справиться с элементарными нагрузками должности.

Выпускник ВУЗа хоть и не сразу включится в работу, но показав, с течением времени себя с правильной стороны, он станет ценным сотрудником любой организации. Его голова полна новых идей, нехватка опыта с лихвой окупается экстенсивной энергичностью и ритмом работы. Такой сотрудник стремится к быстрому и качественному выполнению работы. Но «стремиться» не значит «делает». Качественно выполнить работу у такого сотрудника не получится в связи с отсутствием определенных навыков и умений. Организация рискует получить переизбыток некачественных продуктов, услуг и т.д. В таком случае организация понесет финансовые потери от брака.

Но не всегда трудоустраивают сразу после вуза, зачастую, вакантные места занимают люди с большим опытом на искомой должности. Такие хороши стабильностью, опытом, мудростью. Для него уже практически не возникает

новых ситуаций, проблем и случаев. Все давно отработано. Ему известно практически все, что может встретить он на его эвентуальном рабочем месте. Но, исходя из анатомических свойств человека они менее амбициозные, более вялые. Организация рискует дестабилизировать производственный процесс.

Многое о будущем сотруднике говорит и личное дело, в котором указываются правонарушения, из-за которых у компании могут быть проблемы. Еще хуже, если человек, пришедший устраиваться на должность, когда-либо был в «местах не столь отдаленных». Как говорит статистика, совершив единожды преступление, человек способен его повторить.

Немало важен риск, связанный с конфиденциальностью информации. Иногда информация в фирме имеет огромное значение, в таких случаях ее «утечка» приведет к краху организации. Увольняя работника, предприятие рискует «подарить» свои идеи предприятию-конкуренту.

Таким образом, кадровые риски в организации появляются чаще, чем остальные виды рисков. Это связано не только с человеческим фактором, но и от индивидуальности каждого сотрудника. Каждый менеджер должен видеть все наперед и не допускать возникновения даже потенциального риска кадров, он должен тщательно изучить все прошлое претендента на вакантное место и выбрать «лучшего из лучших». Только так, хотя бы частично, возможно предотвратить возникновение кадровых рисков в организации.

Для того, чтобы оценить возможные или уже существующие кадровые риски предприятия ОАО «Томскнефть» ВНК, было сформировано дерево кадровых рисков в системе управления персоналом. Дерево кадровых рисков, сформированное в данной работе, представлено ниже на рис. 17.

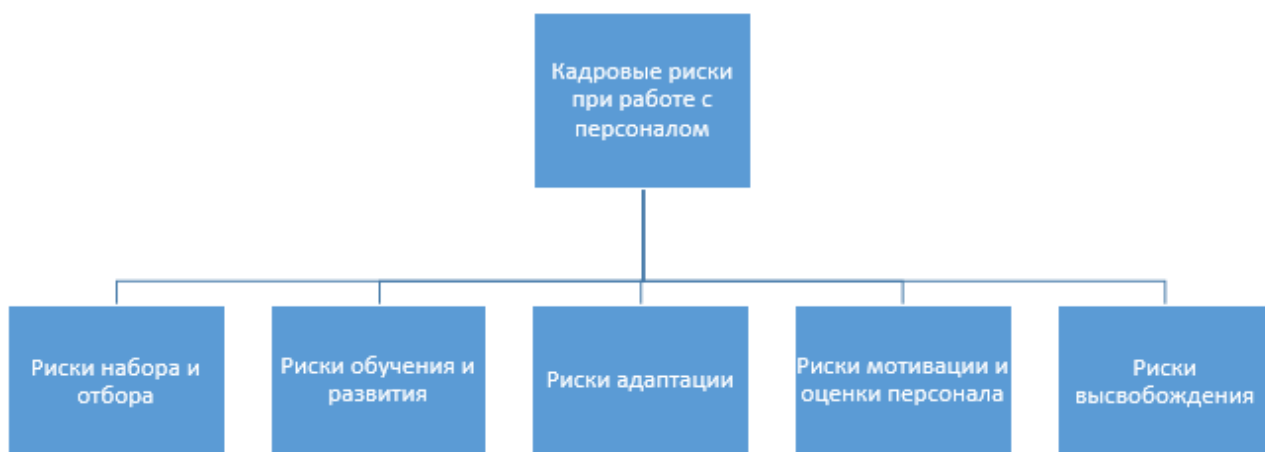


Рисунок 17 – Дерево рисков ОАО «Томскнефть» ВНК

Риски набора и отбора персонала. Сюда включаются следующие возможные риски:

1. Недобросовестный наём персонала;
2. Неблагонадежность набранных сотрудников;
3. Риск подбора персонала недостаточной квалификации;
4. Перебор кандидатов для должности;
5. Недостаточно показательный конкурс кандидатов.

Риски обучения и развития персонала. Сюда включаются следующие возможные риски:

1. Риск перегруженности (без отрыва от работы);
2. После обучения отсутствие желания приступить к работе;
3. Риск неиспользования полученных знаний на рабочем месте;
4. Низкая эффективность обучения;

Риски адаптации. Сюда включаются следующие возможные риски:

1. Отсутствие системы адаптации;
2. Неподходящий наставник;
3. Риск увольнения сотрудника в период адаптации;
4. Слишком большой объем на начальном этапе делегированных полномочий;

5. Осознание неправильно выбранной рабочей профессии (работы) или разочарование;

6. Стресс.

Риски мотивации и оценки персонала. Сюда включаются следующие возможные риски:

1. Отсутствие продуманной компенсационной политики;
2. Восприятие несправедливой оплаты;
3. Недостаточность средств для поддержания высокой мотивации к труду;
4. Риск демотивации персонала;
5. Риск восприятие оценки со стороны коллектива как несправедливой;
6. Риск восприятия необъективности к оценке;
7. Риск манипулирования персоналом с целью получения неоправданных вознаграждений.

Риски высвобождения. Сюда включаются следующие возможные риски:

1. Риск перехода на работу к конкуренту;
2. Репутационный риск;
3. Риск социальной напряженности в оставшемся коллективе;
4. Разглашение конфиденциальной информации.

В связи с целью данной работы, необходимо провести оценку кадровых рисков на примере компании ОАО «Томскнефть» ВНК.

Результатом реализации оценки является формирование характеристики кадровой безопасности организации, отражающую рискогенный образ организации, ее персонала, системы управления персоналом, где кадровые риски оценены по критериям вероятности и величины последствий от их проявления.

С результатами оценки можно ознакомиться в таблицах (табл. 8 – 13), которые представлены ниже.

Таблица 8 – 1 группа рисков: риски набора и отбора персонала

№	Риски набора и отбора персонала	Vi	Pi	Wi	Wi*Vi
1	Недобросовестный наём персонала	25	5	0,2	5
2	Неблагонадежность набранных сотрудников	50	5	0,2	10
3	Риск подбора персонала недостаточной квалификации	50	5	0,22	10
4	Перебор кандидатов для должности	25	5	0,2	5
5	Недостаточно показательный конкурс кандидатов	25	5	0,2	5
	Итого		25	1,0	35

Таким образом, риски набора и отбора персонала составили 35 баллов.

Таблица 9 – 2 группа рисков: риски обучения и развития персонала

№	Риски обучения и развития	Vi	Pi	Wi	Wi*Vi
1	Риск перегруженности (без отрыва от работы)	25	4	0,22	5,25
2	После обучения отсутствие желания приступить к работе	25	5	0,26	6,5
3	Риск неиспользования полученных знаний на рабочем месте	50	5	0,26	13
4	Низкая эффективность обучения	25	5	0,26	6,5
	Итого		19	1,0	31,25

Таким образом, риски обучения и развития персонала составили 31,25 баллов.

Таблица 10 – 3 группа рисков: риски адаптации персонала

№	Риски адаптации персонала	Vi	Pi	Wi	Wi*Vi
1	Отсутствие системы адаптации	0	5	0,19	0
2	Неподходящий наставник	50	5	0,19	9,5
3	Осознание неправильно выбранной рабочей профессии (работы) или разочарование	50	5	0,19	9,5
4	Риск увольнения сотрудника в период адаптации	50	5	0,19	9,5

Продолжение таблицы 10

5	Слишком большой объем на начальном этапе делегированных полномочий	25	3	0,11	2,75
6	Стресс	75	4	0,15	11,25
	Итого		27	1,0	42,5

Таким образом, риски адаптации персонала составили 42,5 баллов.

Таблица 11 – 4 группа рисков: риски мотивации и оценки персонала

№	Риски мотивации и оценки персонала	Vi	Pi	Wi	Wi*Vi
1	Отсутствие продуманной компенсационной политики	25	5	0,16	4
2	Восприятие несправедливой оплаты	25	4	0,12	3
3	Недостаточность средств для поддержания высокой мотивации к труду	25	5	0,16	4
4	Риск демотивации персонала	25	5	0,16	4
5	Риск восприятие оценки со стороны коллектива как несправедливой	50	4	0,12	6
6	Риск восприятия необъективности к оценке	50	4	0,12	6
7	Риск манипулирования персонала с целью получения вознаграждений	25	5	0,16	4
	Итого		32	1,0	31

Таким образом, риски мотивации и оценки персонала составили 31 балл.

Таблица 12 – 5 группа рисков: риски высвобождения

№	Риски высвобождения	Vi	Pi	Wi	Wi*Vi
1	Риск перехода на работу к конкуренту	25	5	0,25	6,25
2	Риск социальной напряженности в оставшемся коллективе	75	5	0,25	18,75
3	Репутиционный риск	75	5	0,25	18,75
4	Разглашение конфиденциальной информации	25	5	0,25	6,25

Продолжение таблицы 12

	Итого		20	1,0	50
--	--------------	--	-----------	------------	-----------

Таким образом, риски высвобождения составили 50 баллов.

Для определения уровня кадровых рисков для предприятия ОАО «Томскнефть» ВНК внесем ранее полученные данные по каждой группе риска для получения итогового результата.

Таблица 13 – Оценка кадровых рисков ОАО «Томскнефть» ВНК

№	Оценка кадровых рисков	Vi	Pi	Wi	Wi*Vi
1	Риски набора и отбора персонала	35	5	0,2	7
2	Риски обучения и развития персонала	31,25	5	0,2	6,25
3	Риски адаптации персонала	42,5	5	0,2	8,5
4	Риски мотивации и оценки персонала	31	5	0,2	6,2
5	Риски высвобождения	50	5	0,2	10
	Итого		25	1,0	38

Таким образом, кадровые риски для ОАО «Томскнефть» ВНК 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 кадровых рисков показала, что значение не превышает и половины, но при этом значение считается средним и существующие или возможные риски могут серьезно угрожать предприятию. Именно поэтому необходимо разработать рекомендации по минимизации данных групп рисков в следующем пункте данной главы.

