



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Инженерная школа

Кафедра Инноватики, качества, стандартизации и сертификации

Широких Мария Александровна

**РАЗРАБОТКА ПРОЦЕДУРЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ ПРИ
УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ
ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ УСЛУГ**

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА
по образовательной программе подготовки бакалавров

по направлению 27.03.01 – Стандартизация и метрология
профиль «*Стандартизация и сертификация*»

Владивосток
2018

Студент _____
(подпись)

«30» 06 2018 г.

Руководитель выпускной работы (проекта) к.ф.-м.н., доцент
(должность, ученое звание)

Щеголева С.А.
(ФИО)

«24» 06 2018 г.
(подпись)

«Допустить к защите»

Руководитель ОП к.ф.-м.н., проф.
(должность, ученое звание)

Чуднова О.А.
(ФИО)

«02» июля 2018 г.
(подпись)

Зав. кафедрой К.Э.Н., доцент
(должность, ученое звание)

Шкарина Т.Ю.
(ФИО)

«2» июля 2018 г.
(подпись)

Консультант по _____
(подпись) (ФИО)

« / » 2018 г.
(подпись)

Консультант по _____
(подпись) (ФИО)

« / » 2018 г.
(подпись)

Консультант по _____
(подпись) (ФИО)

« / » 2018 г.
(подпись)

Нормоконтроль д.м.н., проф.
(должность, ученое звание)

Шульгин Ю.П.
(ФИО)

«25» 06 2018 г.
(подпись)

Защищена в ГАК с оценкой отлично

Секретарь ГАК
Тонких О.О.
(ФИО)

«05» июля 2018 г.
(подпись)

Рецензент _____
(ученое звание)

_____ (подпись) _____ (ФИО)

« / » 2018 г.

Сведения, содержащиеся
вас тайну не
И.Ш. Шкарина Т.Ю



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»

Инженерная школа
Кафедра инноватики, качества, стандартизации и сертификации

УТВЕРЖДЕНО
Руководитель ОП к.ф.-м.н., доцент
Чудинова О.А.
(подпись)
« 14 » сентября 2018 г.
Заведующий кафедрой к.э.н., доцент
Шкарина Т.Ю.
(подпись)
« 10 » сентября 2018 г.

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу

Студентке <u>Широких Марии Александровне</u>	Группа <u>Б3423</u>
1. Наименование темы	Разработка процедуры по управлению рисками при управлении персоналом на предприятии телекоммуникационных услуг
2. Основания для разработки	Приказ Сд №1 от 10.01.2018 г.
3. Источники разработки	«Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) Федеральный закон от 07.07.2003 г. № 126-ФЗ «О связи» ГОСТ Р ИСО 31000-2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска»
4. Технические требования (параметры)	ГОСТ Р 51901.22-2012 Менеджмент риска. Регистр риска. Правила построения. ГОСТ Р 51901.12-2007 (МЭК 60812:2006) Менеджмент риска. Метод анализа видов и последствий отказов ГОСТ Р ИСО/ТО 10013-2007 Менеджмент организации. Руководство по документированию системы менеджмента качества
5. Дополнительные требования	Не предусмотрены
6. Перечень разработанных вопросов	Теоретические основы процесса управления рисками; Анализ нормативно-правового обеспечения процесса управления рисками; Анализ процесса управления персоналом; Особенности рисков в процессе управления персоналом;

Краткая характеристика предприятия телекоммуникационных услуг и анализ его деятельности;
 Анализ деятельности предприятия телекоммуникационных услуг в области управления персоналом;
 Управление рисками при работе с персоналом на предприятии телекоммуникационных услуг;
 Разработка процедуры по управлению рисками.

7. Перечень графического материала Таблиц – 21; Рисунков – 7.

КАЛЕНДАРНЫЙ ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

№ п/п	Наименование этапов ВКР	Срок выполнения этапов ВКР	Примечание
1	Теоретические основы процесса управления рисками	10.01.18 – 31.01.18	
2	Анализ нормативно-правового обеспечения процесса управления рисками	01.02.18 – 15.02.18	
3	Анализ процесса управления персоналом	16.02.18 – 25.02.18	
4	Особенности персонала на предприятии телекоммуникационных услуг	26.02.18 – 10.03.18	
4	Особенности рисков в процессе управления персоналом	11.03.18 – 20.03.18	
5	Краткая характеристика предприятия телекоммуникационных услуг и анализ его деятельности	21.03.18 – 10.04.18	
6	Анализ деятельности предприятия телекоммуникационных услуг в области управления персоналом	11.04.18 – 25.04.18	
7	Управление рисками при работе с персоналом на предприятии телекоммуникационных услуг;	26.04.18 – 10.05.18	
8	Разработка процедуры по управлению рисками	11.05.18 – 24.05.18	
9	Заключение, введение, список использованных источников, приложения	25.05.18 – 31.05.18	
10	Оформление	01.06.18 – 04.06.18	
11	Подготовка доклада, презентации	05.06.18 – 10.06.18	

Дата выдачи задания 10.01.2018 г.

Срок представления к защите 13.06.2018 г.

Руководитель

(подпись)

к.ф.-м.н., доцент Щеголева С.А.

Студент

(подпись)

Широких М.А.

АННОТАЦИЯ

Тема ВКР: Разработка процедуры по управлению рисками при управлении персоналом на предприятии телекоммуникационных услуг.

Общий объем – 121 страница, 7 рисунков, 21 таблица, 4 приложения, список использованных источников – 66 источников.

Структура ВКР включает в себя введение, теоретическую часть, практическую часть, заключение, список использованных источников, приложения.

В теоретической части проведен анализ необходимых источников процесса управления рисками, процесса управления персоналом, особенностей управления рисками при управлении персоналом для обоснования необходимости разработки процедуры по управлению рисками.

В практической части на основании собранной информации о предприятии телекоммуникационных услуг проведено управление рисками при управлении персоналом, разработана процедура по управлению рисками.

В заключении приводятся результаты проделанной работы и предложения для ее практического применения.

В приложениях содержатся вспомогательные материалы для работы, а также разработанная процедура.

Ключевые слова: риски, управление рисками, риск-менеджмент, процедура управления рисками, управление персоналом, риски при работе с персоналом, кадровые риски, управление кадровыми рисками, телекоммуникационные услуги, услуги связи, риски в сфере телекоммуникаций.

ВВЕДЕНИЕ

Каждое предприятие всегда стремится к увеличению своего дохода, развитию, а также к максимальному сокращению потерь, тем самым повышая эффективность своей деятельности и конкурентоспособность. Но на каждом этапе этой деятельности принимаются различные решения и устанавливаются цели, на которые оказывают влияние неопределенность и неуверенность, а в свою очередь это влияние порождает риск.

Концепция управления рисками является относительно молодым направлением, зародившимся в середине прошлого века. В настоящее время управление рисками находит широкое применение по всему миру, чему свидетельствует разработка серии международных стандартов по управлению рисками, которые используются предприятиями для улучшения своей деятельности [54].

Риски могут возникать в результате любой деятельности предприятия, в том числе в процессе управления персоналом. Из этого следует, что руководству необходимо уделять особое внимание рискам при работе с персоналом, чтобы результаты деятельности становились как можно более предсказуемыми и ими можно было эффективно управлять [60].

На предприятии телекоммуникационных услуг большая часть персонала напрямую контактирует со своими потребителями, поэтому необходимо проводить постоянное управление всеми возможными рисками, которые возникают при работе с персоналом, чтобы всегда повышать эффективность деятельности предприятия, а также избегать конфликтных ситуаций на рабочих местах, перегруза работников, повышения уровня травматичности и т.д.

Для постоянного управления рисками при управлении персоналом на основании всех особенностей кадровой политики предприятия телекоммуникационных услуг необходимо разработать и внедрить

документированную процедуру по управлению рисками, где все действия управления будут четко регламентированы.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка процедуры по управлению рисками при управлении персоналом на предприятии телекоммуникационных услуг.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- Изучить теоретические основы процесса управления рисками;
- Провести анализ нормативно-правового обеспечения процесса управления рисками;
- Провести анализ процесса управления персоналом;
- Изучить особенности рисков в процессе управления персоналом;
- Составить краткую характеристику предприятия телекоммуникационных услуг и провести анализ его деятельности;
- Провести анализ деятельности предприятия телекоммуникационных в области управления персоналом;
- Провести управление рисками при работе с персоналом на предприятии телекоммуникационных услуг;
- Разработать процедуру по управлению рисками.

1 ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ПРИ РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Теоретические основы процесса управления рисками

Любая деятельность человека, так или иначе, направлена на достижение результата в будущем, что указывает на существование временного разрыва между начальным этапом и конечным результатом. Следовательно, конечный результат изначально непредсказуем из-за воздействия на него различных факторов. Этот факт воздействия послужил формированию таких понятий, как риск и неопределенность [31].

Появление неопределенности может быть связано с экономическими, политическими, природными, временными и многими другими источниками. Она может вырабатываться внешней и/или внутренней средой, конфликтностью ситуаций, несовпадением интересов и т.п. Таким образом, неопределённость, которая связана с возможностью возникновения неблагоприятных событий и их последствий во время реализации того или иного решения, характеризуется понятием риска [44].

Как правило выделяют три составляющие понятия «риск». Его разделяют на событие, в котором может реализоваться нежелательное последствие риска, т.е. происходит анализ риска, на оценку этого события и на возможные действия по снижению или устранению нежелательных последствий, т.е. происходит управление риском с помощью тех или иных мероприятий [30].

Большая часть работ по оценке, анализу и управлению рисками относится к той или иной конкретной области – риску выпуска дефектной продукции, промышленным авариям, экологической безопасности, террористическим рискам, рискам конкурентного окружения, безопасности полетов, рискам персонала и т.д [39, 40].

В любой области при управлении рисками основной задачей является максимальное сокращение влияния неопределенности на результаты, т.е. нужно постараться сделать так, чтобы результаты деятельности становились как можно более предсказуемыми.

Проводя анализ структуры риска, можно выделить основные способы его управления с помощью воздействия на отдельные элементы риска. Устранение по крайней мере одного основного элемента риска способствует его уменьшению или исчезновению [42, 43].

Все предприятия постоянно сталкиваются с различными видами рисков, которые различаются между собой по совокупности внутренних и внешних факторов, времени и месту возникновения и другим признакам. Как правило, все виды рисков между собой взаимосвязаны, а изменение одного вида может привести к изменению большинства остальных [45].

При формировании процесса управления рисками важную роль играет классификация рисков. Как правило, нет общего подхода к классификации рисков, это объясняется тем, что цели и задачи классификации всегда разные. Условно можно выделить два принципа классификации рисков. Первый представляет собой предметную классификацию, т.е. построение классификации производится по конкретному содержанию каждого типа и видом рисков [58].

В предметных классификациях выделяют риски финансовые, производственные, кадровые и многие другие. На предметной обычно строится детальная классификация рисков, которая используется для управления рисками в определенных сферах деятельности предприятия. В предметной классификации основное деление происходит на две основные группы в зависимости от характера последствий:

1. Чистые риски (статические, простые) – предполагает возможность получения отрицательного или нулевого результата (не приводят к положительному результату при реализации риска);

2. Спекулятивные риски (динамические) – выражаются в возможности получения как отрицательного и нулевого, так и положительного результата [там же].

Далее в каждой группе происходит деление на подгруппы с учетом взаимосвязей рисков. В таблице 1 представлена предметная классификация рисков.

Таблица 1 – Предметная классификация рисков

Признак классификации	Классификация (вид)	Описание
1	2	3
Чистые риски		
По факторам возникновения	Политические	Определяются государственной политикой и общественно-политической ситуацией в стране
	Экономические	Риски, обусловленные неблагоприятными изменениями в экономике предприятия или в экономике страны
	Социально-культурные	Риски возникновения таких негативных общественных явлений как преступность, несоблюдение правовых норм
	Научно-технические	Риски, обусловленные изменениями в научно-технической сфере
	Природно-естественные	Риски, связанные с проявлением стихийных сил природы
	Экологические	Связаны с состоянием экологии, наступлением ответственности за нанесение ущерба окружающей среде
	Информационные	Представляют собой потерю активов предпринимателя в результате потерь, порчи, искажения информации
Спекулятивные		
По сфере возникновения	Коммерческие	Риски потерь в процессе финансово-хозяйственной деятельности в результате

Окончание таблицы 1

1	2	3
		изменений в конъюнктуре рынка, других условий. Коммерческие риски включают производственно-технические, торговые, имущественные, финансовые
	Кадровые	Риски, возникающие в процессе управления персоналом
	Финансовые	Возникают в связи с невозможностью исполнения фирмой финансовых обязательств. Включают: риск отсутствия спроса, инвестиционные риски, риск прямых потерь, риски, связанные с покупательной способностью денег
	Инновационные	Возникающие в результате неопределенности в инновационной сфере, начиная от выработки инновационной идеи, воплощения ее в продукте или технологии и заканчивая реализацией на рынке

Согласно данным, представленным в таблице 1, видно, что невозможно выделить и охарактеризовать все существующие виды рисков, с какой бы степенью детализации не была составлена предметная классификация.

Таким образом, возникает необходимость в составлении классификации по второму принципу – управленческая классификация, где деление на группы происходит с целью управления рисками не по конкретному содержанию, а по источнику возникновения, и с целью возможности управления риском с помощью различных методик [55, 46].

Основные из существующих методик управления рисками входят в нормативно-правовое обеспечение процесса управления рисками. В следующем разделе выпускной квалификационной работы представлен анализ нормативно-правового обеспечения процесса управления рисками.

1.2 Анализ нормативно-правового обеспечения процесса управления рисками

Независимо от размера и сферы деятельности, большинству предприятий необходимо более полное понимание процесса управления рисками, с которыми они сталкиваются в процессе своей деятельности. Существует множество понятий и подходов к процессу управления рисками, поэтому в мире были разработаны и утверждены различные стандарты риск-менеджмента в виде справочников по терминологии, требований к процедурам, порядкам проведения управленческих процессов, руководствами по идентификации, оценке, анализу рисков и отчетности для выделения одной общей системы управления [63].

В роли субъекта регулирования и стандартизации риск-менеджмента в Российской Федерации выступает «Росстандарт» (Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии) как основной официальный источник нормативной базы по управлению рисками.

«Росстандарт» предоставил перевод основных терминов и определений, раскрыл принципы, инфраструктуру риск-менеджмента, привел описание методов оценки и управления рисками, установив параллельно соответствие между англоязычной и русскоязычной версией, применяемой в риск-менеджменте [38].

Национальный стандарт ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования», который является идентичным международному, регламентирует учет рисков и возможностей в управлении процессами системами менеджмента качества. В частности, указывается, что направление усилий на риски и возможности создает основу для повышения результативности системы менеджмента качества, достижения улучшенных результатов и предотвращения неблагоприятных последствий» [61].

В пункте 6.1 стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 указывается, что организация должна планировать действия в отношении рисков, но стандарт не требует формализованных методов менеджмента рисков или документированного процесса менеджмента рисков. Организации могут решать следует ли разрабатывать более обширную методологию менеджмента риска, чем требуется настоящим стандартом, например, за счет применения других руководящих указаний или стандартов [24].

Не все процессы системы менеджмента качества обладают одинаковым уровнем риска в отношении способности организации достигать своих целей, и влияние неопределенности не является одинаковым для организаций. В соответствии с требованиями пункта 6.1 организация ответственна за применение риск-ориентированного мышления и за действия в отношении риска, в том числе целесообразность регистрации и сохранения документированной информации как свидетельства определения рисков организацией [24].

В России приказом № 883-ст Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 21 декабря 2010 года был утвержден и введен в действие национальный стандарт ГОСТ Р ИСО 31000-2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство», который является идентичным международному стандарту ISO 31000. Позднее в 2011 году был принят национальный стандарт ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010–2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска», который является идентичным международному ISO/IEC 31010 [33].

Также в данный момент идет утверждение национального стандарта, который вступает в силу 18 декабря 2018 года, ГОСТ Р 51901.7-2017/ISO/TR 31004:2013 «Менеджмент риска. Руководство по внедрению ИСО 31000», который будет обеспечивать дополнительную поддержку эффективного внедрения ИСО 31000 [33].