3.3 Разработка рекомендаций по минимизации кадровых рисков для предприятия ОАО «Томскнефть» ВНК

Как было выявлено в предыдущем пункте данной работы риски в системе управления персоналом для предприятия ОАО «Томскнефть» ВНК составили 38 баллов. Это значение говорит о том, что существуют угрозы, которые могут значительно повлиять на деятельность компании. В связи с проведенной оценкой мероприятия по нивелированию кадровых рисков должны быть в основном направлены на минимизацию тех, 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 предприятия ОАО «Томскнефть» ВНК.

Риски набора и отбора персонала. Как было рассмотрено ранее, кадровые риски зарождаются на стадии подбора и отбора персонала, именно поэтому данная группа считается очень важной. Чтобы предотвратить данные риски организации стоит:

1. проводить достаточно продуктивное интервью с кандидатами на должность, которые бы включало в себя: библиографическое интервью с целью выявить прошлый опыт и спрогнозировать возможности и особенности кандидата; ситуационное интервью с несколькими практическими ситуациями, чтоб зафиксировать как кандидат выходит из трудных ситуаций; стрессовое интервью с целью оценить качества кандидата на стрессоустойчивость,

корректность в провокационных ситуациях, скорость и эффективность его ответов;

2. проведение тестирования с кандидатом, которые показывают способности и личностные качества;

3. проверка личной информации и подлинности документов кандидатов службой безопасности.

Риски обучения и развития персонала. Данная группа кадровых рисков набрала наименьшее количество баллов, и считается наименее вероятной. Как уже было рассмотрено, предприятие обладает комплексной системой обучения и развития персонала. Она стремится работать с будущими сотрудниками предприятия еще со школьных скамей. Именно поэтому данный риск оценивается с малой вероятностью.

Единственным риском в данной группе в ситуации неопределенности является риск неиспользования полученных знаний на рабочем месте. Вероятность наступления данного риска может существовать в силу человеческого фактора. Работник, прослушав курс и успешно сдав экзамены, может просто со временем забыть теоретические аспекты, связанные с его деятельностью, посчитать, что они не считаются достаточно важными и прочее. В связи с этим необходимо предложить для организации следующие действия:

1. Проследить за тем, чтобы сотрудники могли иметь возможность 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. Добросовестный контроль непосредственным начальником за работой сотрудников.

Риски адаптации. Как можно было увидеть из таблицы 10 в данной группе кадровых рисков наибольшая вероятность наступления существует у риска, связанного со стрессом у новоиспеченных сотрудников. Это объясняется тем, что на сегодняшний момент в связи с программой «Омолождение коллектива» предприятие стремится обогатить свой коллектив молодыми

специалистами, то есть выпускниками ВУЗов по профильным направлениям. Многие из выпускников ранее не проходившие практику на данном крупном производстве могут столкнуться со стрессом на рабочем месте в силу неопытности, недостаточности знаний в практической области и прочее. В связи с этим предприятию необходимо позаботиться, чтобы:

1. С новоиспеченными сотрудниками проводились мотивационные беседы;
2. Наставники активно помогали, достаточно понятно объясняли принципы работы на рабочем месте;
3. Создавались условия, которые бы проявляли у новых сотрудников чувство удовлетворенности работой и не вызывали 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 в индивидуальность каждого работника.

Чтобы предотвратить риски, которые связаны с неподходящим наставником, предприятию стоит проводить тренинги с целью обучения руководителей навыкам наставничества, а также разработать для них схемы стимулирования.

Что касается рисков осознания неверно выбранной рабочей профессии и увольнения сотрудника в период адаптации, то здесь один риск может вытекать из другого. Если новоиспеченный сотрудник понял, что выбранная им профессия не подходит ему, он может захотеть написать заявление об увольнении, а значит, что затраты, которые понесла организация на подбор, отбор, обучению и адаптацию сотрудника были потрачены в пустую. В таком случае необходимо провести мотивационные беседы с целью переубеждения, воодушевлять сотрудника, что выбранная им профессия имеет множество преимуществ, гарантировать, что при успешном выполнении своих трудовых обязанностей он сможет добиться повышения, премиальных выплат и прочее.

Риски мотивации и оценки персонала. В данной группе кадровые риски имеют низкую вероятность возникновения, поскольку система мотивации на предприятии играет немаловажную роль. Но при этом все же могут возникнуть трудности, так как некоторые риски находятся в ситуации неопределенности.

При возникновении риска, который связан с восприятием необъективности, руководителю необходимо дать обоснованные, аргументированные заключения о своих действиях, чтобы исключить сомнения у работника.

Что касается риска, связанного с несправедливой оценкой внутри коллектива, то здесь большую роль играет человеческий фактор. В коллективе может затаиться обида на сотрудника, которого высокого оценили, еще хуже если выписали крупную премию. В том и другом случае, необходимо поддерживать прозрачную оценку каждого сотрудника во всех подразделениях предприятия, также стремиться поддерживать дружественную атмосферу, чтобы исключить зависть и ссоры внутри коллектива.

Риски высвобождения. Как можно было увидеть из таблицы 12 в данной группе кадровых рисков наибольшая вероятность наступления существует у риска, связанного с репутацией и социальной напряженностью в оставшемся коллективе. В связи с этим предприятию стоит предпринять следующие действия:

1. Если подтверждается, что сотрудник намерен увольняться, то руководителю стоит усилить контроль за его работой с конфиденциальной информацией посредством того, что никакая коммерческая информация «случайно» не будет удалена;
2. В случае, если работник намерен перейти на работу к конкуренту, то сделать контрпредложение, таким образом сохраняя лояльность работника;
3. Чтобы избежать антирекламы и морального ущерба со стороны увольняемых сотрудников (как по собственному желанию, так и тех, которых решили сократить) для организации, непосредственному руководителю

необходимо проводить мотивационные беседы с увольняемыми, которые нацелены на то, чтобы снизить уровень обиды и другие негативные эмоции;

4. Для того, чтобы в оставшемся коллективе в случае социального напряжения не падала производительность труда, необходимо аргументировать, что причина увольнения сотрудника была необходимо по обоснованному ряду причин.

Регулирование риска, связанного с переходом к конкуренту, может остановиться на контрпредложении сотруднику. В г. Стрежевой предприятие ОАО «Томскнефть» является единственным нефте и газодобывающим предприятием, под контролем которого находятся множество дочерних организаций в данном городе. Единственные ближайшие конкуренты находятся в соседнем регионе ХМАО, но уровень оплаты и условий труда, могут уступать рассматриваемому предприятию. Также климатические условия остаются неизменными, что не будет являться ключевым фактором при переходе на работу к конкуренту.

Учитывая, что данная группа рисков набрала наибольшее число баллов, но риск разглашения конфиденциальной информации имеет низкую вероятность. Данная информация является наиболее значимой и ценной на предприятии. Именно поэтому предприятие прикладывает не мало усилий по регулированию данного риска при помощи многих инструментов.

Самым эффективным регулированием конфиденциальной информации и контроля сотрудников считается разграничение доступа к данным. Это касается также информации, которая не считается конфиденциальной. Данная система позволяет отслеживать кто и как именно взаимодействовал с информацией.

Для того, чтобы минимизировать кадровые риски или полностью их устранить необходимо назначить соответствующую должность, чтобы человек, занимающийся управлением кадровыми рисками, выполнял несколько основных процедур:

- планирование управления рисками;
- диагностирование рисков;

- ранжирование и оценка;
- подбор мероприятий и анализ эффективности;
- осуществление контроля на всех этапах управления.

Все эти обязанности на предприятии могут выполнять как один человек, так и группа работников и даже подразделение. Для крупного предприятия будет актуально несколько подразделений риск-менеджмента, такие как:

1. Высший (координирующий) уровень управления. В это подразделение могут входить совет директоров, комитет по рискам, правление. Совет директоров или комитет по рискам в этом подразделении следят за эффективностью системы управления рисками, а правление определяет цели риск-менеджмента, утверждает приемлемый уровень риска и мероприятия по снижению уровня риска.

2. Исполнительный уровень. В это подразделение входят соответствующие департаменты, управление, отделы. Данное подразделение отвечает за сбор информации о структурных подразделениях, выполняют анализ и проводят оценку риска, устанавливают причины появления рисков, определяют сроки и объемы предоставления результатов руководству, разрабатывают и выполняют мероприятия по снижению и контролю степени риска, корректируют нежелательные развития событий. В подразделение исполнительного уровня необходимо внедрять именно интеллектуальные ресурсы, чтобы и дальше вырабатывать решения для руководства компании.

Любая организация, которая хочет защититься от различных видов риска, должна:

- 1) стремиться защищать предприятие от людей, которые имеют отношения с криминальными структурами;
- 2) защищаться барьер от людей, которые пытаются использовать ресурсы и возможности предприятия в своих личных целях;
- 3) проверять работников на склонность к вредным привычкам (алкоголь, наркотики);

4) обеспечивать информационную безопасность: защита секретов производства, базы данных, результаты маркетинговых исследований и анализ конкурентов, в целом – держать под защитой всю информацию, которая помогает компании оставаться конкурентоспособной;

5) поддерживать в коллективе морально-психологический климат;

6) поддерживать в сотрудниках дисциплину.

Таким образом, в пункте данной работы были предложены меры и действия по управлению кадровыми рисками для предприятия ОАО «Томскнефть» ВНК. Данные рекомендации были разработаны на основе оценки, которая была представлена в предыдущем пункте данной главы.

Также автор предложил для регулирования кадровых рисков ввести в структуру предприятия подразделение, чья деятельность будет нацелена на выявление, оценку, разработку мер и проведение мероприятий по управлению кадровых рисков.

Данные рекомендации и меры нацелены на то, чтобы минимизировать или полностью устранить существующие кадровые риски в организации с целью снижения затрат, повышения производительности труда, обеспечения структурированной работы всех подразделений.

В данной главе были рассмотрены основные методы оценки рисков, которые применяют исследователи данной темы. Для определения оценки от 0 до 100 автором был предложен метод, который наглядно показывает уровень определяемых рисков. Также данный метод считается уместным и более точным при методе экспертной оценки.

Для проведения оценки кадровых рисков необходимо было понять какие риски входят в систему управления персоналом, для чего и было сформировано дерево кадровых рисков с группами рисков. С помощью дерева кадровых рисков и метода оценки, предложенного авторам, была проведена оценка кадровых рисков предприятия ОАО «Томскнефть». Общая оценка показала, что уровень кадровых рисков находится в допустимом значении, но все же требуется предложить рекомендации по их минимизации, поскольку, если

поздно обратить внимание на существующие проблемы, то они смогут нанести огромный ущерб организации.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
ЗАМ5Б	Шипиловой Ирине Анатольевне

Институт	социально-гуманитарных технологий	Кафедра	Менеджмента
Уровень образования	магистратура	Направление/специальность	38.04.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения: - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)	Источником электромагнитного воздействия является персональный компьютер, с которым непрерывно связана деятельность на рабочем месте. Недостаточная освещенность или отклонение параметров микроклимата могут привести к ухудшению самочувствия работника, снижению работоспособности и различным заболеваниям. К опасным факторам рабочего места можно отнести поражение электрическим током. Для обеспечения экологической безопасности при утилизации оргтехники, обращение в специализированные службы. Воздействие на гидросферу и атмосферу не происходит. Чрезвычайные ситуации, которые могут произойти на рабочем месте это пожар и авария приборов на месторождениях.
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	Международный стандарт IC CSR-08260008000: 2011 «Социальная ответственность организации» Политика ПАО «НК Роснефть» «В области охраны окружающей среды» № ПЗ-05.02 П-01 Политика ПАО «НК Роснефть» «В области промышленной безопасности и охраны труда» № ПЗ-05.01 П-01 Годовой отчет ОАО «Томскнефть» ВНК за 2015 год
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;	Анализ факторов внутренней социальной ответственности ОАО «Томскнефть» ВНК, направленных на обеспечение социальной поддержки, квалифицированного обучения, безопасности деятельности сотрудников и поддержание для них достойного уровня жизни.

- системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.	
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	Анализ факторов внутренней социальной ответственности ОАО «Томскнефть» ВНК области охраны окружающей среды и взаимодействия с обществом.
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	Регулирование отношения между организацией и работниками касательно: - трудового распорядка; - социальных льгот; - оплаты труда; - выплаты районного коэффициента; - особенностей регулирования труда женщин, детей, пенсионеров, людей с ограниченными возможностями.
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Стейкхолдеры организации ОАО «Томскнефть» ВНК; Структура программ ОАО «Томскнефть» ВНК; Структура программ ОАО «Томскнефть» ВНК; Затраты на мероприятия КСО ОАО «Томскнефть» ВНК

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Черепанова Н.В.	к.ф.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ5Б	Шипилова Ирина Анатольевна		

4 Социальная ответственность

4.1 Внутренняя социальная ответственность компании ОАО «Томскнефть» ВНК

ОАО «Томскнефть» ВНК является социально ответственным предприятием. Особое внимание ОАО «Томскнефть» ВНК уделяет промышленной и экологической безопасности, социальной и экономической поддержке регионов деятельности, обеспечивает гарантированный социальный пакет для своих работников, членов их семей и пенсионеров, ведет активную работу по созданию достойных условий труда на производстве.

Регулярное заключение коллективного договора стало доброй традицией и залогом динамичного развития кадровой политики ОАО «Томскнефть» ВНК и предприятия в целом. Коллективный договор обеспечивает работникам: достойную и конкурентоспособную заработную плату, льготы и гарантии работающим в местностях, приравненных к районам Крайнего Севера, а также членам их семей (северная надбавка, льготный проезд к месту отдыха и обратно и др.); материальную помощь; выплаты по случаю юбилейной даты рождения; предоставление оздоровительных путевок в санатории (базы отдыха) в пределах России, а также детских путевок в санатории (базы отдыха); предоставление абонементов на посещение спортивно-оздоровительных комплексов и многое другое.

ОАО «Томскнефть» ВНК – активный участник конкурса «российская организация высокой социальной эффективности».

Ежегодно с 2004 г. Общество принимает участие во всех его этапах (городском, областном, всероссийском), неоднократно занимало призовые места.

Производственные конкурсы: повышаем мастерство и культуру производства.

В ОАО «Томскнефть» ВНК проводятся конкурсы профессионального мастерства. Смотр-конкурс «Лучший по профессии» имеет давнюю историю и

пользуется у работников большой популярностью. Ежегодно в нем участвует более 200 работников Общества по девяти основным нефтяным рабочим профессиям: оператор по добыче нефти и газа, машинист насосной станции по закачке рабочего агента в пласт, оператор товарный, слесарь-ремонтник (нефтепромыслового оборудования), оператор обезвоживающей и обессоливающей установки, слесарь по ремонту технологических установок, электрогазосварщик, лаборант химического анализа, трубопроводчик линейный. В одном контуре с «Лучшим по профессии» проходят конкурсы «Лучший геолог», «Лучший технолог», в которых соревнуются специалисты цехов добычи нефти и газа. Победители получают денежные премии и ценные призы.

В 2013 году ОАО «Томскнефть» ВНК внесено в реестр работодателей, гарантированно соблюдающих трудовые права работников, и получило Сертификат доверия работодателю.

Сегодня предприятие содержит 13 вахтовых поселков (самые крупные из них – Пионерный, Вах, Лугинецкое, Крапивинское и Игол), где есть все необходимое для нормального труда и отдыха людей. В работе предприятия приоритетными являются следующие направления: обеспечение качественного полноценного питания и комфортного проживания; ввод в эксплуатацию новых общежитий на месторождениях; капитальный ремонт операторных и объектов социального назначения (в том числе – объектов спортивно-культурного досуга); приобретение бытовой техники для переоснащения объектов питания, мебели – для вахтовых общежитий, спортивных комплексов и комнат досуга.

ОАО «Томскнефть» ВНК всегда старается идти навстречу просьбам регионов, где работают его подразделения, развивая сотрудничество по нескольким направлениям.

1. Соглашения о взаимном сотрудничестве с районами, где ведется производственная деятельность предприятия. В 2014 году свыше 31 млн рублей направлено на финансирование социально-экономических соглашений с

Каргасокским, Парабельским, Александровским, Нижневартовским, Сургутским районам.

2. Благотворительность для северных районов и городов Томской области.

Компания стремится поддерживать людей, которые в силу экономической ситуации в стране оказались за чертой бедности. Прежде всего это представители старшего поколения и дети.

Средства перечислялись в Стрежевой, Кедровый, Александровский, Парабельский и Каргасокский районы, Томск на поддержку ветеранов Великой Отечественной войны, организацию летнего отдыха детей-сирот и детей из малообеспеченных семей, трудоустройство подростков в летний период, ремонт и оснащение медицинских учреждений, строительство спортивных объектов, развитие учреждений образования.

Одним из приоритетов является поддержка учреждений здравоохранения с целью повышения стандартов оказания медицинской помощи населению.

Традиционно ОАО «Томскнефть» ВНК оказывает помощь образовательным и общественным учреждениям.

3. Довузовская подготовка и развитие учебной базы профильных вузов.

В рамках этого направления ОАО «Томскнефть» ВНК осуществляет финансирование целевых программ «Поддержка городского образования» и «Оформление и оснащение «Томскнефть-классов»». В Стрежевом в настоящий момент действуют два «Томскнефть-класса», в школе №4 и школе №5, для них приобретается программное обеспечение, учебно-наглядные пособия, букридеры; финансируется повышение квалификации учителей профильных предметов. ОАО «Томскнефть» ВНК всесторонне поддерживает развитие образовательных учреждений города, а также оказывает организационную и финансовую помощь в проведении молодёжных фестивалей, турниров, акций, проводимых городским управлением образования. Спонсорская поддержка

вузов направлена на развитие научно-методической и материально-технической базы.

Являясь социально ориентированным предприятием, ОАО «Томскнефть» ВНК традиционно придаёт большое значение созданию безопасных условий труда для сотрудников Общества, разрабатывая и реализуя комплексы программ по улучшению условий и охраны труда, улучшению санитарных и бытовых условий на производстве.

Основные направления деятельности:

- обеспечение работников сертифицированной спецодеждой, спецобувью и другими СИЗ согласно требований законодательства и корпоративных норм;
- приведение зданий и сооружений в соответствие с требованиями строительных норм, требований пожарной безопасности;
- приведение освещения и микроклимата на рабочих местах в соответствие с требованиями санитарно-гигиенических норм;
- обустройство новых и ремонт имеющихся санитарно-бытовых помещений, помещений для обогрева, отдыха и приема пищи;
- организация обучения работников по вопросам охраны труда, промышленной, пожарной, экологической безопасности, реагирования в случае аварийных и чрезвычайных ситуаций;
- проведение первичных и периодических медосмотров работников;
- автоматизация и компьютеризация производственного оборудования и рабочих мест;
- укомплектование производственных объектов средствами малой механизации и современным электроинструментом для снижения доли ручного труда.

4.2 Внешняя социальная ответственность компании

Компания ОАО «Томскнефть» в своей деятельности неукоснительно соблюдает требования законодательства, придерживается принципов

добросовестной деловой практики и честной конкуренции. Сотрудники компании осознают свою ответственность за действия клиентов и за их воздействие на общество. Поэтому одним из требований компании ОАО «Томскнефть» ко всем партнерам и клиентам является полное соответствие их деятельности требованиям законодательства, в том числе экологического.

Все действия руководства и сотрудников компании ОАО «Томскнефть» направлены на то, чтобы максимизировать прибыль в рамках закона, требований рынка и с полным учетом затрат, так как именно этот показатель при соблюдении всех вышеназванных условий свидетельствует о наибольшей эффективности ведения бизнеса. Вся деятельность сотрудников компании направлена на реализацию стратегических целей развития компании, утвержденных руководством компании ОАО «Томскнефть». При этом среди принципов бизнес-поведения компании – недопущение нарушения прав на самореализацию и развитие партнеров, клиентов и других заинтересованных социальных групп.

Компания гарантирует качество оказываемых услуг по перевозке грузов автомобильным транспортом и постоянно стремится к повышению качества и совершенствованию условий обслуживания клиентов. Это является показателем стремления компании к построению долгосрочных отношений с клиентами. Во главу приоритетов компания ставит индивидуальный подход к каждому клиенту, эффективные коммуникации и профессиональную компетентность сотрудников, что обеспечивает наивысшее качество оказываемых услуг.

Руководство и сотрудники компании ОАО «Томскнефть» стремятся к открытости и прозрачности своих бизнес-процессов для клиентов, партнеров и других социальных групп, чьи интересы пересекаются с деятельностью компании. В то же время, компания гарантирует полное сохранение информации, являющейся конфиденциальной, в том числе, данных о финансовых и других отношениях с клиентами и партнерами.