В таблице 2 представлены основные нормативные документы, регламентирующие процесс управления рисками.

Таблица 2 – Нормативно-правовое обеспечение процесса управления рисками

Номер	Наименование	Краткое описание
1	2	3
ГОСТ Р ИСО 3100-2010	Менеджмент риска. Принципы и руководство	Настоящий стандарт устанавливает принципы и общее руководство по риск-менеджменту. Настоящий стандарт может использовать любое государственное, частное или общественное предприятие, ассоциация, группа лиц или отдельное лицо. Этот стандарт не является специфическим для какой-либо промышленности или отрасли [16];
ГОСТ Р ИСО 31010-2011	Менеджмент риска. Методы оценки риска	Настоящий стандарт разработан в дополнение к ИСО 31000 и содержит рекомендации по выбору и применению методов оценки риска [15];
ГОСТ Р 51897-2011/Руководство ИСО 73:2009	Менеджмент риска. Термины и определения	Настоящий стандарт содержит определения основных терминов в области менеджмента риска [20];
ГОСТ Р 51901.7-2017/ISO/TR 31004:2013	Менеджмент риска. Руководство по внедрению ИСО 31000	Настоящий стандарт предназначен для лиц, ответственных за принятие решений, воздействующих на достижение целей организации, включая ответственных за менеджмент риска, экспертов в области риска и специалистов отделов по управлению риском [19];
ГОСТ Р 51901.22-2012	Менеджмент риска. Реестр риска. Правила построения	Реестр риска является одним из способов представления информации о риске. Необходимость разработки и ведения реестра риска организация определяет самостоятельно. В настоящем стандарте установлены правила построения реестра риска [18];
ГОСТ Р 51901.21-2012	Менеджмент риска. Реестр риска. Общие положения	В настоящем стандарте установлены общие принципы разработки и ведения реестра риска и требования к персоналу [17];

Окончание таблицы 2

1	2	3
ГОСТ Р 51901.12-2007 (МЭК 60812:2006)	Менеджмент риска. Метод анализа видов и последствий отказов	Настоящий стандарт устанавливает методы анализа видов и последствий отказов, видов, последствий и критичности отказов и дает рекомендации по их применению для достижения поставленных целей [14];

В стандарте ГОСТ Р ИСО 31000–2010 используются два выражения: как термин «менеджмент риска», так и термин «управление риском». В общем «менеджмент риска» относится к архитектуре (принципам, инфраструктуре и процессу) эффективного управления рисками, в то время как «управление рисками» относится к применению этой архитектуры к конкретным рискам [16].

Согласно ГОСТ Р 51897-2011/Руководство ИСО 73:2009 составлен перечень основных терминов и определений процесса управления рисками, который представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Основные термины и определения процесса управления рисками [20]

Термин	Определение
1	2
Риск	Следствие влияния неопределенности на достижение поставленных целей
Процесс менеджмента риска (процесс управления риском)	Взаимосвязанные действия по обмену информацией, консультациям, установлению целей, области применения, идентификации, исследованию, оценке, обработке, мониторингу и анализу риска, выполняемые в соответствии с политикой, процедурами и методами менеджмента организации
Оценка риска	Процесс, охватывающий идентификацию риска, анализ риска и сравнительную оценку риска
Идентификация риска	Процесс определения, составления перечня и описания элементов риска
Источник риска	Объект или деятельность, которые самостоятельно или в комбинации с другими обладают возможностью вызывать повышение риска

Окончание таблицы 3

1	2
Анализ риска	Процесс изучения природы и характера риска и определения уровня риска
Последствие	Результат воздействия события на объект
Уровень риска	Мера риска или комбинации нескольких видов риска, характеризующая последствиями и их правдоподобностью/вероятностью
Сравнительная оценка риска	Процесс сравнения результатов анализа риска с критериями риска для определения приемлемости риска
Мониторинг	Систематические проверки, надзор, обследования и определение состояния, проводимые для идентификации изменений требуемого или ожидаемого уровня функционирования

Каждая отдельная сфера применения процесса управления рисками имеет свои отдельные потребности, потребителей, восприятия и критерии. Поэтому основной особенностью стандарта является «определение ситуации (контекста)» как деятельности, которая проводится в начале общего процесса управления рисками [16].

Согласно ГОСТ Р ИСО 31000-2010 процесс управления рисками в организации всегда должен быть эффективным. Для этого организация должна на всех уровнях соответствовать принципам, установленным в стандарте. В таблице 4 приведен перечень и описание принципов.

Таблица 4 – Перечень и описание принципов [16]

Наименование принципа	Описание принципа
1	2
Риск-менеджмент создает и защищает ценность	Риск-менеджмент наглядно способствует достижению целей и улучшению деятельности, например, обеспечения здоровья и безопасности людей, защиты, соответствия законодательным и другим обязательным требованиям, общественного признания, защиты окружающей среды, качества продукции, менеджмента проектов

Продолжение таблицы 4

1	2
Риск-менеджмент является неотъемлемой частью всех организационных процессов	Риск-менеджмент не является обособленной деятельностью, которая отделена от основной деятельности и процессов в организации. Риск-менеджмент – это часть обязательств руководства и неотъемлемая часть всех организационных процессов, включая стратегическое планирование и все процессы управления проектами и изменениями
Риск-менеджмент является частью процесса принятия решений	Риск-менеджмент помогает лицам, принимающим решения, делать обоснованный выбор, определять приоритетность действий и проводить различия между альтернативными направлениями действий
Риск-менеджмент явным образом связан с неопределенностью	Риск-менеджмент четко учитывает неопределенность, характер этой неопределенности и как с ней обращаться
Риск-менеджмент является систематическим, структурированным и своевременным	Систематический, регулярный и структурированный подход к риск-менеджменту способствует эффективности и устойчивым, сравнимым и надежным результатам
Риск-менеджмент основывается на наилучшей доступной информации	Входные данные для процесса риск-менеджмента основываются на таких источниках информации, как исторические данные, опыт, обратная связь от заинтересованных сторон, наблюдения, прогнозы и экспертные оценки
Риск-менеджмент является адаптируемым	Риск-менеджмент должен соответствовать внешней и внутренней ситуации (контекста) и профилю риска
Риск-менеджмент учитывает человеческие и культурные факторы	Риск-менеджмент признает возможности, восприятия и намерения людей за пределами и внутри организации, которые могут способствовать или затруднять достижение целей организации
Риск-менеджмент является прозрачным	Соответствующее и своевременное вовлечение заинтересованных сторон и, в

Окончание таблицы 4

1	2
	частности, лиц, принимающих решения, на всех уровнях организации гарантирует, что риск-менеджмент остается на надлежащем уровне и отвечает современным требованиям
Риск-менеджмент является динамичным, итеративным и реагирующим на изменения	Риск-менеджмент непрерывно распознает изменения и реагирует на них. Как только происходит внешнее или внутреннее событие, контекст или знания изменяются, осуществляются мониторинг и пересмотр рисков, новые риски появляются, некоторые изменяются, другие исчезают
Риск-менеджмент способствует постоянному улучшению организации	Организации должны разрабатывать и применять стратегии повышения совершенства риск-менеджмента одновременно с другими своими аспектами

Согласно ГОСТ Р ИСО 31000 управления рисками представляет собой процесс, схематичное описание которого представлено на рисунке 2.

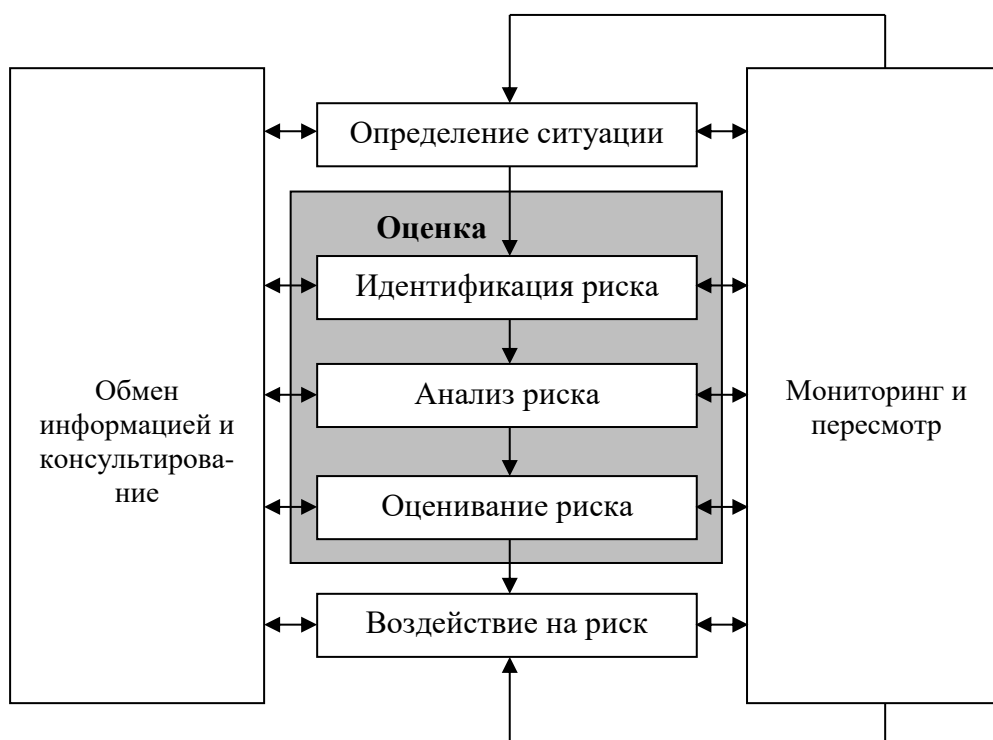


Рисунок 2 – Процесс управления рисками [16]

Каждый этап процесса управления рисками содержит определенные требования. Согласно рассмотренному процессу составлено краткое описание каждого его этапа, которое представлено в таблице 5.

Таблица 5 – Описание этапов процесса управления рисками [16]

Этап процесса	Описание этапа
1	2
Обмен информацией и консультирование	На каждом этапе процесса всегда осуществляется обмен информацией и консультирование с внешними и внутренними заинтересованными сторонами. Внешними заинтересованными сторонами могут выступать клиенты и поставщики, а внутренними – высшее руководство и сотрудники;
Определение ситуации	Сам процесс начинается с определения ситуации, где предприятие устанавливает свои цели, т.е. что необходимо достигнуть, определяет внешние и внутренние факторы, которые могут влиять на достижение цели. Устанавливаются две ситуации – внешняя и внутренняя. Внешняя ситуация представляет собой внешнюю среду, в которой организации стремится к достижению своих целей. Следовательно, внутренняя ситуация – внутренняя среда, в которой организация стремится к достижению своих целей;
Оценка риска	Оценка риска является основой для принятия решений при обработке риска, а входные данные процесса принятия решений представляют собой выходные данные процесса оценки риска. Риск может быть оценен для всей организации, ее подразделений, отдельных проектов, деятельности или конкретного опасного события. Поэтому в различных ситуациях могут быть применены различные методы оценки риска. Оценка риска способствует пониманию возможных опасных событий, их последствий и причин, а также вероятности их появления и последующего принятия решений. Процесс оценки риска должен быть зарегистрирован вместе с результатами оценки. Для регистрации могут быть использованы карты рисков, соответствующие матрицы или таблицы;

Окончание таблицы 5

1	2
Идентификация риска	На этапе идентификации рисков составляется полный перечень рисков, включая источники и причины появления, а также возможные последствия согласно выбранному методу оценки;
Анализ риска	Анализ риска включает в себя анализ и исследование информации о риске, обеспечивает входные данные процесса общей оценки риска, помогает в принятии решений относительно необходимости обработки риска, а также помогает выбрать соответствующие стратегии и методы обработки риска;
Оценивание риска	Этап сравнительной оценки или оценивания риска включает в себя сопоставление уровня риска с критериями риска, установленными при определении области применения менеджмента риска, для определения типа риска и его значимости. Результаты сравнительной оценки риска используют для принятия решений о будущих действиях;
Воздействие на риск	Этап включает в себя выбор одного или нескольких вариантов модифицирования (изменения) рисков и применение этих вариантов. Это могут быть мероприятия по управлению рисками, входящие в план управления рисками;
Мониторинг и пересмотр	Мониторинг и пересмотр результатов должен быть планируемой частью процесса управления рисками и включать в себя регулярную проверку (периодическую, выборочную). Наиболее эффективным способом осуществления мониторинга является просмотр окружения людьми, в обязанность которых входит обеспечение своевременной и соответствующей оценки и обработки каждого риска. Таких людей называют «владельцами риска»

Как видно из описания этапов процесса управления рисками, основным этапом является оценка рисков, который включает в себя идентификацию, анализ и оценивание рисков.

Способ реализации оценки риска зависит не только от области применения процесса управления рисками, но также и от методов оценки риска. В стандарте ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010 приведен 31 основных методов оценки. На выбор метода оценки риска влияют различные факторы, такие как доступность ресурсов, характер и степень неопределенности данных и информации, а также сложность самого метода.

Из приведенных в стандарте ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010 методов только некоторые могут быть строго применимы согласно таким характеристикам применимости методов оценки риска, как идентификация риска, последствия, вероятностные характеристики, уровень риска, сравнительная оценка риска. Такими методами являются:

- Оценка токсикологического риска;
- Структурированный анализ сценариев методом «Что, если?» (SWIFT);
- Анализ первопричины (RCA);
- Анализ видов и последствий отказов (FMEA);
- Техническое обслуживание, направленное на обеспечение надежности.

Из приведенных методов самым распространённым и универсальным является анализ видов и последствий отказов (FMEA).

Требования к данному методу регламентированы национальным стандартом ГОСТ Р 51901.12-2007 (МЭК 60812:2006) «Менеджмент риска. Метод анализа видов и последствий отказов», где установлены методы анализа видов и последствий отказов, видов, последствий и критичности отказов и дает рекомендации по их применению для достижения поставленных целей.

Анализ видов и последствий отказов (FMEA) является методом систематического анализа системы для идентификации видов потенциальных отказов, их причин и последствий, а также влияния отказов на функционирование системы (системы в целом или ее компонентов и процессов) [14].

Также существует анализ видов, последствий и критичности отказов (FMECA). Буква С, включенная в аббревиатуру FMEA, означает, что анализ вида отказов приводит также к анализу критичности. Определение критичности

подразумевает использование качественной меры последствий видов отказа. Критичность имеет множество определений и способов измерения, большинству из которых присущ близкий смысл: воздействие или значимость вида отказа, который необходимо устранить или смягчить его последствия [14].

Согласно данному стандарту составлен перечень основных терминов и определений, представленный в таблице 6.

Таблица 6 – Перечень терминов и определений [14]

Термин	Определение
1	2
Объект	Любая часть, элемент, устройство, подсистема, функциональная единица, аппаратура или система, которую можно рассматривать самостоятельно;
Отказ	Утрата объектом способности выполнять требуемую функцию;
Последствие отказа	Следствие вида отказа для эксплуатации, функционирования или статуса объекта;
Вид отказа	Способ и характер возникновения отказа объекта;
Критичность отказа	Сочетание тяжести последствий и частоты появления или других свойств отказа как характеристика необходимости идентификации источников, причин и сокращения частоты или количества появлений данного отказа и уменьшения тяжести его последствий;

Сочетание критичности и тяжести последствий характеризует риск, который отличается от обычно применяемых показателей риска меньшей строгостью и требует меньше усилий для оценки. Различия заключаются не только в способе прогноза тяжести последствий отказа, но также и в описании взаимодействий между вносящими вклад факторами с помощью обычной восходящей процедуры FMESA. Кроме того, FMESA обычно позволяет провести относительное ранжирование вкладов в совокупный риск, в то время как анализ риска для систем с высоким риском обычно ориентирован на приемлемый риск [14].

Согласно стандарту ГОСТ Р 51901.12-2007 (МЭК 60812:2006) процесс FMECA включает в себя этапы, представленные в таблице 7.