Политика «Томскнефти» перекликается с политикой компаний-акционеров. Одним из приоритетных направлений работы является защита окружающей среды. Сохранение экологического благополучия на территориях деятельности ежегодно обходится предприятию в сотни миллионов рублей. На месторождениях ликвидируется наследие советских времен: промыслы очищают от металлолома, восстанавливают загрязненные земли, специалисты общества активно занимаются вопросами повышения надежности трубопроводов. Компания строит объекты газовой программы, направленной на увеличение уровня утилизации попутного нефтяного газа до 95%, приобретает новое специализированное оборудование, применяет современные технологии в рекультивации земель.

Поддержка ветеранов войны и труда, инвалидов, социально незащищенных групп населения и народов Крайнего Севера носят адресный характер и опираются на имеющийся в регионах профессиональный опыт и человеческий потенциал. Ниже рассмотрим основные направления КСО ОАО «Томскнефть» ВНК.

Помощь детям ОАО «Томскнефть» ВНК считает своим приоритетом, который присутствует во всех корпоративных программах: благотворительных, спонсорских, программах развития спорта и культуры. ОАО «Томскнефть» ВНК на протяжении многих лет помогает сразу нескольким учреждениям, которые, в первую очередь, направлены на социальную поддержку населения. Так же денежные средства ежегодно выделяются на строительство поликлиник, и т.д. Компания уделяет большое внимание реализации благотворительных проектов в сфере здравоохранения.

4.3 Определение стейкхолдеров программы КСО

Определяем главных стейкхолдеров программы КСО, которые представлены в табл. 14.

Таблица 14 – Стейкхолдеры организации ОАО «Томскнефть» ВНК

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Акционеры	1. Общественность
2. Клиенты	2. Партнеры
3. Сотрудники компании	3. Государство

Для ОАО «Томскнефть» ВНК одним из самых влиятельных российских стейкхолдеров является государство. С органами государственной власти компания ОАО «Томскнефть» ВНК имеет следующие механизмы взаимодействия: соглашения о социально-экономическом сотрудничестве с регионами РФ и муниципальными образованиями, презентации и отчеты о деятельности в области устойчивого развития (по КСО и Экологической программе), презентации в связи с принятием очередной Экологической программы, участие в региональных и федеральных программах, заключение дополнительных соглашений и протоколов сотрудничества.

Что касается акционеров, то эти стейкхолдеры являются ключевой для развития компании. Они непосредственно влияют на функционирование компании и её финансовые показатели. Постоянным механизмов взаимодействия с данной группой являются: годовые и внеочередные собрания акционеров и отчетность. Кроме этого компания организует встречи с миноритарными акционерами в регионах РФ, участие в инвестиционных конференциях, взаимодействие с банковскими аналитиками, презентации, поездки в регионы и пр.

Компания ОАО «Томскнефть» ВНК отмечает, что важнейшим фактором успеха являются слаженные действия всего коллектива. Стабильность, отсутствие социальной напряженности, создание условий для полной реализации потенциала каждого сотрудника – приоритетные задачи ОАО «Томскнефть» ВНК. Для взаимодействия с коллективом компания использует следующие механизмы: Коллективный договор, корпоративные СМИ, встречи.

Не менее важной группе стейкхолдеров относятся - деловые партнеры, с ними ОАО «Томскнефть» ВНК действует через соглашения о партнерстве,

участие в отраслевых конференциях и деловых саммитах, участие в рейтингах и конкурсах.

4.4 Структура программ КСО ОАО «Томскнефть» ВНК

В табл. 15 приведем структуру программ КСО, которые были реализованы в 2016 году.

Все описанные мероприятия КСО принесут компании значительную пользу и повысят эффективность ее деятельности за счет лояльности общественности и сотрудников, соблюдение законодательств, предусмотренных государством и соответствии корпоративных норм безопасности, которые требуют акционеры.

Таблица 15 – Структура программ ОАО «Томскнефть» ВНК

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Мероприятия, обеспечивающие надежное и безопасное функционирование предприятия				
Программа безопасности	социально-ответственное поведение	государство, акционеры, сотрудники	2016 год	Обеспечение надежного безопасного функционирования
Реконструкция прочих объектов производственного назначения	социально-ответственное поведение	государство, акционеры, сотрудники	2016 год	Обеспечение надежного безопасного функционирования
Комплекс социальных программ, направленных на покрытие убытков социальной сферы, финансирование мероприятий, предусмотренных в коллективном договоре, а также корпоративные программы				
Содержание объектов производственной социальной сферы	социальные инвестиции	сотрудники, акционеры	2016 год	Реализация политики присутствия в регионе, направленной на сохранение стабильности. Приведение вахтовых поселков в соответствие с Типовыми
Социально-бытовое развитие	социальные инвестиции	сотрудники, общественность	2016 год	Реализация политики присутствия в регионе, направленной на сохранение стабильности. Приведение вахтовых поселков в соответствие с Типовыми
Развитие социально-производственной базы	социальные инвестиции	сотрудники, акционеры, партнеры, общественность	2016 год	Реализация политики присутствия в регионе, направленной на сохранение стабильности. Приведение вахтовых поселков в соответствие с Типовыми
Социальные льготы персоналу и пенсионерам, предусмотренные законодательством и коллективным договором Общества	социальные инвестиции	сотрудники, акционеры, общественность	2016 год	Реализация политики присутствия в регионе, направленной на сохранение стабильности. Приведение вахтовых поселков в соответствие с Типовыми
Реализация корпоративных социальных проектов	социальные инвестиции	сотрудники, акционеры, клиенты, партнеры	2016 год	Реализация политики присутствия в регионе, направленной на сохранение стабильности. Приведение вахтовых поселков в соответствие с Типовыми

4.5 Определение затрат на программы КСО ОАО «Томскнефть» ВНК

Рассчитаем затраты на реализацию программы КСО на предприятии ООО «Томскнефть» ВНК за 2015 год, представленные в табл. 16.

Таблица 16 – Затраты на мероприятия КСО ОАО «Томскнефть» ВНК

Наименование мероприятия	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации за год
Мероприятия, обеспечивающие надежное и безопасное функционирование предприятий			
Программа безопасности	тыс. руб.	-	49 179
Реконструкция прочих объектов производственного назначения	тыс. руб.	-	7 000
Комплекс социальных программ, направленных на покрытие убытков социальной сферы, финансирование мероприятий, предусмотренных в коллективном договоре, а также корпоративные программы			
Содержание объектов производственной социальной сферы	тыс. руб.	-	522 334,53
Социально-бытовое развитие	тыс. руб.	-	77 174,72
Развитие социально-производственной базы	тыс. руб.	-	57 690,27
Социальные льготы персоналу и пенсионерам, предусмотренные законодательством и коллективным договором Общества	тыс. руб.	-	129 708,86
Реализация корпоративных социальных проектов	тыс. руб.	-	77 326,86
	тыс. руб.		ИТОГО: 920 414,24

Мероприятия, обеспечивающие надежное и безопасное функционирование предприятия, составили 56 179 тыс. руб.

Комплекс социальных программ, направленных на покрытие убытков социальной сферы, финансирование мероприятий, предусмотренных в коллективном договоре, а также корпоративные программы в объеме – 864 235,24 тыс. руб. Таким образом, все описанные мероприятия КСО принесут компании значительную пользу и повысят эффективность ее деятельности за счет лояльности стейкхолдеров.

Общая сумма на реализацию программы КСО составляет 920 414,24 тыс. руб.

4.6 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

Если говорить об эффективности социальных программ, то важно сказать, что социальные и благотворительные программы являются для компании составляющей корпоративной стратегии и помогают конструктивному сотрудничеству с государством, деловыми кругами и обществом.

Приоритетным для предприятия является как внутренняя, так и внешняя социальная ответственность. Но из таблицы 14 можно увидеть, что во всех программах, которые были реализованы в 2016 году, задействованы сотрудники, в отличие от других стейкхолдеров. Соответственно, предприятие достаточно много усилий и затрат применяет, чтобы таким образом мотивировать персонал, предоставляет им хорошие условия труда и проживания на вахтовых поселках, в офисах – инновационную оснащенность, социальные льготы и прочее. Также достаточно много программ нацелены на помощь общественности. Что позволяет вырабатывать у данной группы стейкхолдеров лояльность по отношению к компании.

Предприятие прикладывает не мало усилий для того, чтобы социальные программы, которые она реализовывает, помогали, как общественности и сотрудникам, так и положительно влияли на деятельность акционеров, соответствовали нормам законодательства, сохраняли долгосрочные отношения с клиентами и партнерами.

Следование принципам КСО позволяет предприятию ОАО «Томскнефть» ВНК добиваться таких конкурентных преимуществ, как: привлечение креативных и компетентных кадров; улучшение системы управления нефинансовыми рисками, в первую очередь социальными и экологическими; умение мотивировать и сохранять опытных экспертов; достижение статуса надежного партнера, совершенствование репутации компании через этическое поведение и обеспечение доверия и как следствие

расширение потенциальных возможностей и стабильный инвестиционный поток и пр.

В данном случае соотношение (затраты на мероприятие/ эффект для компании/ эффект для общества) является оптимальным, поэтому выбор мероприятий программы КСО является правильным.

Заключение

Таким образом, на сегодняшний момент управленческие решения являются решениями высочайшего уровня важности. И все решения так или иначе связаны с риском. В работе было рассмотрено, что существует достаточно много трактовок понятия «риск». Все эти многочисленные определения выделяют особые и значимые черты риска. Несмотря на то, что каждое определение трактуется по-разному, у них есть общая суть: о процессе принятия решения и действиях в обстоятельствах неопределенности. Также было определено, что риски имеют множество классификаций.

Одним из популярных рисков, с которым сталкивается организация, является кадровый риск. Было выявлено, что чаще всего исследователи данной темы кадровый риск ассоциируют именно с кадровой безопасностью. Было установлено, что не существует единой классификации кадровых рисков, но большинство из этих классификаций непосредственно связаны с этапами системы управления персоналом. Наиболее важным являлось понять как управлять данным видом риска. Из существующих методик хотелось бы выделить предложенную концепцию управления кадровыми рисками Митрофановой А.Е. Она достаточно подробно описала данный процесс в своей работе. Но в общем виде, так же как и любой процесс управления другими рисками, управление кадровыми рисками представляет собой определение потенциальных рисков, определение уровня угроз от них и разработка мер по их минимизации или устранению.

Таким образом, для процесса управления кадровыми рисками было выбрано предприятия ОАО «Томскнефть» ВНК. Информация о составе, развитии и обучении персонала показала, что предприятие достаточно много мер и усилий обеспечивает, чтобы ее сотрудники были достаточно квалифицированы, работали в хороших условиях труда, имели социальные льготы и премиальные выплаты, что повышает мотивацию сотрудников, и прочее.

Именно поэтому для предприятия ОАО «Томскнефть» ВНК было сформированно дерево кадровых рисков в соответствии с этапами системы управления персоналом. В дерево рисков при работе с персоналом вошли такие группы кадровых рисков как: риски набора и подбора персонала, риски обучения и развития персонала, риски адаптации персонала, риски мотивации и оценки персонала, риски высвобождения.

Все данные группы рисков были оценены с помощью метода, который предложил автор. Также было определено, что этот метод имеет место и при экспертной оценке, что даст большую объективность и покажет наиболее вероятный уровень кадровых рисков в организации.

Как уже было ранее сказано, рассматриваемое предприятие имеет достаточно высокую систему обучения и развития персонала, так же на предприятии существует достаточно много льгот и премиальных выплат для сотрудников. Данные обстоятельства довольно значимо повлияли на оценку соответствующих групп кадровых рисков. Именно две эти группы по результатам оценки получили минимальный уровень риска.

Наибольшее значение получила группа рисков, связанных с высвобождением. Это связано с репутационным риском и риском напряжения в оставшемся коллективе. Общая оценка всех групп кадровых рисков в системе управления персоналом составляет 38 баллов. Данный уровень говорит о том, что кадровые риски не превышают и половины от общего объема, но все же могут повлиять на деятельность компании.

В соответствии с проделанной оценкой об уровне риска в организации, были предложены рекомендации нивелирования представленных групп рисков. Наиболее важным решением, по мнению автора, о регулировании кадровых рисков является введение должности по контролю и оценке рисков или введение подразделения, которое будет отвечать за данные вопросы. Эта мера позволит предприятию не привлекать сторонних экспертов для определения уровня рисков, а также постоянно отслеживать их влияние. Также данная мера

обеспечит принятие обоснованных управленческих решений, что, в свою очередь, создаст условия для увеличения стоимости компании.

Управление персоналом основано на принятии кадровых решений, которые принимаются при абсолютной или частичной неопределённости. Число альтернативных решений кадровых вопросов и возможных последствий для каждой альтернативы прямо пропорционально уровню непредсказуемости человеческого поведения. И нужно понимать, что, обладая даже самыми совершенными системами управления рисками, невозможно предотвратить зарождение и развитие всех рисков в компании.

Список публикаций магистранта

1. Шипилова И.А. Методы оценки деловой репутации [Электронный ресурс] // Экономика и социум. - 2015. – №6 (22.12.2015). - URL: http://iupr.ru/osnovnoy_razdel_6_19_2015_g_ /.
2. Шипилова И. А. Оценка кадровых рисков [Электронный ресурс] // Молодой ученый. — 2017. — №20 (22.05.2017). — С. 298-301. – URL: <https://moluch.ru/archive/154/43628/>.

Список используемых источников

1. Алехин Е.И. Теория риска и моделирование рискованных ситуаций. Конспект лекций, ГОУ ВПО «Орловский государственный университет», кафедра математики и информатики, 2006.
2. Альгин А.П. Грани экономического риска. – М., 1991. – 64 с.
3. Альгин А.П. Рискология и синергетика в системе управления / А.П. Альгин, М.В. Виноградов, Ю.И. Пономарев и др. Петрозаводск: Карельский филиал СЗАГС, 2004.
4. Бадалова А.Г., Москвитин К.П. Управление кадровыми рисками предприятия // Российское предпринимательство. -2005. - №7(67). - С. 92-98.
5. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 1996.
6. Васильцова Л.И. Экономика управления персоналом: учеб. пособие / Л.И. Васильцова, Н.А. Александрова: под. науч. ред. Л.И. Васильцовой. – Екатеринбург : УрГУПС, 2016. – 142, [2] с. ISBN 978-5-94614-366-4.
7. Википедия Свободная энциклопедия [Электронный ресурс] // URL: <https://ru.wikipedia.org/>.
8. Воронцовский, В. А. Управление рисками : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 414 с. — Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс.
9. Вяткин В.Н. Управление рисками фирмы: программы интегративного рискменеджмента. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 400 с.
10. Даль В.И. Толковый словарь живого великорусского языка (ТСЖВЯ): Т. 1-4. – М.: Русский язык, 1978 – 1980. - Т. 2.
11. Жариков Е.С., Парамонов А.А. Риски в кадровой работе: Книга для руководителя и менеджера по персоналу. – М.: МЦФЭР, 2005. – 288 с.
12. Копейкин Г.К., Потемкин В.К. Менеджмент экономической безопасности. – СПб.: Терция, 2004. – 112 с.

13. Корнилова Т.В. Психология риска и принятия решений: Учеб. пособ. для вузов / Т.В. Корнилова. – М.: Аспект Пресс, 2003
14. Кузнецова Н.В. Управление кадровыми рисками современной организации // Вестник Забайкальского государственного университета. 2013. № 7(98).
15. Лансков А.В., Фомин Е.П., Чумак В.А. Риск в предпринимательской деятельности [Электронный ресурс] // Экономика и управление. Экономические науки. – 2011. – №11. – URL: http://ecsn.ru/files/pdf/201111/201111_155.pdf.
16. Лапуста М.Г., Шаршукова Л.Г. Риски в предпринимательской деятельности. – М.: ИНФА-М, 1998.
17. Маршалл А. Принципы экономической науки. – М.: Прогресс, 1993. – 594 с.
18. Меньшикова Е.В., Криницына З.В. Совершенствование системы мотивации персонала на примере нефтегазовой отрасли [Электронный ресурс] // Вестник науки Сибири. – 2014. - №20 (01.02.2014). - С. 117-122. – URL: <http://sjs.tpu.ru/journal/article/viewFile/902/627>.
19. Митрофанова А.Е. Концепция управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации // Компетентность. 2013. № 3. С. 40-45.
20. Митрофанова А.Е. Разработка методики управления кадровыми рисками в системе управления персоналом организации [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2013. - №1. – URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/85evn113.pdf>.
21. Моргенштерн О. Теория игр и экономическое поведение / О. Моргенштерн, Дж. фон Нейман – М.: Книга по Требованию, 2012. – 708 с. ISBN 978-5-458-27547-7
22. Найт Ф. Риск, неопределенность и прибыль. – М.: Дело, 2003. – 360 с.
23. Нечаева Е.С. Анализ и прогнозирование кадровых рисков в организациях [Электронный ресурс] // Известия Тульского государственного

университета. Экономические и юридические науки. - 2013. - № 1-1. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/analiz-i-prognozirovanie-kadrovyyh-riskov-v-organizatsiyah>.

24. Одегов Ю.Г. Предпринимательские риски и управление непредвиденными кадровыми ситуациями // Управление персоналом. – 2004. – № 5. – С. 66-71.

25. Одегов Ю.Г., Соломандина Т.О. Безопасность и философия управления Персоналом компании. – УП № 102003.

26. Ойгензихт В.А. Мораль и право. – Душанбе, 1987. – С. 110.

27. Официальный сайт ОАО «Томскнефть» ВНК [Электронный ресурс] // URL: <http://www.tomskneft.ru/>.

28. Райзберг Б.А. Предпринимательство и риск. – М.: Знание, 1992. – 168 с.

29. Риски в управлении персоналом: учеб. пособие / А.Л. Слободской / Под редакцией заслуженного деятеля науки РФ, д-ра экон. наук, проф. В.К. Потемкина. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 155 с.

30. Риски в управлении персоналом: учеб. пособие / А.Л. Слободской / Под редакцией заслуженного деятеля науки РФ, д-ра экон. наук, проф. В.К. Потемкина. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 155 с.

31. Смирнова Е. Производственный риск: сущность и управление // Управление риском. – 2001. – № 1. – С. 5.

32. Теория риска и моделирование рискованных ситуаций: Учебник для бакалавров / А.С. Шапкин – 6-е изд.-М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2014. – 880 с.

33. Тэпман Л. Н. Риски в экономике: Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. В.А. Швандера. – М.: Юнити-Дана, 2002. – 380 с.

34. Управление рисками / Под ред. Д. Пикфорда. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 352 с. – С. 14.

35. Уткин Э.А., Фролов Д.А. Управление рисками предприятия: Учеб.-практ. пособие. – М.: ТЕИС, 2003.

36. Хохлов Н.В. Управление рисков: Учеб. пособие для вузов / Н. В. Хохлов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 239 с . – На рус. яз. – ISBN 5-238-00119-3.
37. Хромов М.Ю. Причины возникновения кадровых рисков [Электронный ресурс]. – URL: <http://prosvet.su/articles/personal/article2/>.
38. Цветкова И.И. Классификация кадровых рисков // Экономика и управление. - 2009. - № 6. - С. 38-43.
39. Човушян Э.О., Сидоров М.А. Управление риском и устойчивое развитие. – М: Изд-во РЭА им. Г.В. Плеханова, 1992.
40. Шапкин А. С., Шапкин В. А. Теория риска и моделирование рискованных ситуаций: Учебник. – 2-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашко и К», 2007. – 880 с. ISBN 5-91131-332-4.
41. Шипилова И. А. Оценка кадровых рисков [Электронный ресурс] // Молодой ученый. - 2017. - №20. – URL: <https://moluch.ru/archive/154/43628/>.
42. Ayse B. Nordal. Enterprise Risk Management. Is human resource risk underestimated? Federation of European Risk Management Associations (FERMA).
43. Dana Gaines Robinson & James C. Robinson, Performance Consulting, Berret-Koehler Publishers, 1996.
44. Keynes J.M. The General Theory of Employment, Interest and Money. N. Y., 1936. P. 202.
45. Maria I. Marshall and Corinne Alexander. Planning for the Unexpected: Human Resource Risk and Contingency Planning, Department of Agricultural Economics.
46. Robert S. Kaplan, Anette Mikes. Managing Risk: A New Framework, Harward Buisiness Review, 2012.
47. The doctrine of chances; or, a method of calculating the probability of events in play, L., 1718, 1738, 1756; L., 1967 (репродуцир. изд.); Miscellanea analytica de scriebus et quadraturis, L., 1730.
48. Valerie Frederickson. Risk Management and the HR Executive, MS, CMP, Valerie Frederickson & Company.

Приложение А
(обязательное)

Part 1

Risk Management and the HR Executive

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ5Б	Шипилова Ирина Анатольевна		

Консультант кафедры менеджмента

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Тухватулина Лилия Равильевна	к.ф.н.		