Таблица 7 – Этапы процесса FMECA [14]

Наименование этапа	Описание
1	2
Определение области применения и целей исследования	Собирается экспертная группа и определяется объект исследования с установкой целей;
Изучение процесса, для которого применяется метод	Составляется процесс объекта исследования с полным его описанием;
Деление процесса на компоненты и этапы	Разделение процесса объекта исследования на этапы с указанием входов и выходов, владельцев и влияющих компонентов;
Определение видов отказов (классификация)	Согласно объекту исследования составляется классификация всех возможных отказов в данном процессе;
Определение для каждого компонента/этапа возможных отказов и их причин	Согласно каждому этапу процесса производится идентификация всех возможных отказов и указывается причина каждого из них;
Определение для каждого компонента/этапа вида отказа возможных последствий	Согласно каждому отказу указываются их локальные последствия с точки зрения этапа процесса и итоговые последствия с точки зрения процесса в целом;
Оценка приемлемости риска	При оценке приемлемости риска определяют уровень тяжести последствий S и вероятность появления отказа O;
Определение первоначальных методов управления рисками	При определении первоначальных методов управления рисками указывают методы по предупреждению отказов и методы по обнаружению отказов, а также производят оценку обнаружения отказов D;
Составление матрицы критичности рисков	При составлении матрица критичности опираются на данные уровня тяжести последствий и вероятность появления отказа, где при сопоставлении данных в конечном итоге указывается уровень критичности рисков;
Обработка рисков	При обработке рисков указываются предпринятые методы управления рисками и происходит установление новых значений

Окончание таблицы 7

1	2
	уровня тяжести последствий, вероятности появления отказов, оценки обнаружения отказов, а также присваивается новый уровень критичности рисков;
Составление отчета	Составляется отчет с указанием всех вышеперечисленных действий в виде протокола FMESA или в виде реестра риска согласно ГОСТ Р 51901.22-2012

При оценке приемлемости риска определяют уровень тяжести последствий «S» и вероятность появления отказа «O» с помощью отдельно составленных шкал. Для определения уровня тяжести последствий «S» составляется таблица, где указывается номер класса тяжести отказа (например, I – IV класс тяжести), наименование класса тяжести (катастрофический, критический, минимальный, ничтожный), а также приводится описание последствий отказа для каждого уровня соответственно.

При определении вероятности появления отказа «O» составляется таблица, где указывается оценка вероятности (очень высокая, высокая, умеренная, низкая, малая), возможная частота появления отказа (1 из 2, 1 из 10, 1 из 100 и т.д.), значение балла «O» для каждой указанной вероятности.

При оценке обнаружения отказов «D» составляется таблица, где указывается характеристика обнаружения (практически стопроцентно, очень хорошее, плохое и т.д.), критерии обнаружения, т.е. возможность обнаружения согласно приведенным первоначальным методам управления – методы по предупреждению и методы по обнаружению. Далее указывается ранг в соответствии с каждой характеристикой обнаружения и ее критерием [14].

На основании данных уровня тяжести последствий и вероятности появления отказа, составляется матрица критичности. Пример матрицы критичности представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Матрица критичности

Вероятность появления «О»	Уровень тяжести последствий «S»			
	I	II	III	IV
1 (A)	Незначительные последствия	Незначительные последствия	Терпимые последствия	Терпимые последствия
2 (B)	Незначительные последствия	Терпимые последствия	Нежелательные последствия	Нежелательные последствия
3 (C)	Терпимые последствия	Нежелательные последствия	Нежелательные последствия	Неприемлемые последствия
4 (D)	Терпимые последствия	Нежелательные последствия	Неприемлемые последствия	Неприемлемые последствия
5 (E)	Нежелательные последствия	Неприемлемые последствия	Неприемлемые последствия	Неприемлемые последствия

В данной матрице каждой ячейке соответствует определенный индекс риска – AI, AII и т.д. Вся область значений риска разбивается на три части, которые обозначаются цветами:

1. Черный – область недопустимого риска с неприемлемыми последствиями;
2. Белый – область приемлемого риска, но требующая повышенного внимания, с нежелательными последствиями;
3. Серый – область допустимого риска, требующая контроля возможного повышения уровня рисков, с незначительными и терпимыми последствиями.

Таким образом, серая область является граничной, т.е. риски, находящиеся в белой и черной областях, являются приоритетными для их управления и, следовательно, для них определяются основные методы управления. После определения основных методом производится повторная оценка рисков и анализ полученных результатов.

По результатам всех проеденных действий составляется отчет в виде протокола FMESA или в виде реестра риска согласно ГОСТ Р 51901.22-2012 «Менеджмент риска. Реестр риска. Правила построения». Реестр риска является одним из способов представления информации о риске, а необходимость разработки и ведения реестра риска предприятие определяет самостоятельно. В

зависимости от особенностей предприятия форма и содержание реестра риска могут быть изменены или дополнены [18].

Управление рисками может осуществляться в любой отрасли, в том числе и в процессе управления персоналом. Анализ процесса управления персоналом представлен в следующем разделе.

1.3 Анализ процесса управления персоналом

Персонал, как и любой другой ресурс компании, требует учёта и эффективного управления. Такой подход позволяет гарантировать успешное развитие предприятия. Квалифицированные, инициативные, вовлечённые в рабочий процесс сотрудники способны значительно повысить конкурентоспособность компании, сделать её сильнее и авторитетнее [29, с. 54].

Основными правовыми документами федерального уровня в области трудовых отношений являются:

- Трудовой кодекс Российской Федерации;
- Федеральный закон Российской Федерации «О занятости населения в РФ» от 19.04. 1991 г. № 1032-1.

Кроме того, трудовые отношения регулируются указами Президента Российской Федерации, постановлениями Правительства Российской Федерации, нормативно-правовыми актами субъектов федерации (конституциями, законами), а также актами местного самоуправления, содержащими нормы трудового права. При этом все перечисленные нормативно-правовые акты не должны противоречить Трудовому кодексу Российской Федерации [52, 59].

В общем виде процесс «Управление персоналом» – это последовательность логически связанных и протяженных во времени этапов, которые связаны с достижением целей и реализацией задач кадровой политики предприятия [35].

Процесс управления персоналом представляет собой совокупность приемов, методов, технологий, процедур работы с кадрами. Сам процесс состоит из таких этапов, как кадровое планирование, определение потребности в найме, набор, отбор, найм, адаптация, обучение, карьера, оценка, мотивация, нормирование труда и увольнение. Все этапы процесса управления персоналом условно можно разделить на три блока:

- Технологии формирования персонала, к которым относятся кадровое планирование, определение потребности в найме, набор, отбор, найм и увольнение;

- Технологии рационального использования персонала, включающие адаптацию сотрудников, оценку, мотивацию, нормирование труда;

- Технологии развития персонала, объединяющие обучение, карьеру и формирование кадрового резерва [48].

Процесс управления персоналом всегда начинают с определения потребности в персонале. Руководители подразделений предприятия идентифицируют необходимую должность для осуществления деятельности подразделения. У каждого подразделения имеется своя специфика и на ее основе на предприятии формируют положения о подразделении. В положениях о подразделении регламентируется его деятельность с указанием целей и задач, основных функций, прав и ответственности, а также приводится организационная структура подразделения.

Совокупность должностей сотрудников содержится в штатном расписании. Штатное расписание представляет собой документ, где указывается информация о численности сотрудников по каждой должности, наименование должностей, а также оклады для каждой должности [49].

Для каждой должности, которая указывается в штатном расписании, должна быть составлена должностная инструкция. Должностная инструкция представляет собой документ, регламентирующий деятельность каждой должности и содержащий требования к сотруднику, занимающему эту должность [37].

Каждая должность соответствует «ОК 016-94 Общероссийскому классификатору профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР)», который предназначен для решения задач, связанных с оценкой численности рабочих и служащих, учетом состава и распределением кадров по категориям персонала, уровню квалификации, степени механизации и условиям труда, вопросами обеспечения занятости, организации заработной платы рабочих и служащих, начисления пенсий, определения дополнительной потребности в кадрах [8].

Согласно данному классификатору для каждой должности устанавливается:

- Тарифный разряд (ставка): от 1 до 8;
- Класс (категория) квалификации: 1,2,3;
- Форма и система оплаты труда: сдельная или повременная форма оплаты труда, система оплаты труда прямая, премиальная, прогрессивная (сверх установленной нормы);
- Условия труда: нормальные, тяжелые и вредные, особо тяжелые и особо вредные;
- Степень механизации: работа выполняется вручную, при помощи автоматизированных установок и т.д.;

Тарифный разряд представляет собой величину, которая отражает сложность труда и уровень квалификации работника. Квалификационный разряд представляет собой величину, которая отражает уровень профессиональной подготовки работника. Тарификация работ и присвоение тарифных разрядов работникам производятся с учетом единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих или с учетом профессиональных стандартов [1].

Согласно каждому тарифному разряду устанавливается фиксированный оклад, меньше размера которого сотрудник не может получить. К

фиксированному окладу зачастую идут различные надбавки – премии, надбавки за работу в сложном регионе и т.д. [34].

Также в дополнении к положению о подразделении могут разрабатываться внутренние нормативные документы (технические условия, стандарты обслуживания, документированные процедуры и т.д.).

При определении потребности в персонале руководитель подразделения поручает определенному сотруднику составить заявку с указанием требований к персоналу согласно должностной инструкции. Исходя из специфики подразделений, это могут быть следующие требования:

- Требования к образованию: среднее, среднее профессиональное, высшее профессиональное (техническое, экономическое, юридическое и т.д.) образование;
- Требования к опыту: без/с опытом работы;
- Требования к квалификации: I–V группа доступа для электриков, I–II категория для инженеров электросвязи т.д.;
- Требования к гендерной принадлежности.

После составления и утверждения заявки она отправляется в отдел кадров или к менеджеру по персоналу для анализа рынка труда и подбору нужного сотрудника. Может быть составлен список кандидатов при большом ажиотаже. С каждым кандидатом проводится собеседование, после чего отбирается нужный кандидат и с ним заключается трудовой договор [62].

Трудовой договор – это соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию в интересах, под управлением и контролем

работодателя, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя [1].

После принятия нового сотрудника на работу происходит процесс адаптации. Здесь большую роль играет обстановка на рабочем месте, отношения с остальными сотрудниками и руководством. Руководитель подразделения должен обеспечивать нормальную психологическую и профессиональную обстановку для нового сотрудника.

Непосредственно при совершении трудовой деятельности происходит нормирование и оценка труда. Для каждой должности существуют свои нормы выработки, по результатам которых происходит оценка труда и, соответственно, устанавливается размер заработной платы. А для повышения результативности сотрудника устанавливают дополнительные нормы выработки, т.е. мотивируют сотрудника [62].

Важным этапом в процессе управления персоналом является планирование карьеры. Сотрудник должен как можно чаще обретать новые знания и навыки. Руководитель подразделения при возникновении необходимости отправляет своих сотрудников на прохождение курсов повышения квалификации. По результатам успешного прохождения курсов руководитель может принять решение о повышении в должности своего сотрудника.

В нашей стране большинство предприятий независимо от сферы деятельности являются частными, это означает, что их деятельность не регламентируется четкими инструкциями в области управления персоналом. Осуществление их деятельности происходит по инициативе владельца предприятия, различных акционеров и учредителей, что само по себе обуславливает рост рискованных ситуаций [41].

Таким образом, необходимо учитывать все возможные риски, которые могут возникать на любом этапе процесса управления персоналом, поэтому нужно учитывать все условия для их снижения или устранения. В следующем разделе данной выпускной квалификационной работы представлена информация по управлению рисками в процессе управления персоналом.

1.4 Особенности рисков в процессе управления персоналом

Основной движущей силой каждого предприятия является его персонал. Например, если представить, что кадровое обеспечение представляет собой «цепь», где все связано между собой, то любое слабое звено этой цепи так или иначе может привести к неблагоприятным последствиям для предприятия. Поэтому одной из задач руководства является снижение или устранение различных рисков в процессе управления персоналом [47, 36].

Таким образом, риски в процессе управления персоналом или кадровые риски представляют собой вероятность наступления неблагоприятных событий реализации отказов процесса управления, которые возникают из-за сотрудников предприятия в процессе их рабочей деятельности. Неблагоприятными событиями могут быть потери рабочего времени из-за совершенных ошибок, ухудшение репутации предприятия, снижение качества работы предприятия, потеря прибыли и т.д. [50, 66].

Риски в процессе управления персоналом чаще всего являются следствием неэффективной работы с персоналом на предприятии и, как правило, могут быть причиной всех других видов рисков на предприятии. Поэтому необходимо исследовать и анализировать причины, различные факторы и показатели возникновения кадровых рисков на предприятии, разрабатывать и применять различные методики управления рисками [56, 57].

Также риски в процессе управления персоналом могут возникать как из-за системы управления, где основными владельцами рисков будут выступать руководители подразделений, так и из-за потенциальных и действующих работников предприятия [51].

Основным риском в процессе управления персоналом является утрата сотрудника. Такой риск всегда ведет к ухудшению качества труда, снижению эффективности деятельности предприятия, а также может приводить к ухудшению репутации предприятия. Как правило, на предприятии большую

роль играют накопленные знания, интеллектуальная собственность и наработанные связи, так что управление персоналом можно сравнить, например, с управлением физическими активами и запасами предприятия [32, 53].

Для подробного изучения рисков в процессе управления персоналом составляется управленческая классификация, где деление на группы рисков происходит с целью управления рисками не по конкретному содержанию, а по источнику возникновения. В таблице 9 представлена управленческая классификация рисков в процессе управления персоналом.

Таблица 9 – Управленческая классификация рисков

Наименование риска	Описание
1	2
Должностной риск	Возникает вследствие неадекватного штатного расписания, ненадлежащего описания должности, не соответствующего видам деятельности, целям, задачам, функциям, технологии
Квалификационно-образовательный риск	Возникает вследствие неадекватного набора, подбора, развития персонала при несоответствии образования, профессии, квалификации сотрудника занимаемой должности
Риск злоупотреблений и недобросовестности	Возникает вследствие нарушения баланса различных подсистем организации (корпоративная культура, методология и технология управления, деятельность служб безопасности)
Риск правового обеспечения	Возникает из-за отсутствия контроля над соблюдением сотрудниками действующего трудового и гражданского законодательства при выполнении трудовых обязанностей, из-за отсутствия мер по минимизации материальной ответственности сотрудника и работодателя по возникающим трудовым спорам
Риски неэффективной организационной структуры	Возникает из-за необоснованности численности персонала с учетом стратегии развития предприятия, из-за нерациональной оргструктуры предприятия
Риск социального развития персонала	Возникает из-за отсутствия дополнительных социальных гарантий сокращаемому персоналу и содействия в трудоустройстве, из-за отсутствия

Окончание таблицы 9

1	2
	социального пакета с учетом требований безопасности со стороны предприятия и сотрудника
Риски, связанный с трудовыми отношениями	Возникает из-за наличия конфликтов интересов сотрудников и руководства, из-за неблагоприятного социально-психологического климата в коллективе
Риск условий и охраны труда	Возникает из-за отсутствия мер по сохранению и поддержанию физического и психологического здоровья сотрудников, из-за неэффективных социально-экономических условий труда, из-за нерационального режима труда и отдыха
Риск мотивации персонала	Возникает из-за отсутствия программы мотивации персонала, из-за отсутствия системы материальной ответственности, из-за отсутствия у работников мотивации к внесению инициативных предложений

Таким образом, управленческая классификация рисков в процессе управления персоналом позволяет проанализировать особенности этих рисков для последующего эффективного управления.

Риски в процессе управления персоналом возникают в любой сфере деятельности. В данной выпускной квалификационной работе рассматриваются риски, которые возникают при работе с персоналом на предприятии телекоммуникационных услуг. Подробное описание и анализ деятельности предприятия телекоммуникационных услуг, а также анализ процесса управления персоналом представлен в следующем разделе.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ УСЛУГ

2.1 Краткая характеристика предприятия телекоммуникационных услуг и анализ его деятельности

Компания «Подряд» находится на рынке телекоммуникационных услуг с 1994 года и является крупнейшим оператором телекоммуникационных услуг на Дальнем Востоке. Компания предоставляет аналоговое и цифровое телевидение, интернет на основе современных технологий передачи данных [64].