Консультант – лингвист кафедры иностранных языков ИСГТ

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Гаспарян Гаянэ Армаисовна			

1 Risk Management and the HR Executive

Risk Management is the process of identifying, analyzing and responding to risk factors throughout the life of a project and in the best interests of its objectives. Proper risk management implies control of possible future events and is proactive rather than reactive. For example:

An activity in a network requires that a new technology be developed. The schedule indicates six months for this activity, but the technical employees think that nine months is closer to the truth. If the project manager is proactive, the project team will develop a contingency plan right now. They will develop solutions to the problem of time before the project due date. However, if the project manager is reactive, then the team will do nothing until the problem actually occurs. The project will approach its six month deadline, many tasks will still be uncompleted and the project manager will react rapidly to the crisis, causing the team to lose valuable time.

Proper risk management will reduce not only the likelihood of an event occurring, but also the magnitude of its impact. I was working on the installation of an Interactive Voice Response system into a large telecommunications company. The coding department refused to estimate a total duration estimation for their portion of the project work of less than 3 weeks. My approach to task duration estimation is that the lowest level task on a project whose total duration is 3 months or more should be no more than 5 days. So... this 3 week duration estimation was outside my boundaries. Nevertheless, the project team accepted it. It appeared an unrealistic timeline for the amount of work to be done but they were convinced that this would work. No risk assessment was conducted to determine what might go wrong. Unfortunately, this prevented their ability to successfully complete their tasks on time. When the 3 weeks deadline approached and it appeared that the work wouldn't be completed, crisis management became the mode of operation.

Risk Management Systems

Risk Management Systems are designed to do more than just identify the risk. The system must also be able to quantify the risk and predict the impact of the risk on the project. The outcome is therefore a risk that is either acceptable or unacceptable. The acceptance or non-acceptance of a risk is usually dependent on the project manager's tolerance level for risk.

If risk management is set up as a continuous, disciplined process of problem identification and resolution, then the system will easily supplement other systems. This includes; organization, planning and budgeting, and cost control. Surprises will be diminished because emphasis will now be on proactive rather than reactive management.

Many medium and larger companies opt to have a Human Resources department in-house and there are obvious good reasons for this bearing in mind that people are an Organizations' greatest asset but also create some of the most difficult issues.

The function of HR depends on the organization but also the size and skills of the HR department itself. However, generally speaking, common functions will include:

- Recruitment;
- Planning and implementing training for staff;
- Employee welfare and absence management;
- Health & safety;
- Creating employment law policies and dealing with employment law issues arising;
- Devising employee pay, pensions, other incentives and benefits;
- Advising management on all of the above.
- Audit role –ensuring all HR policies are effectively complied with.

Clearly, all of the above tasks are absolutely vital in any organization of size and depending on the size of the team. The HR department certainly have their work

cut out since many of the areas detailed above require specialist knowledge which will need to be constantly updated, bearing in mind ongoing changes to employment law, Health & Safety and tax to name but a few areas.

However, what is conspicuous by absence from the above list is risk management in the broader sense. This might encompass the ability to monitor aspects of the workplace which could enable an employer to spot pending risks or threats and to pre-empt them.

The HR department will tend to have a wealth of data. As an example, higher than normal or unusual trends in staff turnover rates, if spotted early, might raise concerns about incompetent or problem management or fraud.

Additional threats are developing fast for many businesses which do not fit easily in the historical HR function. Take, for example, the fast growing trend for working remotely, either at home or generally out of the office. This presents many threats such as security of data and office equipment, the potential for moonlighting or other disloyal staff behavior and issues concerning the extent to which the employer is entitled to monitor the employee whilst not in the office.

Why is human (resource risk) underestimated?

There are many reasons for this and in the following I will pinpoint only some of them:

- ISO 31000:2009 Risk management - Principles and guidelines (IDT) defines risk as effect of uncertainty on objectives. The uncertainty may create both positive and negative consequences. Focusing on negative consequences i.e. safety environment, fraud etc. is a necessary condition for sound risk management. However, it is not a satisfying condition. Such approach will underestimate the behavioral issues as deterioration of morale, reduced motivation, malfunctioning working environment, loss of personnel. Companies may realize considerable gains by widening their focus and think about the opportunities attached to behavioral aspects of human risk.

- Some human resource risk elements have lagged consequences. As an example, poor working environment may result in reduced motivation, sick leaves, loss of personnel with a lag depending on the people and company in question. When consequences are lagged and not obvious, they may be underestimated. When consequences are underestimated, the risks too will be underestimated.

- Human resource risk is correlated with other risks. Legal risk, reputational risk, financial risk etc. Initial consequences of the risk may be escalated by knock-on effects. Hidden in other risks the human resource risk may, in fact, be underestimated.

- The external context plays an important role for the perception of the human resource risk. In many countries and many industries the supply of labor exceeds the demand. The companies and institutions do not have the pressure to retain, develop and motivate their resources as it would be the case otherwise.

- Understanding human resource risks necessitates is a multidisciplinary approach. The Board, senior management and the risk manager needs assistance for identifying, analyzing, evaluating and treating human resource risk. The risk will be owned and monitored collectively by several entities in a company, inclusive of HR-department. If left in a silo, the risk will be underestimated.

- Quick, one size fits all fixes may not be the appropriate treatment of this risk. Many consultants and many risk managers try to monitor all types of human resource risks with rules and procedures only. Behavioral elements of human risk are affected by the company values and culture. Solely procedure- oriented approach may leave a considerable risk residual untreated.

This risk is defined from different angles by different sources, and includes following elements:

- Internal fraud;
- External fraud;
- Risk attached to the human element in execution, delivery and process management;
- Risk attached to business and client/ customer practices;

– Employment practices and working environment.

«...Risk that the group may incur losses due to drain or loss of personnel, deterioration of morale, inadequate development of human resources, inappropriate working schedule, inappropriate working and safety environment, inequality or inequity in human resource management or discriminatory conduct...»

Fraud and safety issues with tangible and measurable adverse effects are focused on by many companies and institutions. However, focusing solely on these elements may represent an underestimation. [42]

Today's HR professional acts as a partner with line management to solve important problems and contribute positively to the company's bottom line. This HR-business unit partnership ensures that HR objectives are in line with the organization's overall strategy. The alignment of the human element of the organization and its strategic objectives ensures that the organization maintains its competitive edge by addressing key issues such as time-to-market and productivity.

A constant in today's corporate culture is changed. With changes comes an increase in risk. It is imperative that today's HR executives have an awareness and understanding of these risks. This understanding can enhance their organization's efficiencies by proactively working to avoid and prepare for these risks. HR executives are increasingly partnering their skills with those of their peers in the Risk Management profession. There are human resources and social issues involved in each and every business venture from the small local software start-up to the re-organization of a global Fortune 500 organization.

Donald Norris of Norris & Associates says, «I have spent over 25 years in Human Resources Management, the last 10 years specializing in Risk Management. With the possible exception of casualty losses caused by natural disasters, I can think of no other risk exposure that does not include a human element. Even natural disasters can be mitigated by proper loss prevention techniques developed and implemented by staff or contractors. »

Norris continues, «I am convinced that the underlying cause of virtually every loss is human error somewhere within the system. Unfortunately, most can be laid at the feet of management. For example:

- Product Liability claims: improper design, materials, construction, operation and/or maintenance.
- Director's & Officer's Errors and Omissions claims: someone was negligent or failed to pursue due diligence.
- And the current hot issue, Employment Practices Liability: improper selection, training, coaching; policy & procedure development; ignoring employee complaints of harassment or discrimination; arbitrary termination procedures.

All of the above add up to a need to re-vamp your human resources function.»

Norris, concludes, «One final example that I believe many organizations overlook is disability management. Organizations have been so concerned with the rising cost of workers' compensation that they forget it is only one element in the total disability management costs of an organization. By combining the efforts of HR & Risk Management the organization has the capability of looking at the broad picture and creating accountability for managing its total loss exposure.»

Risk Management Overview

The goal of Risk Management is to identify, assess, and resolve risk items before they become threats to a specific project or to the organization as a whole. Risk Management plans should include short-term and long-term risks to project schedules, costs, and the functionality, adequacy and quality of project deliverables. Risk Management is an integral part of the overall quality assurance effort necessary to in minimize the major sources of re-work, schedule and cost overruns, and performance and quality degradation. Risk Management consists of two broad categories of activities: risk assessment and risk control.

Risk Assessment

Risk assessment consists of risk identification, risk analysis, and risk prioritization. **Risk Identification** involves identifying items or events (such as changes in customer requirements or development technologies) that might have a significant negative impact on the project. These items or events might be identified through risk identification checklists, through reporting by project participants, through comparison with historical data, or through contingency planning to accommodate «Murphy's Law». [48]

Managing Risk: Rules or Dialogue?

The first step in creating an effective risk-management system is to understand the qualitative distinctions among the types of risks that organizations face. Our field research shows that risks fall into one of three categories. Risk events from any category can be fatal to a company's strategy and even to its survival.

Category 1: Preventable risks

These are internal risks, arising from within the organization, that are controllable and ought to be eliminated or avoided. Examples are the risks from employees and managers unauthorized, illegal, unethical, incorrect, or inappropriate actions and the risks from breakdowns in routine operational processes. To be sure, companies should have a zone of tolerance for defects or errors that would not cause severe damage to the enterprise and for which achieving complete avoidance would be too costly. But in general, companies should seek to eliminate these risks since they get no strategic benefits from taking them on. A rogue trader or an employee bribing a local official may produce some short-term profits for the firm, but over time such actions will diminish the company's value.

This risk category is best managed through active prevention: monitoring operational processes and guiding people's behaviors and decisions toward desired norms. Since considerable literature already exists on the rules-based compliance

approach, we refer interested readers to the sidebar «Identifying and Managing Preventable Risks» in lieu of a full discussion of best practices here.

Category 2: Strategy risks

A company voluntarily accepts some risks in order to generate superior returns from its strategy. A bank assumes credit risk, for example, when it lends money; many companies take on risks through their research and development activities.

Strategy risks are quite different from preventable risks because they are not inherently undesirable. A strategy with high expected returns generally requires the company to take on significant risks, and managing those risks is a key driver in capturing the potential gains.

Strategy risks cannot be managed through a rules-based control model. Instead, you need a risk-management system designed to reduce the probability that the assumed risks actually materialize and to improve the company's ability to manage or contain the risk events should they occur. Such a system would not stop companies from undertaking risky ventures; to the contrary, it would enable companies to take on higher-risk, higher-reward ventures than could competitors with less effective risk management.

Category 3: External risks

Some risks arise from events outside the company and are beyond its influence or control. Sources of these risks include natural and political disasters and major macroeconomic shifts. External risks require yet another approach. Because companies cannot prevent such events from occurring, their management must focus on identification (they tend to be obvious in hindsight) and mitigation of their impact.

Companies should tailor their risk-management processes to these different categories. While a compliance-based approach is effective for managing preventable risks, it is wholly inadequate for strategy risks or external risks, which require a fundamentally different approach based on open and explicit risk discussions. That, however, is easier said than done; extensive behavioral and organizational research

has shown that individuals have strong cognitive biases that discourage them from thinking about and discussing risk until it's too late. [46]

Risk Analysis

Risk analysis employs decision analysis, cost risk analysis, schedule analysis, reliability analysis, and similar techniques and models to analyze identified risks.

Risk Prioritization

Risk prioritization employs quantifying the risks and risk exposure, and using statistically-based decision mechanisms.

Risk Control

Risk control consists of Risk Management planning, risk resolution, and risk monitoring.

Risk Management Planning uses information buying, risk avoidance, risk transfer, and risk reduction to achieve its goals. Risk Resolution techniques include appropriate staffing decisions, detailed multi-source cost and schedule estimation, monitoring, prototyping, requirements benchmarking, and simulation.

Risk Monitoring provides timely risk visibility and resolution. It incorporates techniques such as milestone tracking, tracking of top risks, and regular risk reassessment.

Risk Management plans, like human resources initiatives, are living documents that should be updated as new risks are identified and addressed.

The Human Element

Considerations of and concerns for the human element are at the core of management of any endeavor, but Risk Management has traditionally not been human-centered. Risk Management focuses on such things as the policies, procedures, planning and bottom line results of a business activity. However, the organizational game is changing.

Risk managers are becoming increasingly aware of the human element particularly as it relates to change. Risk managers and HR executives will find that working as partners is the only truly effective means to move through the cataclysm of change in a way that is least harmful to their organization and its workforce and to offer workers a positive revitalization of their work world.

HR executives become involved in Risk Management planning during the assessment and control stages.

Risk Assessment and the HR Executive

As defined above, risk assessment consists of identification, analysis, and prioritization. The HR executive may identify a risk and a specific need that is not being addressed. For example, there is a deviation between what should be occurring operationally and what is occurring. This deviation is causing productivity to drop slowly but steadily. Upper management is aware of this drop in productivity and is motivated to rectify the situation [48].

This section of the contingency plan is about identifying and assessing the risks to the business. You should pinpoint the events that could cause financial or operational harm to the business.

You should answer two main questions in this section of the contingency plan:

1.What are the events that could harm my business or reduce my ability to accomplish my risk management goals?

2. On a scale from 1 to 10, how likely will the event occur? [45]

The HR executive having identified a risk, the drop in productivity for example, goes on to define the risk in terms of the human element. This is the underlying cause of the drop in productivity. Perhaps the line manager is not communicating effectively with staff, perhaps he/she is not delegating, or perhaps the workers feel they are not being listened to.

In this example, the HR executive meets with the manufacturing line managers, and their direct reports. The executive should ask questions to assess the risk, determine the extent of the problem and prioritize the risk. These should include:

1. Questions about the business and performance needs of both line managers and their reports.

2. Questions regarding work environment and how it must support the performance and or business needs.

3. Questions to determine who is ultimately responsible for delivering these needs from the perspective of the managers and the direct reports.

Having met with and interviewed the line managers and their staff, the HR executive should be in a position to recommend a strategy to deal with the risk if he/she feels it is warranted. In the example of the manufacturing drop organization, the HR professional may recommend management development training, team building, and or coaching to fill the needs of management and their staff. The appropriate HR initiative effectively identified and applied will result in a return to productivity and elimination of this particular business risk.

The practical partnership between today's HR executive and strategic and operational business managers is discussed in Performance Consulting. «Performance consultants take the initiative to meet, work with, and gain the trust of managers and others within their organization. It has frequently been said that building trust takes time; it does not happen overnight. Performance consultants actively forge these relationships. Partnerships can, and should, be formed with various people in an

organization: senior managers, other managers and supervisors, and thought leaders and subject matter experts, whatever their title. Partnerships are also forged with customers and suppliers to the organizations» [43].

The HR Executive and Risk Control

The HR executive has a vital role in controlling risk. A major component of Risk Management planning is risk avoidance. Many risks can be avoided by controlling and planning the human side of the corporate equation. Succession planning, adequate severance and outplacement, executive coaching and development will ensure that an organization has the means to deal with current and future challenges.

Risk resolution and control are important responsibilities for HR executives. Identifying crucial attributes for key executives within an organization, coaching and developing these attributes and monitoring the executives on an ongoing basis will help to minimize and resolve potential areas of risk such as employee turnover, low morale, potential litigation from misunderstandings arising between staff and management and negative publicity resulting from these or other human issues.

For example, a global organization based in the Bay Area plans to open a distribution center in Malaysia. The corporate goal is to increase sales and productivity in this growing region. The company has plans to grow their market share by establishing a local presence. The risk manager is concentrating on property exposure in this new region as well as political and environmental risk. The staffing plans include the transfer of two senior executives from the company headquarters in Silicon Valley [48].

Multiple studies have found that people overestimate their ability to influence events that, in fact, are heavily determined by chance. We tend to be overconfident about the accuracy of our forecasts and risk assessments and far too narrow in our assessment of the range of outcomes that may occur.

We also anchor our estimates to readily available evidence despite the known danger of making linear extrapolations from recent history to a highly uncertain and variable future. We often compound this problem with a confirmation bias, which drives us to favor information that supports our positions (typically successes) and suppress information that contradicts them (typically failures). When events depart from our expectations, we tend to escalate commitment, irrationally directing even more resources to our failed course of action - throwing good money after bad.

Organizational biases also inhibit our ability to discuss risk and failure. In particular, teams facing uncertain conditions often engage in groupthink: Once a course of action has gathered support within a group, those not yet on board tend to suppress their objections – however valid – and fall in line. Groupthink is especially likely if the team is led by an overbearing or overconfident manager who wants to minimize conflict, delay, and challenges to his or her authority.

Collectively, these individual and organizational biases explain why so many companies overlook or misread ambiguous threats. Rather than mitigating risk, firms actually incubate risk through the normalization of deviance, as they learn to tolerate apparently minor failures and defects and treat early warning signals as false alarms rather than alerts to imminent danger.

Effective risk-management processes must counteract those biases. «Risk mitigation is painful, not a natural act for humans to perform, » says Gentry Lee, the chief systems engineer at Jet Propulsion Laboratory (JPL), a division of the U.S. National Aeronautics and Space Administration. The rocket scientists on JPL project teams are top graduates from elite universities, many of whom have never experienced failure at school or work. Lee's biggest challenge in establishing a new risk culture at JPL was to get project teams to feel comfortable thinking and talking about what could go wrong with their excellent designs.

Rules about what to do and what not to do won't help here. In fact, they usually have the opposite effect, encouraging a checklist mentality that inhibits challenge and discussion. Managing strategy risks and external risks requires very

different approaches. We start by examining how to identify and mitigate strategy risks.

Managing Strategy Risks

Over the past 10 years of study, we have come across three distinct approaches to managing strategy risks. Which model is appropriate for a given firm depends largely on the context in which an organization operates. Each approach requires quite different structures and roles for a risk-management function, but all three encourage employees to challenge existing assumptions and debate risk information. Our finding that «one size does not fit all» runs counter to the efforts of regulatory authorities and professional associations to standardize the function.

Independent experts

Some organizations- particularly those like JPL that push the envelope of technological innovation - face high intrinsic risk as they pursue long, complex, and expensive product-development projects. But since much of the risk arises from coping with known laws of nature, the risk changes slowly over time. For these organizations, risk management can be handled at the project level.

JPL, for example, has established a risk review board made up of independent technical experts whose role is to challenge project engineers' design, risk-assessment, and risk-mitigation decisions. The experts ensure that evaluations of risk take place periodically throughout the product-development cycle. Because the risks are relatively unchanging, the review board needs to meet only once or twice a year, with the project leader and the head of the review board meeting quarterly.

The risk review board meetings are intense, creating what Gentry Lee calls «a culture of intellectual confrontation». As board member Chris Lewicki says, «We tear each other apart, throwing stones and giving very critical commentary about everything that's going on.» In the process, project engineers see their work from another perspective. «It lifts their noses away from the grindstone», Lewicki adds.

The meetings, both constructive and confrontational, are not intended to inhibit the project team from pursuing highly ambitious missions and designs. But they force engineers to think in advance about how they will describe and defend their design decisions and whether they have sufficiently considered likely failures and defects. The board members, acting as devil's advocates, counterbalance the engineers' natural overconfidence, helping to avoid escalation of commitment to projects with unacceptable levels of risk.

At JPL, the risk review board not only promotes vigorous debate about project risks but also has authority over budgets. The board establishes cost and time reserves to be set aside for each project component according to its degree of innovativeness. A simple extension from a prior mission would require a 10% to 20% financial reserve, for instance, whereas an entirely new component that had yet to work on Earth - much less on an unexplored planet - could require a 50% to 75% contingency. The reserves ensure that when problems inevitably arise, the project team has access to the money and time needed to resolve them without jeopardizing the launch date. JPL takes the estimates seriously; projects have been deferred or canceled if funds were insufficient to cover recommended reserves.

Facilitators

Many organizations, such as traditional energy and water utilities, operate in stable technological and market environments, with relatively predictable customer demand. In these situations risks stem largely from seemingly unrelated operational choices across a complex organization that accumulate gradually and can remain hidden for a long time.

Since no single staff group has the knowledge to perform operational-level risk management across diverse functions, firms may deploy a relatively small central risk-management group that collects information from operating managers. This increases managers' awareness of the risks that have been taken on across the

organization and provides decision makers with a full picture of the company's risk profile.

We observed this model in action at Hydro One, the Canadian electricity company. Chief risk officer John Fraser, with the explicit backing of the CEO, runs dozens of workshops each year at which employees from all levels and functions identify and rank the principal risks they see to the company's strategic objectives. Employees use an anonymous voting technology to rate each risk, on a scale of 1 to 5, in terms of its impact, the likelihood of occurrence, and the strength of existing controls. The rankings are discussed in the workshops, and employees are empowered to voice and debate their risk perceptions. The group ultimately develops a consensus view that gets recorded on a visual risk map, recommends action plans, and designates an «owner» for each major risk.