Компания «Подряд» подключает скоростной интернет, телевидение и видеонаблюдение во Владивостоке, Артеме, Находке, п. Трудовое и других городах Приморского края. Общие сведения о компании «Подряд» с указанием адресов, номеров телефоном и руководителем представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Общие сведения о компании «Подряд»

Генеральный директор	Филичева Наталья Сергеевна
Юридический адрес	690000, г. Владивосток, ул. Бестужева, 21, корпус А, кв. 58
Фактический адрес	Фактический адрес: 690088, г. Владивосток, ул. Жигура, 34
Филиалы	г. Владивосток, ул. Спортивная, 2 1-й этаж;
	г. Владивосток, ул. Анны Щетиной, 21 ТЦ «Снеговая падь»;
	г. Владивосток, ул. Фирсова, 2, 1-й этаж;
	г. Владивосток, пр-т Партизанский, 42;
	г. Владивосток, ул. Алеутская, 19, 1-й этаж;
	г. Владивосток, ул. Калинина, 29, 1-й этаж;
	г. Артём, ул. Кирова, 53;
	п. «Трудовое», ул. Курчатова, 34;
г. Находка, ул. Пограничная, 17;	
Головная станция	г. Владивосток, ул. Жигура, 52а
Телефон	8 (423)2499-413

Компания «Подряд» осуществляет свою деятельность на основании двух лицензий:

– Лицензия №156197 от 22 июня 2017 года на оказание «Телематических услуг связи», предоставленная индивидуальному предпринимателю Филичевой Наталье Сергеевне;

– Лицензия №117018 от 7 мая 2014 года на предоставление «Услуг связи для целей кабельного вещания», предоставленная индивидуальному предпринимателю Козицкому Анатолию Михайловичу.

Также компания «Подряд» осуществляет свою деятельность согласно основным законодательным документам Российской Федерации, перечень которых представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Перечень законодательных документов

Наименование документа	Краткое описание
1	2
Федеральный закон РФ от 07.07.2003 № 126-ФЗ «О связи»	Федеральный закон Российской Федерации «О связи» регулирует отношения между абонентами и операторами связи, телекомпаниями, радиоканалами в сфере предоставления услуг связи. Федеральный закон «О связи» определяет права и обязанности и права лиц, участвующих в деятельности предоставления услуг связи и лиц, пользующихся этими услугами [4]
Постановление Правительства РФ от 10.09.2007 № 575 «Об утверждении Правил оказания телематических услуг связи»	Правила регулируют отношения между абонентом или пользователем, с одной стороны, и оператором связи, оказывающим телематические услуги связи, с другой стороны, при оказании телематических услуг связи [6]
Постановление Правительства РФ от 22.12.2006 № 785 «Об утверждении правил оказания услуг связи для целей телевизионного вещания и (или) радиовещания»	Правила регулируют отношения между абонентом или вещателем и оператором связи, оказывающим услуги связи для целей кабельного и (или) эфирного телевизионного вещания и (или) радиовещания, в случае заключения возмездного договора об оказании услуг связи для целей кабельного и (или) эфирного телерадиовещания [7]

Окончание таблицы 10

1	2
Постановление правительства РФ от 10.11.2011 № 924 «Утверждении перечня технически сложных товаров»	Постановление содержит перечень технически сложных товаров, в отношении которых требования потребителя об их замене подлежат удовлетворению в случае обнаружения в товарах существенных недостатков [5]
Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 (ред. от 18.04.2018) «О защите прав потребителей»	Закон регулирует отношения, возникающие между потребителями и изготовителями, исполнителями, импортерами, продавцами при продаже товаров (выполнении работ, оказании услуг), устанавливает права потребителей на приобретение товаров (работ, услуг) надлежащего качества и безопасных для жизни, здоровья, имущества потребителей и окружающей среды, получение информации о товарах (работах, услугах) и об их изготовителях (исполнителях, продавцах), просвещение, государственную и общественную защиту их интересов, а также определяет механизм реализации этих прав [2]
Федеральный закон РФ «О персональных данных» от 27.07.2006 N 152-ФЗ	Законом регулируются отношения, связанные с обработкой персональных данных, различными органами РФ, органами местного самоуправления, иными муниципальными органами, юридическими лицами и физическими лицами с использованием средств автоматизации, в том числе в информационно-телекоммуникационных сетях [3]

Компания «Подряд» является интернет-провайдером и предоставляет следующие услуги:

- Телематические услуги связи;
- Услуги связи для целей кабельного вещания;
- Услуги видеонаблюдения и установка и обслуживание домофонов.

Телематические услуги связи представляют собой комплекс услуг, которые компания «Подряд» предоставляет своим Абонентам в части электронных коммуникаций, т.е. обеспечивает доступ в Интернет.

Компания предоставляет широкополосной доступ в Интернет, т.е. использует широкий диапазон частот, используемых для передачи и приёма данных. Обеспечение доступа к Интернету осуществляется с помощью двух технологий: FTTB (Fiber to the Building – волокно до здания) и FTTH (Fiber to the Home – волокно до дома).

Обе технологии для обеспечения доступа используют оптоволоконный кабель в качестве проводника. Оптоволоконный кабель создается из таких материалов, как стекло или пластик, и передача информации по нему производится не электрическим, а световым сигналом. Также обе технологии являются пассивной оптической сетью, т.е. на участке от провайдера до Абонента не используется никакого активного оборудования.

Различием этих технологий является конечный выход к Абоненту. У технологии FTTB оптоволоконный кабель тянется до распределительной коробки, а непосредственно до места пользования Интернетом от коробки заводится витая пара, которая представляет собой медный провод со специальным способом обжатым концом, который далее подсоединяется к компьютеру или маршрутизатору (WiFi-роутер). Для сетей, выполненных по технологии FTTB, скорость передачи данных не может превышать 100 Мбит/с.

У технологии FTTH оптоволоконный кабель заводится непосредственно до места пользования Интернетом, тем самым скорость передачи данных составляет до 1 Гбита/с.

На рисунке 2 схематично представлен процесс обеспечения доступа к Интернету с помощью технологий FTTB.



Рисунок 2 – Процесс обеспечения доступа к Интернету

Услуги связи для целей кабельного вещания представляют собой услуги связи, с помощью которых Абоненту предоставляется доступ к сети связи телерадиовещания компании «Подряд», а так же предоставляется в постоянное пользование абонентская линия и доставка сигнала телерадиопрограммы до пользовательского (оконечного) оборудования Абонента.

Для доставки сигнала телерадиопрограммы до Абонента компания подряд использует коаксиальную сеть кабельного телевидения. При использовании коаксиальной сети головная станция компании принимает спутниковые сигналы в виде телевизионных спутниковых и эфирных каналов, далее на станции происходит частотное мультиплексирование для цифрового телевидения, т.е. идет передача нескольких потоков данных с меньшей скоростью по одному каналу связи, и частотное разделение для аналогового телевидения. Далее идет направление широкополосного спектрального сигнала по магистральному коаксиальному кабелю. От магистрального кабеля на узлах ответвления отделяются коаксиальные ветви, при этом эти ветви могут содержать встроенные распределительные усилители. Далее следует еще одно ответвление от распределительной коробки, от которой идут спадающие коаксиальные кабели непосредственно до Абонентов. При помощи данной технологии Абонентам предоставляет аналоговое и цифровое кабельное телевидение. На рисунке 3 схематично представлен процесс предоставления кабельного вещания.

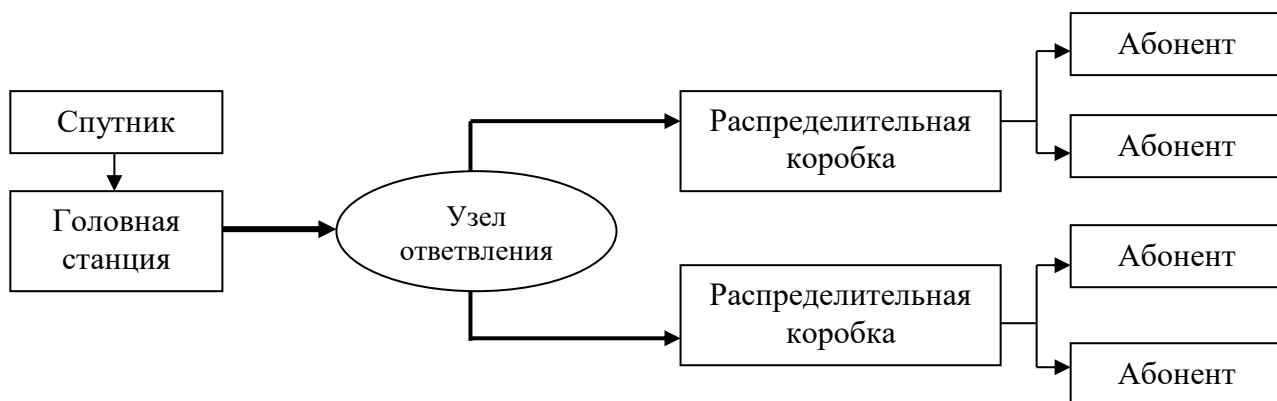


Рисунок 3 – Процесс предоставления кабельного вещания

Основные нормативные документы, регламентирующие основные требования при оказании телематических услуг связи и услуг связи для целей кабельного вещания, представлены в таблице 12.

Таблица 12 – НД оказания телекоммуникационных услуг [9–12; 21–23; 25–28]

Обозначение НД	Название
1	2
ГОСТ Р 55387-2012	Качество услуги «Доступ в Интернет». Показатели качества
ГОСТ Р 53538-2009	Многопарные кабели с медными жилами для цепей широкополосного доступа. Общие технические требования
ГОСТ Р 53880-2010	Кабели коаксиальные для сетей кабельного телевидения. Общие технические условия
ГОСТ Р 55697-2013	Телевидение вещательное цифровое. Сервисная информация. Общие технические требования
ГОСТ Р 52591-2006	Система передачи данных пользователя в цифровом телевизионном формате. Основные параметры
ГОСТ Р 52592-2006	Тракт передачи сигналов цифрового вещательного телевидения. Звенья тракта и измерительные сигналы. Общие требования
ГОСТ 7845-92	Система вещательного телевидения. Основные параметры. Методы измерений
ГОСТ 11515-91	Каналы и тракты звукового вещания. Основные параметры качества. Методы измерений
ГОСТ Р 53531-2009	Телевидение вещательное цифровое. Требования к защите информации от несанкционированного доступа в сетях кабельного и наземного телевизионного вещания. Основные параметры. Технические требования
ГОСТ Р 52593-2006	Система кабельного цифрового телевизионного вещания. Методы канального кодирования, мультиплексирования и модуляции
ГОСТ Р 52023-2003	Сети распределительные систем кабельного телевидения. Основные параметры. Технические требования. Методы измерений и испытаний

Также компания «Подряд» предоставляет услуги видеонаблюдения и установку домофонов. Компания предоставляет цифровые и аналоговые камеры видеонаблюдения. Для подключения цифровых камер используется

оптоволоконный кабель и витая пара к нему. Для подключения аналоговых камер используется коаксиальный кабель.

Проанализировав количество Абонентов компании «Подряд» за последние 5 лет, составлена диаграмма с процентным соотношением количества абонентов за каждый год. Диаграмма представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 – Изменение количества Абонентов

Согласно представленным данным на диаграмме можно сказать, что с каждым годом растет спрос на телекоммуникационные услуги и, соответственно, увеличивается количество Абонентов компании. В среднем за год новых Абонентов становится на 14% больше, а за последние 5 лет, начиная с 2012 года, количество Абонентов увеличилось на 73%.

В связи с таким ростом спроса на телекоммуникационные услуги и увеличением количества Абонентов в компании «Подряд» возникает потребность в большем количестве сотрудников, чтобы избежать снижение качества предоставляемых услуг и потери Абонентов.

С увеличением количества сотрудников необходимо более тщательно подходить к процессу их управления. Анализ деятельности компании «Подряд» в области управления персоналом представлен в следующем разделе.

2.2 Анализ деятельности предприятия телекоммуникационных услуг в области управления персоналом

Компания «Подряд» состоит из 5 основных отделов, главное управление которыми осуществляется Генеральным директором и его заместителем. На Рисунке 5 представлена краткая организационная схема компании «Подряд».

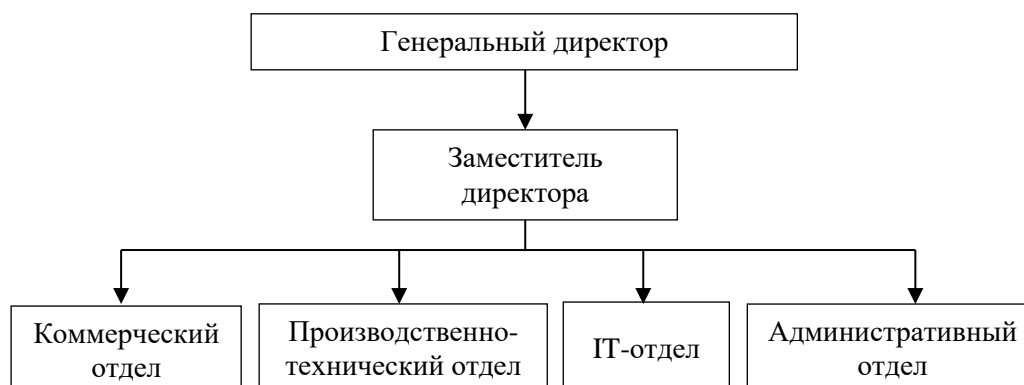
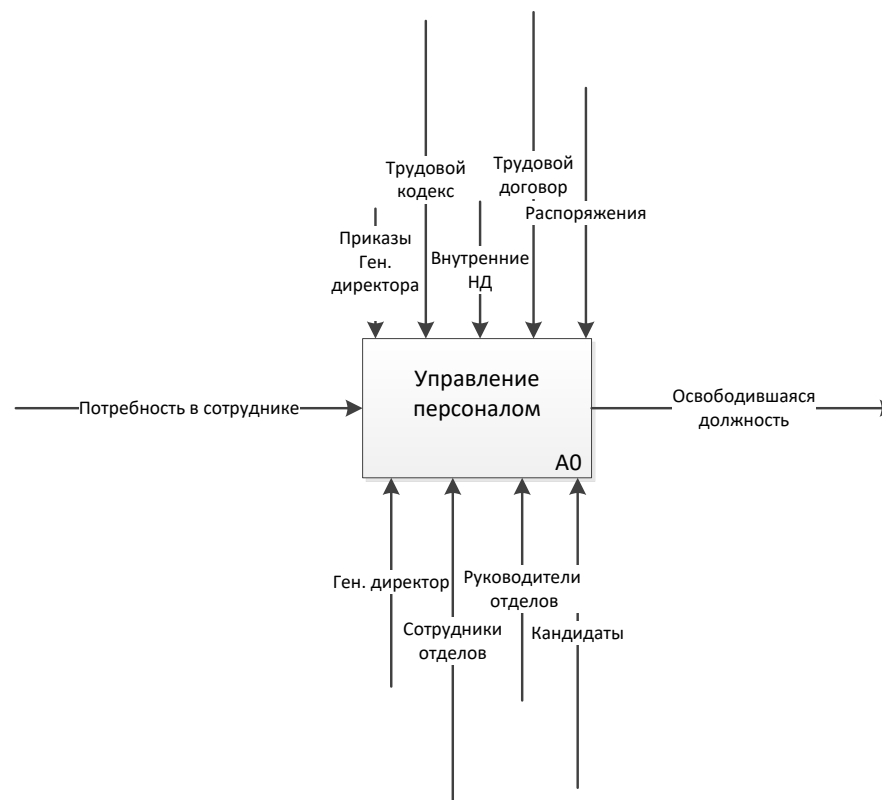


Рисунок 5 – Организационная схема компании «Подряд»

Коммерческий и административный отделы сформированы из более мелких отделов. В коммерческий отдел входят отдел маркетинга, абонентский отдел, отдел продаж и отдел по работе с юридическими лицами. В административный отдел выходит администрация, бухгалтерия, юридический отдел и склад. В состав каждого отдела входят различные сотрудники, количество которых определяется штатным расписанием, а должность каждого сотрудника соответствует определенной должностной инструкции [65].

Компания подряд осуществляет постоянно управление своими сотрудниками, начиная от определения потребности в сотруднике и заканчивая завершением трудовой деятельности. На рисунке 6 представлен процесс управления персоналом компании «Подряд», составленный при помощи методологии функционального моделирования процессов IDF0.