Hydro One strengthens accountability by linking capital allocation and budgeting decisions to identified risks. The corporate-level capital-planning process allocates hundreds of millions of dollars, principally to projects that reduce risk effectively and efficiently. The risk group draws upon technical experts to challenge line engineers investment plans and risk assessments and to provide independent expert oversight to the resource allocation process. At the annual capital allocation meeting, line managers have to defend their proposals in front of their peers and top executives. Managers want their projects to attract funding in the risk-based capital planning process, so they learn to overcome their bias to hide or minimize the risks in their areas of accountability.

Embedded experts

The financial services industry poses a unique challenge because of the volatile dynamics of asset markets and the potential impact of decisions made by decentralized traders and investment managers. An investment banks risk profile can change dramatically with a single deal or major market movement. For such companies, risk management requires embedded experts within the organization to

continuously monitor and influence the business risk profile, working side by side with the line managers whose activities are generating new ideas, innovation, and risks - and, if all goes well, profits.

J.P. Morgan Private Bank adopted this model in 2007, at the onset of the global financial crisis. Risk managers, embedded within the line organization, report to both line executives and a centralized, independent risk-management function. The face-to-face contact with line managers enables the market-savvy risk managers to continually ask «what if» questions, challenging the assumptions of portfolio managers and forcing them to look at different scenarios. Risk managers assess how proposed trades affect the risk of the entire investment portfolio, not only under normal circumstances but also under times of extreme stress, when the correlations of returns across different asset classes escalate. «Portfolio managers come to me with three trades, and the [risk] model may say that all three are adding to the same type of risk», explains Gregoriy Zhikarev, a risk manager at JP Morgan. «Nine times out of 10 a manager will say, No, that's not what I want to do. Then we can sit down and redesign the trades».

The chief danger from embedding risk managers within the line organization is that they «go native», aligning themselves with the inner circle of the business unit's leadership team – becoming deal makers rather than deal questioners. Preventing this is the responsibility of the company's senior risk officer and – ultimately - the CEO, who sets the tone for a company's risk culture.

Avoiding the Function Trap

Even if managers have a system that promotes rich discussions about risk, a second cognitive-behavioral trap awaits them. Because many strategy risks (and some external risks) are quite predictable - even familiar - companies tend to label and compartmentalize them, especially along business function lines. Banks often manage what they label «credit risk», «market risk», and «operational risk» in separate groups. Other companies compartmentalize the management of «brand risk»,

«reputation risk», «supply chain risk», «human resources risk», «IT risk», and «financial risk».

Such organizational silos disperse both information and responsibility for effective risk management. They inhibit discussion of how different risks interact. Good risk discussions must be not only confrontational but also integrative. Businesses can be derailed by a combination of small events that reinforce one another in unanticipated ways.

Managers can develop a companywide risk perspective by anchoring their discussions in strategic planning, the one integrative process that most well-run companies already have. For example, Infosys, the Indian IT services company, generates risk discussions from the Balanced Scorecard, its management tool for strategy measurement and communication. «As we asked ourselves about what risks we should be looking at», says M.D. Ranganath, the chief risk officer, «we gradually zeroed on risks to business objectives specified in our corporate scorecard.»

In building its Balanced Scorecard, Infosys had identified «growing client relationships» as a key objective and selected metrics for measuring progress, such as the number of global clients with annual billings in excess of \$50 million and the annual percentage increases in revenues from large clients. In looking at the goal and the performance metrics together, management realized that its strategy had introduced a new risk factor: client default. When Infosys's business was based on numerous small clients, a single client default would not jeopardize the company's strategy. But a default by a \$50 million client would present a major setback. Infosys began to monitor the credit default swap rate of every large client as a leading indicator of the likelihood of default. When a client's rate increased, Infosys would accelerate collection of receivables or request progress payments to reduce the likelihood or impact of default.

To take another example, consider Volkswagen do Brasil (subsequently abbreviated as VW), the Brazilian subsidiary of the German carmaker. VW's risk-management unit uses the company's strategy map as a starting point for its dialogues about risk. For each objective on the map, the group identifies the risk events that

could cause VW to fall short of that objective. The team then generates a Risk Event Card for each risk on the map, listing the practical effects of the event on operations, the probability of occurrence, leading indicators, and potential actions for mitigation. It also identifies who has primary accountability for managing the risk. The risk team then presents a high-level summary of results to senior management.

Beyond introducing a systematic process for identifying and mitigating strategy risks, companies also need a risk oversight structure. Infosys uses a dual structure: a central risk team that identifies general strategy risks and establishes central policy, and specialized functional teams that design and monitor policies and controls in consultation with local business teams. The decentralized teams have the authority and expertise to help the business lines respond to threats and changes in their risk profiles, escalating only the exceptions to the central risk team for review. For example, if a client relationship manager wants to give a longer credit period to a company whose credit risk parameters are high, the functional risk manager can send the case to the central team for review.

These examples show that the size and scope of the risk function are not dictated by the size of the organization. Hydro One, a large company, has a relatively small risk group to generate risk awareness and communication throughout the firm and to advise the executive team on risk-based resource allocations. By contrast, relatively small companies or units, such as JPL or JP Morgan Private Bank, need multiple project-level review boards or teams of embedded risk managers to apply domain expertise to assess the risk of business decisions. And Infosys, a large company with broad operational and strategic scope, requires a strong centralized risk-management function as well as dispersed risk managers who support local business decisions and facilitate the exchange of information with the centralized risk group.

The Leadership Challenge

Managing risk is very different from managing strategy. Risk management focuses on the negative - threats and failures rather than opportunities and successes. It runs exactly counter to the «can do» culture most leadership teams try to foster when implementing strategy. And many leaders have a tendency to discount the future; they're reluctant to spend time and money now to avoid an uncertain future problem that might occur down the road, on someone else's watch. Moreover, mitigating risk typically involves dispersing resources and diversifying investments, just the opposite of the intense focus of a successful strategy. Managers may find it antithetical to their culture to champion processes that identify the risks to the strategies they helped to formulate.

For those reasons, most companies need a separate function to handle strategy- and external-risk management. The risk function's size will vary from company to company, but the group must report directly to the top team. Indeed, nurturing a close relationship with senior leadership will arguably be its most critical task; a company's ability to weather storms depends very much on how seriously executives take their risk-management function when the sun is shining and no clouds are on the horizon.

That was what separated the banks that failed in the financial crisis from those that survived. The failed companies had relegated risk management to a compliance function; their risk managers had limited access to senior management and their boards of directors. Further, executives routinely ignored risk managers warnings about highly leveraged and concentrated positions. By contrast, Goldman Sachs and J.P. Morgan Chase, two firms that weathered the financial crisis well, had strong internal risk-management functions and leadership teams that understood and managed the companies' multiple risk exposures. Barry Zubrow, chief risk officer at JP Morgan Chase, told us, «I may have the title, but [CEO] Jamie Dimon is the chief risk officer of the company». Risk management is non-intuitive; it runs counter to many individual and organizational biases. Rules and compliance can mitigate some critical risks but not all of them. Active and cost-effective risk management requires managers to think systematically about the multiple categories of risks they face so

that they can institute appropriate processes for each. These processes will neutralize their managerial bias of seeing the world as they would like it to be rather than as it actually is or could possibly become [46].

Not all Risk Management issues can be addressed by HR. These issues would include the risk of natural disaster as it relates to property. However, hiring appropriately trained professionals can minimize an organization's risk of engineering and design defects. In addition, even the effects of a devastating natural disaster can be minimized by training staff to effectively and efficiently respond to disaster.

A major Risk Management issue for high-tech companies in the Silicon Valley arises from the fact that up to 80% of engineers come from outside the United States, especially from countries such as the former North Korea, China and India. Companies could be at risk for the loss of an important part of their work force if foreign employees chose to return to their native lands due to political and economic changes that would allow them to earn western style salaries, be near families, and raise children in their traditional cultures.

The HR initiative addressing this risk might include helping employees to gain U.S. citizenship, purchase homes and truly settle down there, giving them more roots to our culture. Another HR Risk Management initiative is to address engineer turnover that would provide adequate management training to technical managers so they are better able to assign projects among members of the technical staff thereby reducing the risk of competitor run-off. Software companies are particularly at risk of losing bored engineers who feel unappreciated and underutilized to companies who promise them more exciting responsibilities.

HR executives can monitor the success of their risk control initiatives through employee surveys, team building exercises and ongoing 360 degree multi-raters. The results can be tracked and as each goal is recognized, benchmarked. Clearly the disciplines of HR and Risk Management must be integrated to maximize productivity and positively impact the bottom line of any organization [48].

Приложение Б

(обязательное)

Виды рисков в системе управления персоналом

По видам возможного ущерба или прибыли	Финансовые	Риски, которые связаны с потерей денежных средств по причине мошенничества, краж и прочего.
	Информационные	Риск, который связан с утечкой важной информации при помощи шпионажа, отсутствия лояльности у сотрудников и т.д.
	Материально-технические	Риск, который связан с ущербом оборудования или других материально-технических объектов вследствие хищения, преднамеренной поломки, неправильной эксплуатации.
	Моральные	Риск, связанный с причинением морального ущерба персоналу или имиджу компании в результате распространения слухов или правдивой информации.
	Квалификационные	Риск потери персоналом знаний, навыков и умений или их неполучение в период обучения, повышения квалификации.
	Кадровые	Риск утраты важнейших сотрудников компании вследствие увольнения, переманивания, потери трудоспособности или смерти.
По возможности диверсификации	Систематические	Риски, связанные с свойственными особенностями человеческого поведения и взаимоотношения (перепады настроения в зависимости от сезона, суточные колебания активности и внимания), динамика рынка труда и прочее.
	Специфические	Риски, которые связаны с принятием и выполнением конкретного кадрового решения (принять, обучить, перевести, высвободить).

По степени предсказуемости	Прогнозируемые	Риски, формирующиеся посредством объективных факторов, которые оказывают влияние на различные события, к примеру, увеличение или снижение случаев конкретных заболеваний.
	Непредвиденные	Риски, которые связаны с катастрофическими событиями и требующие формирования специальных групповых систем защиты в течение определенного периода времени.
По степени допустимости	Минимальные	Риски, характеризующиеся возможной потерей прогнозируемой прибыли в пределах 0-25%.
	Повышенные	Риски, которые не превышают возможные потери прибыли в пределах 25-50%.
	Критические	Риски, характеризующиеся возможной потерей прибыли в пределах 50-70%
	Недопустимые	Риски, которые приводят к потерям близким к размеру собственных средств, что может привести к банкротству, предел риски примерно 75-100%.