Используется в: процессе «Управление персоналом»	Автор: Широких М.А.	Дата: 29.05.2018	X	Рабочая версия	Щеголева С.А.	29.05.2018	Контекст:
	Проект: Процесс «Управление Персоналом»	Время: 15:14		Проект			
	Замечания: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Версия 1		Рекомендовано			
				Публикация			

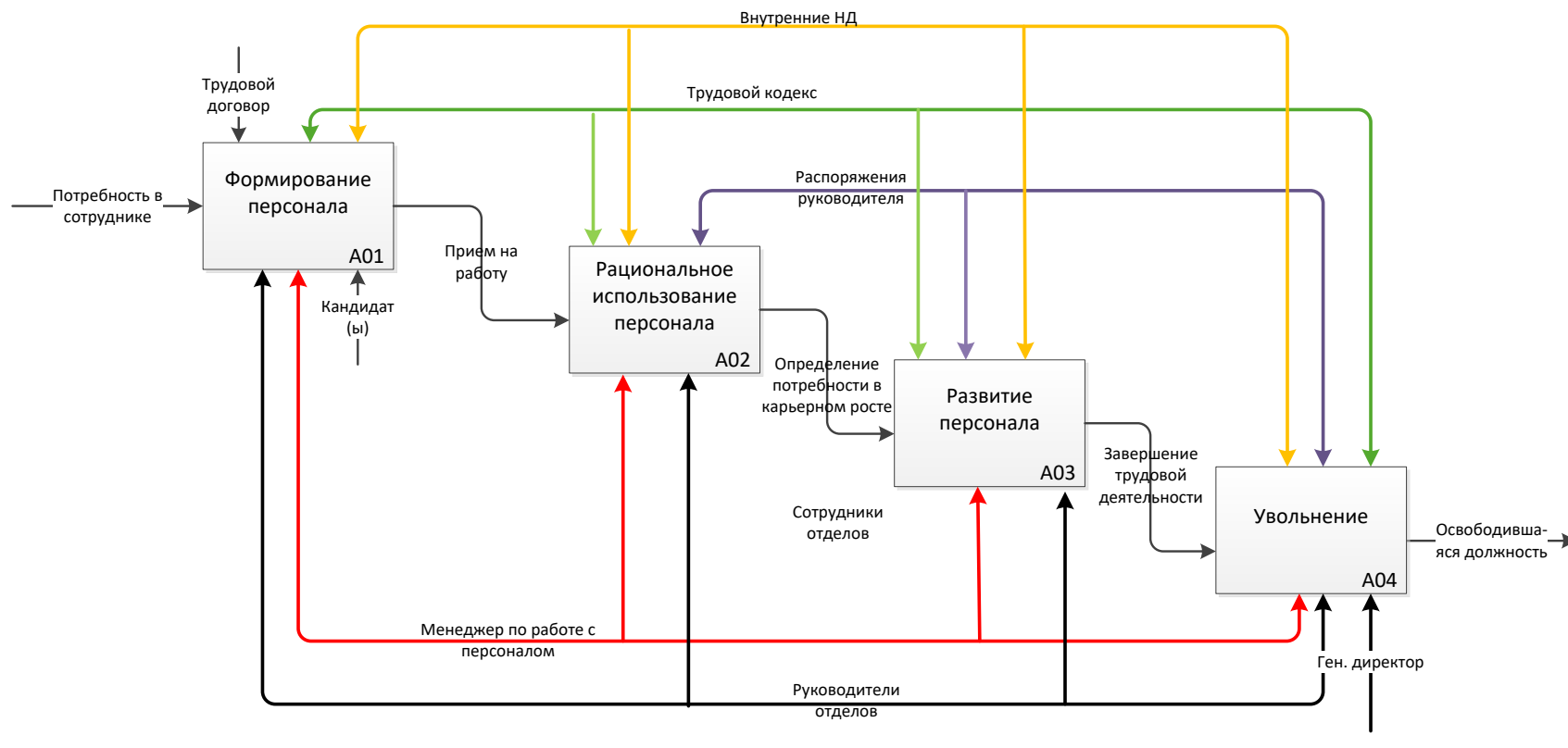


УЗЕЛ:	АО	ЗАГЛОВОК:	Управление персоналом	НОМЕР:
-------	----	-----------	-----------------------	--------

Рисунок 6 – Процесс «Управление персоналом»

Рисунок 6 – процесс «Управление персоналом» (продолжение)

Используется в: процессе «Управление персоналом»	Автор: Широких М.А.	Дата: 29.05.2018	X	Рабочая версия	Щеголева С.А.	29.05.2018	Контекст:
	Проект: Процесс «Управление Персоналом»	Время: 15:14		Проект			
	Замечания: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Версия 1		Рекомендовано			
				Публикация			



УЗЕЛ: A0	ЗАГОЛОВОК: Управление персоналом	НОМЕР:
----------	----------------------------------	--------

Используется в: процессе «Управление персоналом»	Автор: Широких М.А.	Дата: 29.05.2018	X	Рабочая версия	Щеголева С.А.	29.05.2018	Контекст:
	Проект: Процесс «Управление Персоналом»	Время: 15:14		Проект			
	Замечания: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Версия 1		Рекомендовано			
				Публикация			

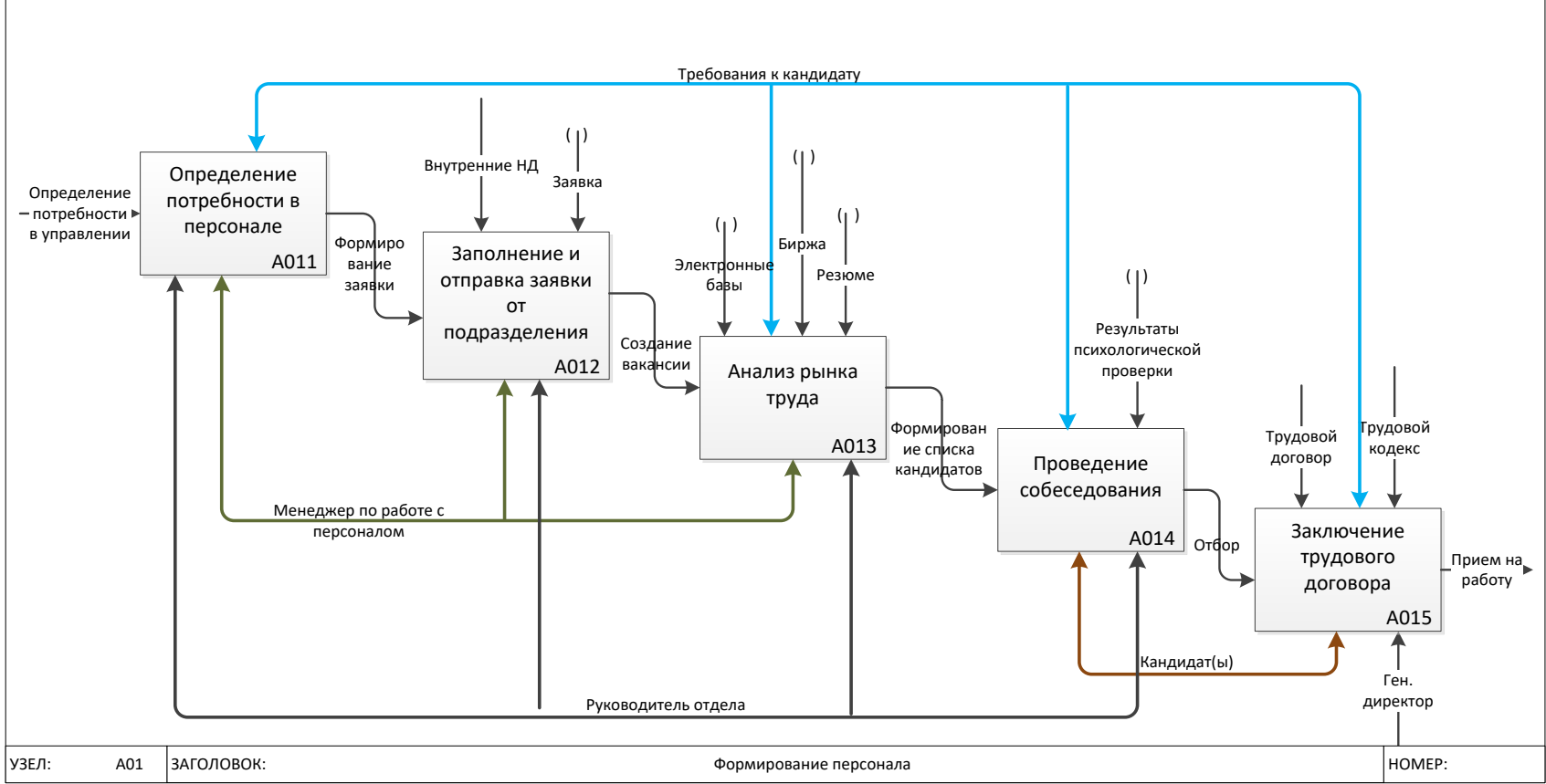


Рисунок 6 – процесс «Управление персоналом» (продолжение)

Рисунок 6 – процесс «Управление персоналом» (продолжение)

44

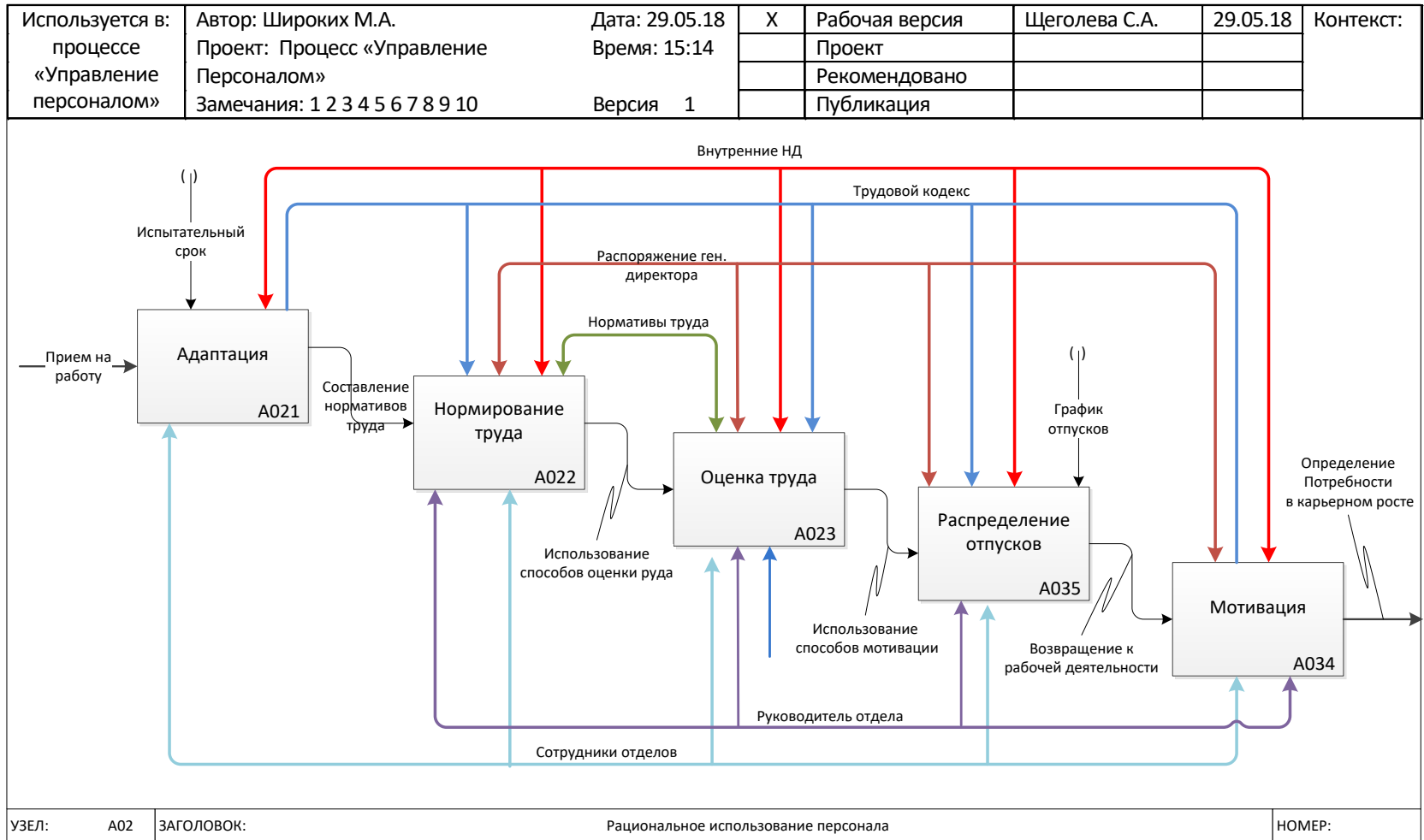


Рисунок 6 – процесс «Управление персоналом» (продолжение)

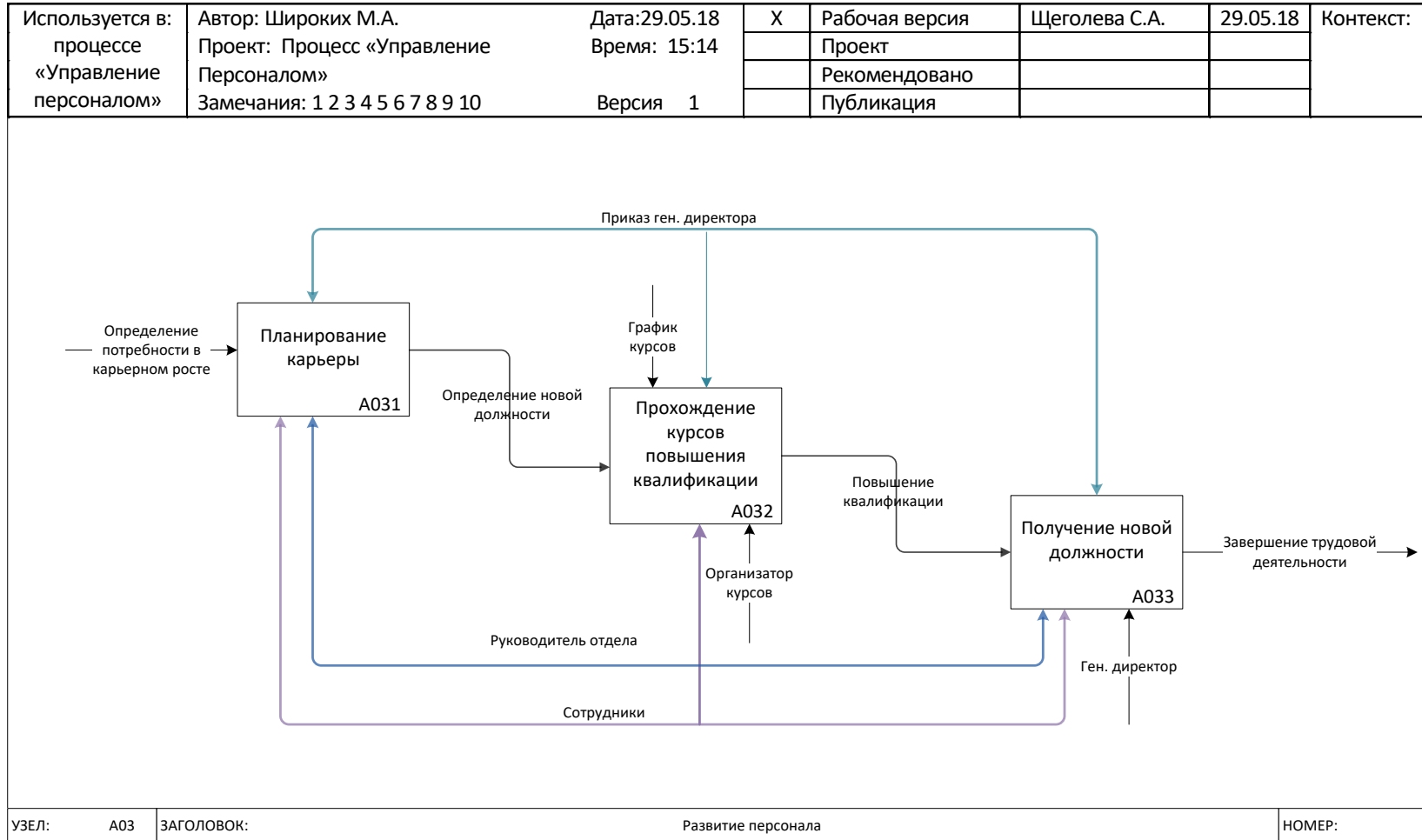
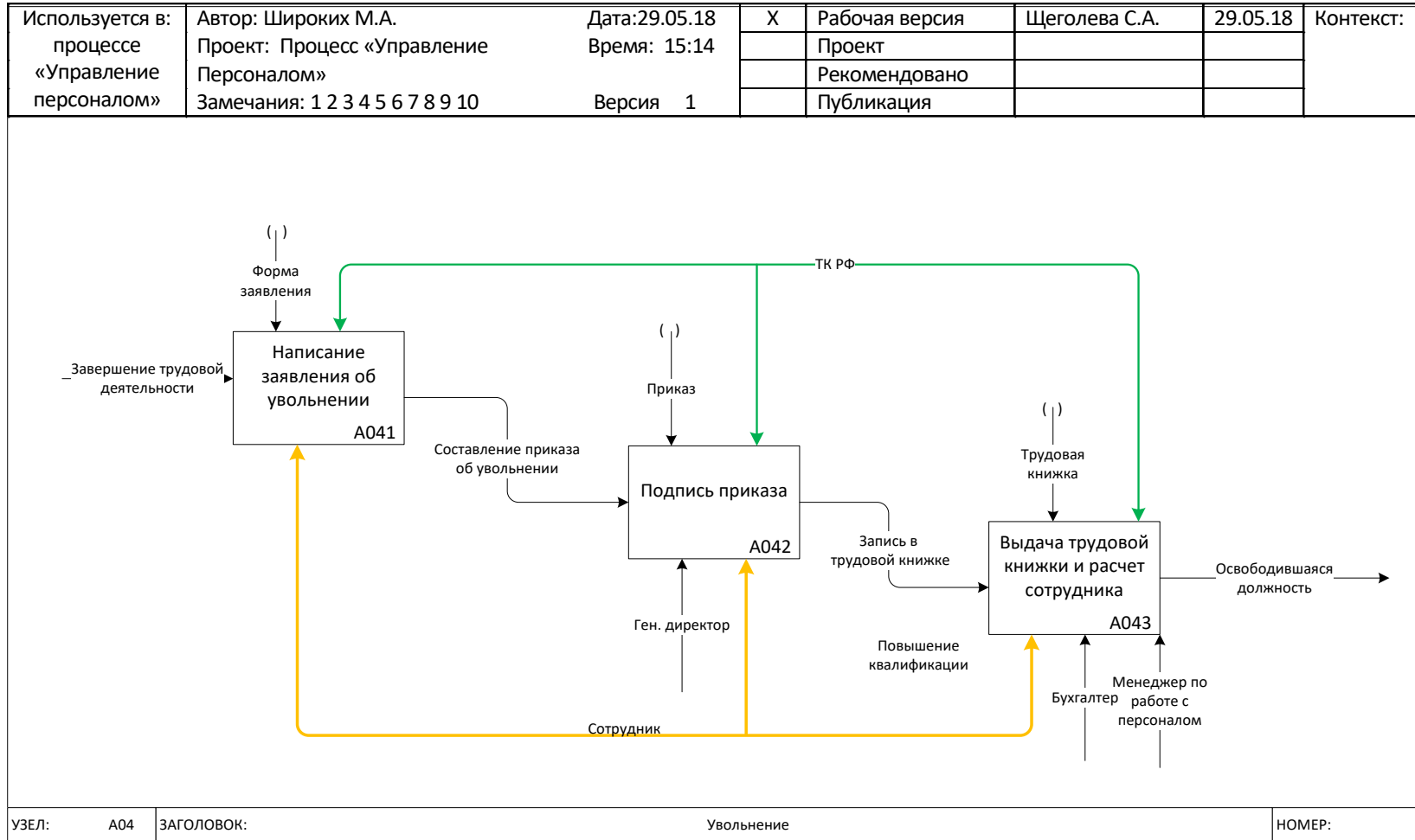


Рисунок 6 – процесс «Управление персоналом» (окончание)



В Приложение А данной выпускной квалификационной работы представлена таблица всех сотрудников компании «Подряд» с указанием их количества согласно штатным расписаниям, а также с указанием требований и основных обязанностей каждого сотрудника согласно должностным инструкциям компании «Подряд». Согласно данной таблице на рисунке 7 показано количество сотрудников каждого отдела компании «Подряд».

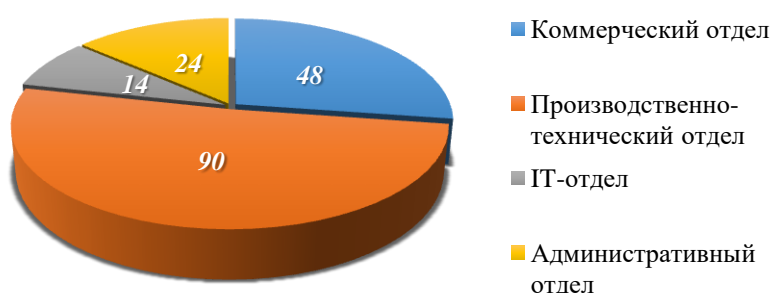


Рисунок 7 – Количество сотрудников в отделах компании «Подряд»

В процессе управления персоналом для каждого отдела компании формируется перечень внутренних документов, на основании которых они осуществляют свою деятельность и, следовательно, эти документы играют важную роль в процессе управления персоналом. В таблице 13 приведены основные внутренние документы компании «Подряд» для каждого отдела.

Таблица 13 – Основные внутренние документы компании «Подряд»

Наименование отдела	Наименование документа
1	2
Абонентский отдел	Положение об отделе
	Штатное расписание
	Должностные инструкции
	Договор об оказании услуг Интернета
	Договор об оказании услуг Интернета + ТВ
	Договор об оказании услуг ТВ
	Правила оказания услуг
	Положение о защите персональных данных для Интернет-Абонентов
	Положение о защите персональных данных для ТВ-Абонентов

Продолжение таблицы 13

1	2
	Стандарты обслуживания Абонентов
Отдел продаж	Положение об отделе
	Штатное расписание
	Должностные инструкции
	Стандарты обслуживания Абонентов
	Программы закупок и продаж
	Положения о тарификации услуг Интернета
	Положения о тарификации услуг ТВ
	Стандарты продаж Программа технической поддержки Абонентов
Отдел маркетинга	Положение об отделе
	Штатное расписание
	Должностные инструкции
	Политика в области маркетинга
	Договор на размещение рекламы
	Программы исследования рынка
	Программы анализа Абонентского спроса
	Программы рекламных компаний
Отдел по работе с юридическими лицами	Положение об отделе
	Штатное расписание
	Должностные инструкции
	Стандарты обслуживания Абонентов
	Программа обслуживания юридических лиц
	Договор об оказании услуг юридическим лицам
Производственно-технический отдел	Положение об отделе
	Штатное расписание
	Должностные инструкции
	Технические задания
	Конструкторская документация
	Программа мероприятий по рациональному обслуживанию бригад
	Правила безопасности
	Планы и графики ремонта
	Инструкция настройки параметров головной станции
	Техническая документация по эксплуатации, обслуживания и ремонта линейно-кабельных сооружений связи, линейно-абонентских сооружений, распределительной сети проводного вещания
	Формы результатов инспекции технической эксплуатации, обслуживания и ремонта
	Инструкция обслуживания кабельных линий
	Инструкция установки распределительных коробок, боксов, распределительных шкафов, кабельных ящиков и защитных полос
	Техническая документация для предоставления телематических услуг связи
Техническая документация для предоставления услуг ТВ	
IT-отдел	Положение об отделе
	Штатное расписание
	Должностные инструкции
	Положение (инструкция) об использовании ресурсов сети интернет

Продолжение таблицы 13

1	2
	Положение об использовании корпоративной электронной почты
	Инструкции физической конфигурации серверного оборудования
	Положение о конфигурации и описание сервисов серверов и сетевого оборудования
	Программа маршрутизации для каждого отдела
	Методики тестирования оборудования
	Инструкции установления программ
	Схемы сети
	Программы автоматизации процессов
	Требования к ПО
	Инструкции установки и настройки Абонентского оборудования
	Программы учета, обработки и управления сбоями
	Инструкция обработки технических запросов Абонентов
	Инструкция использования электроприборов
Администрация	Положение об отделе
	Штатное расписание
	Должностные инструкции
	Программы развития и реструктуризации компании
	Программа мониторинга расходов
	Программа мероприятий обеспечения безопасности объектов компании
	Устав компании
	Лицензии на оказание услуг
	Трудовые договора
	Заявления на больничный/отпуск/об увольнении
	Заявки на подбор новых сотрудников
	Положение об обучении сотрудников
	Положение об охране труда
	Положение об эксплуатации электрического оборудования, электрических и тепловых сетей
	Инструкция использования электрического оборудования, электрических и тепловых сетей
Заявки на приобретения оборудования, материалов для энергохозяйства	
Бухгалтерия	Положение об отделе
	Штатное расписание
	Должностные инструкции
	Программа формирования учетной политики
	Программа ведения бухгалтерского учета
	Программа проведения комплексного анализа хозяйственно-экономической деятельности компании
	Кассовая книга
	Бухгалтерские отчеты
	Инструкция по приему, учету и выдаче денежных средств
	Положение о тарифных ставках
Юридический отдел	Положение об отделе
	Штатное расписание
	Должностные инструкции

Окончание таблицы 13

1	2
	Инструкция правовой экспертизы проектов приказов, инструкций, положений, стандартов и других актов правового характера
	Методика руководства правовой работы компании
Склад	Положение об отделе
	Штатное расписание
	Должностные инструкции
	Программа инвентаризации
	Заключения входного контроля
	Дефектные ведомости
	Маршрутные путевки

На каждом этапе процесса управления персоналом возникают различные отказы процесса, т.е. появляются события, которые могут отрицательно или положительно повлиять на процесс. Основное внимание всегда уделяется отрицательным событиям, ведь из-за них нарушается процесс деятельности компании.

Для эффективного управления персоналом в компании «Подряд» составлен перечень всех возможных отрицательных отказов процесса, чтобы в дальнейшем можно было снизить или вовсе устранить влияние этих событий, т.е. управлять рисками этого процесса.

В каждый отдел компании «Подряд» был предоставлен составленный перечень отказов процесса управления персоналом, к которому прилагался опросный лист, где сотрудники указывали дату заполнения, должность. Сотрудники отделов в каждом перечне указывали, как часто они встречаются с данными отказами за один год.

Таким образом, на основании опроса 30 сотрудников компании «Подряд», для каждого отказа определена средняя частота появления за один год.

В таблице 14 представлен перечень возможных отказов с частотой их появления для каждого этапа управления персоналом компании «Подряд».

Таблица 14 – Отказы процесса управления персоналом компании «Подряд»

Наименование этапа	Наименование отказа	Частота появления отказа за год
1	2	3
Определение потребности в найме	Требования к кандидатам определены неверно (пол, возраст, образование, стаж, ограничения по здоровью, квалификация – для технического и IT отделов)	4
	Неверно определено количество требуемого персонала	8
	Отсутствие потребности в новом персонале	1
Заполнение и отправка заявки от подразделения	Ошибка при заполнении заявки	3
	Заявка не отправлена	2
Анализ рынка труда	Поиск и отбор ненужных сотрудников	1
	Отсутствие нужных сотрудников	7
Проведение собеседования	Кандидат(-ы) не пришел (-и)	2
	Кандидат(-ы) не подходит(-ят) на должность	4
Заключение трудового договора	Отказ кандидата от заключения договора	1
Адаптация	Конфликты с сотрудниками	9
	Новый сотрудник не справляется с обязанностями	7
	Получение травмы	4
Нормирование труда	Сотрудник не выполняет установленные нормы выработки	3
	Тарифная ставка/оклад не соответствует квалификации сотрудника	1
	Расчет сотрудников не по результатам выполненного задания	3
	Расчет без выплаты отпускных	3
Распределение отпусков	Ошибка при написании заявления	7
	Неверно рассчитан период отпуска	5
Мотивация	Недостаточная мотивация	5
Планирование карьеры	Отсутствие желания у работника в карьерном росте	3
	Цели планирования карьеры определены неверно	1

Окончание таблицы 14

1	2	3
Прохождение курсов повышения квалификации	Сотрудник не явился на курсы	0
	Сотрудник не прошел курсы	1
Получение новой должности	Ошибка при оформлении документов	2
	Работник не справляется с новой должностью	2
Завершение трудовой деятельности	Сокращение сотрудника	1
	Увольнение	3
Написание заявления об увольнении	Ошибка при написании заявления	3
Составление и подпись приказа об увольнении	Не правильно составлен приказ	3
Выдача трудовой книжки	Задержка выдачи	3
	Потеря трудовой книжки	0

Таким образом, в компании «Подряд» наиболее часто возникают отказы на этапах определения потребности в найме сотрудников, анализа рынка труда, адаптации сотрудников, распределения отпусков, планирования карьеры сотрудников и увольнения.

Так или иначе любой отказ процесса негативно влияет на деятельность компании, но, в зависимости от уровня критичности, в разной степени. В данной выпускной квалификационной работе проведено управление рисками в процессе управления персоналом для компании «Подряд», а для постоянного управления рисками разработана соответствующая документированная процедура. Этапы управления рисками и особенности разработки документированной процедуры представлены в следующем разделе.

3 РАЗРАБОТКА ПРОЦЕДУРЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ

3.1 Управление рисками в сфере работы с персоналом на предприятии телекоммуникационных услуг

Управление рисками при работе с персоналом в компании «Подряд» осуществляется с помощью метода FMECA – Анализ видов, последствий и критичности отказов, который подробно описан в первой главе данной выпускной квалификационной работы. Все этапы управления рисками, проведенные согласно данному методу, заносятся в реестр рисков, который представлен в Приложении Б.

Согласно данному методу каждый этап состоит из следующих данных:

- Область применения: процесс управления персоналом в компании «Подряд»;
- Изучение процесса, деление процесса на компоненты и этапы: согласно рисунку 6, представленному в предыдущей главе;
- Определение для каждого компонента/этапа возможных отказов и их причин: Приложение Б, столбцы «Этапы процесса», «Наименование отказа» и «Причина отказа» в реестре рисков;
- Определение для каждого компонента/этапа вида отказа возможных последствий: Приложение Б, столбцы «Локальные последствия» с точки зрения этапа процесса и «Итоговые последствия» с точки зрения процесса в целом в реестре рисков;
- Оценка приемлемости риска. При оценке приемлемости риска определяют уровень тяжести последствий «S» согласно шкале, представленной в таблице 15.

Таблица 15 – Уровень тяжести последствий «S»

Номер класса тяжести «S»	Наименование класса тяжести	Описание последствий отказа
1	2	3
IV	Катастрофический	Последствия отказов, наносящие максимальный ущерб деятельности компании, ее сотрудникам и т.д.
III	Критический	Последствия отказов, наносящие ущерб компании, ее сотрудникам и т.д.
II	Минимальный	Последствия отказов, негативно влияющие на эффективность деятельности компании
I	Ничтожный	Последствия отказов, влияющие на некоторые процессы деятельности компании

Также при оценке приемлемости риска определяют вероятность появления отказа «О». Согласно частоте появления отказов, данные о которой представлены в таблице 13 предыдущей главы, вероятность появления отказов определяется по шкале, представленной в таблице 16.

Таблица 16 – Вероятность появления отказа «О»

Характеристика появления отказа	Частота появления	Балл «О»
1	2	3
Очень низкая – отказ маловероятен	0 - 1 раз/год	1 (А)
Низкая – относительно мало отказов	2 - 3 раза/год	2 (В)
Умеренная – отказы возможны	4 - 6 раз/год	3 (С)
Высокая – наличие повторных отказов	7 - 8 раз/год	4 (D)
Очень высокая – отказ почти неизбежен	9 - 10 раз/год	5 (Е)

– Первоначальные методы управления рисками идентифицированных отказов, где указываются методы предупреждения отказа и методы обнаружения отказа: Приложение Б;

– Оценка обнаружения отказа «D» осуществляется с помощью ранга обнаружения согласно таблице 17.

Таблица 17 – Оценка обнаружения отказа «D»

Характеристика обнаружения	Критерий – возможность обнаружения отказа на основании первоначальных методов управления	Ранг
1	2	3
Очень хорошее	Очень высокий шанс, что предложенные методы обнаружат отказ	1
Хорошее	Высокий шанс, что предложенные методы обнаружат отказ	2
Умеренное	Умеренный шанс, что предложенные методы обнаружат отказ	3
Плохое	Низкий шанс, что предложенные методы обнаружат отказ	4
Очень плохое	Маловероятно, что предложенные методы обнаружат отказ	5

– Уровень критичности риска определяется согласно матрице критичности, составленной на основании данных уровня тяжести последствий и вероятности появления отказа. Матрица критичности представлена в таблице 18.

Таблица 18 – Матрица критичности

Вероятность появления «O»	Уровень тяжести последствий «S»			
	I	II	III	IV
1 (A)	Незначительные последствия	Незначительные последствия	Терпимые последствия	Терпимые последствия
2 (B)	Незначительные последствия	Терпимые последствия	Нежелательные последствия	Нежелательные последствия
3 (C)	Терпимые последствия	Нежелательные последствия	Нежелательные последствия	Неприемлемые последствия
4 (D)	Терпимые последствия	Нежелательные последствия	Неприемлемые последствия	Неприемлемые последствия
5 (E)	Нежелательные последствия	Неприемлемые последствия	Неприемлемые последствия	Неприемлемые последствия

В данной матрице каждой ячейке соответствует определенный индекс риска – AI, AII и тд. Вся область значений риска разбивается на три части, которые обозначаются цветами:

1. Черный – область недопустимого риска с неприемлемыми последствиями;
2. Белый – область приемлемого риска, но требующая повышенного внимания, с нежелательными последствиями;
3. Серый – область допустимого риска, требующая контроля возможного повышения уровня рисков, с незначительными и терпимыми последствиями.

Серая область является граничной, т.е. риски, находящиеся в белой и черной областях, являются приоритетными для их управления и, следовательно, для них определяются основные методы управления.

Согласно присвоенным уровням критичности рисков для исследуемого процесса самыми критичными отказами являются: неверно определено количество требуемого персонала при определении потребности, отсутствие нужных сотрудников при анализе рынка труда, конфликты с сотрудниками, новый сотрудник не справляется с обязанностями.

– При обработке рисков для каждого отказа с высоким уровнем критичности риска, который находится в белой и черной зонах, указывается метод эффективного управления. После указания всех методов проводится повторный анализ и сравнительная оценка рисков. Приложение Б: столбец «Предпринятые методы управления».

Все результаты процесса управления рисками должны быть оформлены в виде реестра риска, приведенного в Приложении Б.

Для эффективного управления рисками при работе с персоналом на предприятии телекоммуникационных услуг необходимо разработать и внедрить соответствующую документированную процедуру.

Особенности разработки документированной процедуры, а также ее содержание представлены в следующем разделе данной выпускной квалификационной работы.

3.2 Разработка процедуры по управлению рисками

Согласно ГОСТ Р ИСО/ТО 10013-2007 «Менеджмент организации. Руководство по документированию системы менеджмента качества» структура и формат документированной процедуры должна быть представлена организацией в виде текстов, схем, карт процессов, таблиц, их комбинации или в другой приемлемой форме в зависимости от потребностей организации. Документированная процедура должна содержать необходимую информацию и иметь уникальную идентификацию для обеспечения прослеживаемости [21].

Необходимая информация, которая должна содержаться в процедуре, представлена в таблице 19.

Таблица 19 – Требования к документированной процедуре [21]

Структурный элемент	Требования
1	2
Наименование	Наименование должно четко идентифицировать документированную процедуру
Цель	Цель разработки и использования документированной процедуры должна быть четко идентифицирована
Область применения	Организация должна описать область применения документированной процедуры, включая обоснование и подробное описание любых сделанных исключений
Ответственность и полномочия	Организация должна идентифицировать ответственность и полномочия и/или функциональные обязанности персонала, а также взаимосвязь персонала с процессами и действиями, входящими в процедуру. Ответственность и полномочия могут быть представлены в виде карты процесса или текста
Описание видов деятельности	Уровень детализации документов зависит от сложности вида деятельности, используемых методов, уровня квалификации и подготовки персонала, необходимых для выполнения работ. Независимо от уровня при описании видов

Окончание таблицы 19

1	2
	<p>деятельности должны быть рассмотрены следующие аспекты:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Определение потребностей организации, ее потребителей и поставщиков; – Представление процессов в виде текста и/или карт процесса по видам деятельности; – Определение необходимых работ и распределение ответственности, назначение ответственных лиц, рамки их функциональных обязанностей, цели, место, время и способ выполнения этих работ; – Описание управления процессами и идентифицированными видами деятельности; – Определение потребностей в ресурсах, необходимых для выполнения установленной деятельности (потребность в персонале, обучении, оборудовании и материалах); – Определение документов, регламентирующих данный вид деятельности; – Определение входа и выхода процессов; – Определение необходимых измерений. <p>Организация может принять решение о целесообразности включения части, приведенной выше информации в рабочие инструкции.</p>
Требования к записям	<p>Ведение записей по виду деятельности, установленному в документированной процедуре, должно быть описано в разделе «Записи» или в другом разделе рабочей инструкции. Организация должна установить формы ведения записей, указать способы их заполнения, регистрации и хранения</p>
Приложения	<p>Документированная процедура может включать в себя приложения, содержащие вспомогательную информацию (таблицы, диаграммы, карты процессов, схемы и формы)</p>

Также документированная процедура должна содержать сведения о своем статусе, датах рассмотрения, утверждения и пересмотра.

Разработка процедуры по управлению рисками при работе с персоналом на предприятии телекоммуникационных услуг представляет собой процесс, который можно описать. В таблице 20 представлен порядок процесса разработки процедуры по управлению рисками в компании «Подряд».

Таблица 20 – Процесс разработки процедуры по управлению рисками

Схема процесса	Операция процесса	Ответственный исполнитель операции	Вход в операцию	Выход из операции
1	2	3	4	5
<pre> graph TD 1((1)) --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5{5} 5 --> 6[6] 6 --> 7[7] 7 --> 8[8] 8 --> 9((9)) 6 --> 5 </pre>	1. Подача заявки на разработку процедуры	Менеджер по работе с персоналом	Заявка на разработку	Утвержденная заявка
	2. Организация разработки	Менеджер по работе с персоналом	Утвержденная заявка	Список согласующих лиц
	3. Утверждение списка согласующих лиц	Генеральный директор	Список согласующих лиц	Утвержденный список согласующих лиц
	4. Разработка первой версии	Разработчик	Утвержденный список согласующих лиц; Заявка	Проект первой версии
	5. Рассылка на отзывы	Разработчик; Менеджер по работе с персоналом	Проект первой версии	Утвержденная первая версия процедуры; Первая версия с поправками
	6. Устранение поправок	Разработчик	Первая версия с поправками	Проект второй версии
	7. Разработка второй версии	Разработчик	Проект второй версии	Утвержденная вторая версия процедуры
	8. Утверждение процедуры	Генеральный директор	Утвержденная первая/вторая версия процедуры	Процедура по управлению рисками
	9. Регистрация документа	Менеджер по работе с персоналом	Процедура оценки поставщиков	Регистрационный номер процедуры

Разработанная документированная процедура по управлению рисками при работе с персоналом на предприятии телекоммуникационных услуг

представлена в приложении В. Документированная процедура включает в себя следующие структурные элементы:

1. Титульный лист;

На титульном листе располагается наименование процедуры, ее код, год и место разработки, информация об утверждении.

2. Предисловие;

В предисловии указан разработчик, информация о введении в действие, какому нормативному документу соответствует документ, а также условия использования.

3. Содержание;

В содержании указываются все структурные элементы процедуры и их соответствующие норма страниц.

4. Область применения;

Область применения содержит требования, которые изложены в процедуре, для каких подразделений организации выполнение процедуры является обязательным, ссылку на нормативный документ, в соответствии с которым была разработана процедура.

5. Нормативные ссылки;

В нормативные ссылки входит перечень документов с полным указанием наименования и года введения, в соответствии с которыми была разработана процедура.

6. Термины и определения;

Приводятся основные термины и определения, используемые с процедуре, а также нормативный документ, где содержатся остальные термины и определения для процедуры.

7. Общие положения;

В разделе указывается о каждом этапе процесса управления рисками, указываются необходимые сопроводительные материалы, а также информация об изменениях данных материалов.

8. Управление рисками при работе с персоналом;

Указывается информация о методе управления рисками, приводятся все необходимые инструменты для проведения процесса управления, приводятся критерии обработки результатов управления.

9. Оценка результативности процесса;

В разделе указаны должностные лица, которые контролируют показатели процесса, показатели оценки результативности процесса, а также должностное лицо, которое предоставляет руководству информацию о результатах процесса в точно поставленные сроки.

10. Хранение документированной информации;

В разделе указывается информация и сроках и месте хранения документированной информации, используемой для управления рисками при работе с персоналом в компании «Подряд», а также указывается ответственное лицо за хранение информации.

11. Приложения;

В приложениях содержатся необходимые формы и документы, используемые для управления рисками при работе с персоналом в компании «Подряд».

Таким образом, разработанная документированная процедура позволяет эффективно управлять рисками в сфере работы с персоналом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разработка процедуры по управлению рисками при управлении персоналом на предприятии телекоммуникационных услуг позволяет снизить или вовсе устранить риски всех возможных отказов процесса управления персоналом, что впоследствии приводит к повышению эффективности деятельности предприятия, а также повышает конкурентоспособность. Проведение постоянного управления рисками при работе с персоналом также повышает заинтересованность сотрудников оставаться в штате предприятия и способствует улучшению их рабочей деятельности.

Проанализировав деятельность предприятия телекоммуникационных услуг в сфере работы с персоналом, получена необходимая информация об особенностях рисков при управлении персоналом. А непосредственно управление рисками при управлении персоналом на предприятии телекоммуникационных услуг способствовало разработке соответствующей документированной процедуры. Результатом проделанной работы является написание и публикация двух научных статей.

В ходе работы выполнены следующие задачи:

– Изучены теоретические основы процесса управления рисками, проведен анализ нормативно-правового обеспечения, проведен анализ процесса управления персоналом, изучены особенности рисков в процессе управления персоналом;

– Составлена краткая характеристика предприятия телекоммуникационных услуг и проведен анализ его деятельности, проведен анализ деятельности предприятия телекоммуникационных в области управления персоналом;

– Проведено управление рисками при работе с персоналом на предприятии телекоммуникационных услуг, разработана процедура по управления рисками.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1) Трудовой кодекс Российской Федерации: [принят Гос. Думой 30 декабря 2001г.] / Российская газета, 2001. URL: <http://docs.cntd.ru/document/901807664> (дата обращения: 20.05.2018).
- 2) О защите прав потребителей № 2300-1 от 07 апреля 1992 г. Принят Верховным Советом РФ от 07 февраля 1992 г. // Российская газета. 1992. URL: <http://docs.cntd.ru/document/9005388> (дата обращения: 27.05.2018).
- 3) О персональных данных № 152-ФЗ от 26 января 2007 г. Принят Гос. Думой 27 июля 2006 г. // Российская газета. 2006. URL: <http://docs.cntd.ru/document/901990046> (дата обращения: 27.05.2018).
- 4) О связи № 126-ФЗ от 07 июля 2003 г. Принят Гос. Думой 18 июня 2003 г. // Российская газета. 2003. URL: <http://docs.cntd.ru/document/901867280> (дата обращения: 27.05.2018).
- 5) Утверждении перечня технически сложных товаров № 924 Постановление правительства РФ от 24 ноября 2011 г. Принято Правительства РФ от 10 ноября 2011 г. // Российская газета. 2011. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121597/ (дата обращения: 27.05.2018).
- 6) Об утверждении Правил оказания телематических услуг связи № 575 Постановление Правительства РФ от 10 сентября 2007 г. Принято Правительством РФ 10 сентября 2007 г. // Российская Бизнес-газета. 2007. URL: <http://docs.cntd.ru/document/902059724> (дата обращения: 27.05.2018).
- 7) Об утверждении Правил оказания услуг связи для целей телевизионного вещания и (или) радиовещания № 785 Постановление Правительства РФ от 01 марта 2007 г. Принято Правительства РФ от 22 декабря 2006 г. // Российская газета. 2006. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64855/ (дата обращения: 27.05.2018).

- 8) ОК 016-94. Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР). Введ. 1996-01-01. М.: Стандартинформ, 2006. 197 с.
- 9) ГОСТ 11515-91. Каналы и тракты звукового вещания. Основные параметры качества. Методы измерений. Введ. 1992-07-01. М.: Издательство стандартов, 1991. 46 с.
- 10) ГОСТ 7845-92. Система вещательного телевидения. Основные параметры. Методы измерений. Введ. 1993-01-01. М.: Издательство стандартов, 2001. 27 с.
- 11) ГОСТ Р 53880-2010. Кабели коаксиальные для сетей кабельного телевидения. Общие технические условия. Введ. 2011-07-01. М.: Стандартинформ, 2011. 28 с.
- 12) ГОСТ Р 55387-2012 Качество услуги «Доступ в Интернет». Показатели качества. Введ. 2014-01-01. М.: Стандартинформ, 2014. 12 с.
- 13) ГОСТ Р ИСО/ТО 10013-2007. Менеджмент организации. Руководство по документированию системы менеджмента качества. Введ. 2008-06-01. М.: Стандартинформ, 2007. 16 с.
- 14) ГОСТ Р 51901.12-2007. (МЭК 60812:2006) Менеджмент риска. Метод анализа видов и последствий отказов. Введ. 2008-09-01. М.: Стандартинформ, 2008. 40 с.
- 15) ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011. Менеджмент риска. Методы оценки риска. Введ. 2011-12-01. М.: Стандартинформ, 2012. 74 с.
- 16) ГОСТ Р ИСО 31000-2010. Менеджмент риска. Принципы и руководство. Введ. 2010-12-21. М.: Стандартинформ, 2012. 26 с.
- 17) ГОСТ Р 51901.21-2012. Менеджмент риска. Реестр риска. Общие положения. Введ. 2013-12-01. М.: Стандартинформ, 2014. 16 с.
- 18) ГОСТ Р 51901.22-2012. Менеджмент риска. Реестр риска. Правила построения. Введ. 2013-12-01. М.: Стандартинформ, 2014. 20 с.
- 19) ГОСТ Р 51901.7-2017/ISO/TR 31004:2013. Менеджмент риска. Руководство по внедрению ИСО 31000. Введ. 2018-12-01. М.: Стандартинформ, 2017. 35 с.

- 20) ГОСТ Р 51897–2011/Руководство ИСО 73:2009. Менеджмент риска. Термины и определения. Введ. 2012–12–01. М.: Стандартинформ, 2012. 19 с.
- 21) ГОСТ Р 53538-2009. Многопарные кабели с медными жилами для цепей широкополосного доступа. Общие технические требования. Введ. 2010–12–01. М.: Стандартинформ, 2011. 11 с.
- 22) ГОСТ Р 52023-2003. Сети распределительные систем кабельного телевидения. Основные параметры. Технические требования. Методы измерений и испытаний. Введ. 2003–07–01. М.: Издательство стандартов, 2003. 85 с.
- 23) ГОСТ Р 52593-2006. Система кабельного цифрового телевизионного вещания. Методы канального кодирования, мультиплексирования и модуляции Общие технические требования. Введ. 2007–01–01. М.: Стандартинформ, 2007. 19 с.
- 24) ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования. Введ. 2015–11–01. М.: Стандартинформ, 2015. 79 с.
- 25) ГОСТ Р 52591-2006. Система передачи данных пользователя в цифровом телевизионном формате. Основные параметры. Введ. 2007–01–01. М.: Стандартинформ, 2007. 15 с.
- 26) ГОСТ Р 55697-2013. Телевидение вещательное цифровое. Сервисная информация. Общие технические требования. Введ. 2014–09–01. М.: Стандартинформ, 2014. 56 с.
- 27) ГОСТ Р 53531-2009. Телевидение вещательное цифровое. Требования к защите информации от несанкционированного доступа в сетях кабельного и наземного телевизионного вещания. Основные параметры. Технические требования. Введ. 2010–12–01. М.: Стандартинформ, 2010. 27 с.
- 28) ГОСТ Р 52592-2006. Тракт передачи сигналов цифрового вещательного телевидения. Звенья тракта и измерительные сигналы. Общие требования. Введ. 2007–01–01. М.: Стандартинформ, 2007. 32 с.
- 29) Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М: ЮНИТИ, 2012. 560 с.

- 30) Денисов Э.И., Прокопенко Л.В., Степанян И.В. Управление профессиональными рисками: прогнозирование, каузация и биоинформационные технологии // Вестник РАМН. 2012. №6. С. 51–56. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_17860507_50282418.pdf (дата обращения: 20.03.2018).
- 31) Егорова Л.С., Фролова П.С., Фролова О.Н. Риски и угрозы в системе кадровой безопасности организации // Вестник КГУ. 2013. №6. С. 144–149. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/riski-i-ugrozy-v-sisteme-kadrovoy-bezopasnosti-organizatsii> (дата обращения: 22.05.2018).
- 32) Саакян М.К., Матвеев Е.В., Скворцов Е.А., Виды кадровых рисков в управлении персоналом организации // Вестн. УГАУ. 2016. №2. С. 50–58. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26320070&> (дата обращения: 15.05.2018).
- 33) Тулекбаева А.К., Токтабек А.А., Уали А.Б.. Система менеджмента рисками – как технология управления бизнес–процессами предприятия на основе принципов и процедур их выявления и оценки по ГОСТ Р ИСО 31000 // Вестн. казахской академии транспорта и коммуникаций им. М. Тынышпаева. 2017. № 3. С. 140–147. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_30025363_86616952.pdf
- 34) Андреева И.С., Данилов И.П. Компетентностный подход к управлению персоналом как конкурентное преимущество предприятия // Вестник ЧГУ. 2014. №1. С. 218–225. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentnostnyu-podhod-k-upravleniyu-personalom-kak-konkurentnoe-preimuschestvo-predpriyatiya> (дата обращения: 23.05.2018).
- 35) Апенько С.Н., Голубь Н.А. Разработка проекта внедрения процессного подхода к управлению персоналом // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2011. №1. С. 132–137. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-proekta-vnedreniya-protsessnogo-podhoda-k-upravleniyu-personalom> (дата обращения: 23.05.2018).
- 36) Валькович О.Н., Захарова Л.Н. Современные подходы к управлению кадровыми рисками // Экономика устойчивого развития. 2016. №2 (26). С.

- 54–57. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_26776640_50011880.pdf (дата обращения: 07.05.2018).
- 37) Геращенко И. А., Джумандурдиев Г. Антикризисное управление персоналом // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. №45. С. 148–152. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/antikrizisnoe-upravlenie-personalom> (дата обращения: 23.05.2018).
- 38) Зуева О.В., Жирнова Е.А. Менеджмент риска как часть интегрированной системы менеджмента в соответствии со стандартом ГОСТ ISO 31000–2010 // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2014. №10. С. 76–81. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/menedzhment-riska-kak-chast-integrirovannoy-sistemy-menedzhmenta-v-sootvetstvii-so-standartom-gost-iso-31000-2010> (дата обращения: 25.04.2018).
- 39) Несмиянов Д.И., Данилкин В.В. Риск-менеджмент как приоритетная функция в управлении современным предприятием // Вестник СМУС74. 2016. №2 (13). С. 118–122. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/risk-menedzhment-kak-prioritetnaya-funktsiya-v-upravlenii-sovremennym-predpriyatiem> (дата обращения: 20.03.2018).
- 40) Орлов А.И., Пугач О.В. Подходы к общей теории риска // УБС. 2012. №40. С. 49–55. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_20173753_79294564.pdf (дата обращения: 20.03.2018).
- 41) Папанян Р.Г., Жуковская Н.П. Кадровые риски в системе управления персоналом // Научные исследования. 2016. №9 (10). С. 35–37. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_27202210_18996102.pdf (дата обращения: 05.05.2018).
- 42) Юрлова Н.С., Скачок И.В. Управление рисками // Вестник НГИЭИ. 2014. №3 (34). С. 95–100. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-riskami> (дата обращения: 03.04.2018).
- 43) Анализ процесса управления рисками [Электронный ресурс]. – Электрон.дан. – Режим доступа: URL: <http://www.bainr.ru/article16.html> (Дата обращения: 02.12.2017)

- 44) Ануфриева И.Ю. Современные карьерные риски в системе управления персоналом организации // Управление современной организацией: опыт, проблемы перспективы. 2016. №1. С. 388–390. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_30305452_17300088.pdf (дата обращения: 19.05.2018).
- 45) М.О. Габриелян. Международные и российские стандарты риск-менеджмента // Вестник ГУУ. 2015. №10. С. 81–85. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnye-i-rossiyskie-standarty-risk-menedzhmenta> (дата обращения: 22.05.2018).
- 46) Гримаевич О. Н. Методы управления рисками промышленных предприятий // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2012. №1 (40). С. 72–76. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-upravleniya-riskami-promyshlennyh-predpriyati> (дата обращения: 03.04.2018).
- 47) Иванова Л.Л. Риски в системе кадровой безопасности // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2015. №3. С. 350–355. URL: <https://e.lanbook.com/reader/journalArticle/323263/#1> (дата обращения: 07.05.2018).
- 48) Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Основы ЭУП. 2012. №4 (4). С. 145–152. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-i-stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-v-upravlenii-personalom> (дата обращения: 23.05.2018).
- 49) Костенко Е. П. Эволюция теории и практики управления персоналом в XX в // Пространство экономики. 2013. №4. С. 33–38. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-teorii-i-praktiki-upravleniya-personalom-v-xx-v-1> (дата обращения: 23.05.2018).
- 50) Кузнецова Н.В. Управление кадровыми рисками современной организации // Вестник ЗабГУ. 2013. №7. С. 94–100. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-kadrovymi-riskami-sovremennoy-organizatsii-1> (дата обращения: 07.05.2018).

- 51) Масленникова Ю.Л. Кадровые риски: классификация и управление // Журнал объединение контроллеров. 2017. №66. С. 36–39 URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_32474498_10283944.pdf (дата обращения: 07.05.2018).
- 52) Маслов Е.В. Управление персоналом: технология и идеология // Организационная психология. 2015. №1. С. 73–90. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-tehnologiya-i-ideologiya> (дата обращения: 13.05.2018).
- 53) Митрофанова А.Е. Классификация кадровых рисков в системе управления персоналом организации // Вестник ГУУ. 2013. №7. С. 228–233 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-kadrovyyh-riskov-v-sisteme-upravleniya-personalom-organizatsii> (дата обращения: 07.05.2018).
- 54) Моисеева А.В. Обзор международных и национальных стандартов в области управления рисками // Молодой ученый. 2017. №10. С. 261–264. URL: <https://moluch.ru/archive/144/40449> (дата обращения: 22.05.2018).
- 55) Митрофанова А.Е. Разработка методики управления кадровыми рисками в системе управления персоналом организации // Интернет-журнал Науковедение. 2013. №1 (14). С. 85–94 Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-metodiki-upravleniya-kadrovymi-riskami-v-sisteme-upravleniya-personalom-organizatsii> (дата обращения: 22.05.2018).
- 56) Нечаева Е. С. Анализ и прогнозирование кадровых рисков в организациях // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2013. №1-1. С. 145–155. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-i-prognozirovanie-kadrovyyh-riskov-v-organizatsiyah> (дата обращения: 23.05.2018).
- 57) Оноприенко А.В. Анализ рисков в системе кадрового менеджмента организации // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2015. №7. С. 159–162. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-riskov-v-sisteme-kadrovogo-menedzhmenta-organizatsii> (дата обращения: 07.05.2018).

- 58) Панягина А.Е. Подходы к пониманию и классификации рисков // СЭПТП. 2012. №6. С. 45–49. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-ponimaniyu-i-klassifikatsii-riskov> (дата обращения: 22.05.2018).
- 59) Плотницкая М.Р. Понятие «Персонал» в контексте управления человеческими ресурсами // Вестник КРАУНЦ. Гуманитарные науки. 2013. №1 (21). С.56–62. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-personal-v-kontekste-upravleniya-chelovecheskimi-resursami> (дата обращения: 17.05.2018).
- 60) Поздникова А.Н. Влияние кадровых рисков на эффективность функционирования организации // Студенческий форум: электрон. научн. журн. 2017. № 1(1). С. 56–59. URL: <https://nauchforum.ru/journal/stud/1/18313> (дата обращения: 22.05.2018).
- 61) Стрельник М.М. Сравнение стандартов управления рисками // Известия СПбГЭУ. 2014. №5 (89). С. 91–94. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sravnenie-standartov-upravleniya-riskami-coso-erm-ferma-i-iso-31000-2009> (дата обращения: 25.04.2018).
- 62) Тажиденова А.Р. Роль кадровой политики в системе управления персоналом // Вестник КалмГУ. 2014. №2 (22). С. 72–75. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-kadrovoy-politiki-v-sisteme-upravleniya-personalom> (дата обращения: 23.05.2018).
- 63) Официальный сайт Международной организации по стандартизации ИСО [Электронный ресурс]. – Электрон.дан. – Режим доступа: URL: <https://www.iso.org/> (дата обращения: 25.04.2018).
- 64) Интернет-провайдер Подряд [Электронный ресурс]. – Электрон.дан. – Режим доступа: URL: <https://podryad.tv/vladivostok/> (дата обращения: 29.05.2018).
- 65) Широких М.А. Особенности персонала на предприятии телекоммуникационных услуг // Молодежь и научно-технический прогресс - 2018 г. (В редакции).
- 66) Широких М.А. Управление рисками в процессе управления персоналом // Молодежь и научно-технический прогресс - 2018 г. (В редакции).

СОДЕРЖАНИЕ

АННОТАЦИЯ	4
ВВЕДЕНИЕ	5
1 ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ПРИ РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ	7
1.1 Теоретические основы процесса управления рисками	7
1.2 Анализ нормативно-правового обеспечения процесса управления рисками	11
1.3 Анализ процесса управления персоналом	25
1.4 Особенности рисков в процессе управления персоналом	30
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ УСЛУГ	33
2.1 Краткая характеристика предприятия телекоммуникационных услуг и анализ его деятельности	33
2.2 Анализ деятельности предприятия телекоммуникационных услуг в области управления персоналом	40
3 РАЗРАБОТКА ПРОЦЕДУРЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ	53
3.1 Управление рисками в сфере работы с персоналом на предприятии телекоммуникационных услуг	53
3.2 Разработка процедуры по управлению рисками	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	63
ПРИЛОЖЕНИЕ А	71
ПРИЛОЖЕНИЕ Б	86
ПРИЛОЖЕНИЕ В	93
ПРИЛОЖЕНИЕ Г	118

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Сведения о сотрудниках компании «Подряд»

Таблица 21 – Сотрудники компании «Подряд»

Наименование отдела	Должность	Кол-во	Основные требования к сотруднику	Основные обязанности
1	2	3	5	6
Коммерческий отдел				
Отдел маркетинга	Руководитель отдела	1	<ul style="list-style-type: none"> - Высшее профессиональное (экономическое или инженерно-экономическое) образование; - Опыт работы в области маркетинга не менее 5 лет; - Знание ПК; 	<ul style="list-style-type: none"> - Разработка политики компании в области маркетинга; - Руководство маркетинговыми исследованиями, проводимыми отделом; - Организация сбора и анализа всей коммерческой информации, касающейся деятельности компании, а также руководство поиском новых рынков. - Организация изучения мнения Абонентов с последующим информированием руководства компании и ее структурных подразделений о полученных результатах. - Руководство деятельностью специалистов по рекламе и планирование рекламных кампаний;
	Менеджер по рекламе и маркетингу	1	<ul style="list-style-type: none"> - Высшее профессиональное образование (менеджмент); - Опыт работы в области маркетинга не менее 2-х лет; - Знание ПК; 	<ul style="list-style-type: none"> - Подготовка печатной продукции (буклеты, каталоги, баннеры, сувениры с логотипом компании, плакаты и др); - Составление годовых, ежемесячных и проектных бюджетов, оптимизация затрат; - Ведение переговоров и заключение договоров на размещение рекламы; - Проведение анализа покупательского спроса во время рекламных кампаний, анализ активности конкурирующих компаний;
	Графический дизайнер	1	<ul style="list-style-type: none"> - Высшее профессиональное образование; - Опыт работы не менее 1 года; - Знание ПК; 	<ul style="list-style-type: none"> - Создание информационных, коммерческих, торговых объявлений; рекламных буклетов, плакатов, стендов, баннеров; веб-страниц в заданном стиле, с компоновкой элементов страниц, а также их оформление; - Разработка оригинал-макетов полиграфических рекламных материалов и обложек изданий, общего стиля сайта;
	Менеджер по интернет-маркетингу	1	<ul style="list-style-type: none"> - Высшее профессиональное образование; 	<ul style="list-style-type: none"> - Внесение предложений по модернизации сайта, разработка концепции сайта, продвижение сайта; - Разработка, ведение и оптимизация рекламных кампаний в

Продолжение таблицы 21

1	2	3	4	5
			<ul style="list-style-type: none"> - Без опыта; - Знание ПК: 1С, Microsoft Excel, Word, Outlook 	<ul style="list-style-type: none"> Интернете; - Исследование потребностей рынка, посетителей сайта, целевой аудитории, мониторинг сайта; - Отслеживание конкурентных веб-ресурсов; - Наполнение сайта содержанием (контентом); - Контроль за актуальностью содержимого сайта и достоверностью размещенной на нем информации; - PR/реклама, продвижение сайта;
Абонентский отдел	Руководитель отдела	1	<ul style="list-style-type: none"> - Высшее профессиональное образование; - Опыт работы не менее 3-х лет; - Знание ПК; 	<ul style="list-style-type: none"> - Организует работу по заключению, изменению и расторжению договоров с абонентами; - Обеспечивает правильное начисление платежей за оказанные абонентам услуги; - Организует своевременное проведение перерасчета платежей за оказанные услуги; - Обеспечивает сбор платежей и производство расчетов с абонентами за оказанные услуги на основе заключенных договоров; - Организует расчетно-кассовое обслуживание абонентов; - Организует выявление потребителей, имеющих задолженность по платежам за оказанные услуги;
	Оператор базы данных	4	<ul style="list-style-type: none"> - Среднее образование; - Без опыта работы; - Знание ПК: 1С, Microsoft Excel, Word 	<ul style="list-style-type: none"> - Ведение базы данных Абонентов; - Обработка информации; - Составление и оформление отчетов; - Ведение документации и ее архивирование;
	Менеджер по работе с абонентами	25	<ul style="list-style-type: none"> - Высшее профессиональное образование; - Без опыта; - Знание ПК; 	<ul style="list-style-type: none"> - Заключение, изменение и расторжение договоров с Абонентами; - Проведение перерасчета платежей за оказанные услуги; - Обеспечивает сбор платежей и производство расчетов с абонентами за оказанные услуги на основе заключенных

Продолжение таблицы 21

1	2	3	4	5
				<ul style="list-style-type: none"> - Организует расчетно-кассовое обслуживание абонентов; - Организует выявление потребителей, имеющих задолженность по платежам за оказанные услуги;
Отдел продаж	Руководитель отдела	1	<ul style="list-style-type: none"> - Высшее профессиональное образование; - Опыт работы не менее 5-ти лет; - Знание ПК; 	<ul style="list-style-type: none"> - Составление плана на месяц/квартал/год по закупкам и продажам; - Организация процесса продаж. Реализация услуг, а также повышение продаж. - Формирование кадрового состав отдела; - Организация поиска потенциальных клиентов и координация работы с имеющимися;
	Оператор Call-центра	5	<ul style="list-style-type: none"> - Среднее образование; - Без опыта работы; 	<ul style="list-style-type: none"> - Консультативная поддержка клиентов и потенциальных клиентов. Поиск и предложение оптимальных решений клиенту, в связи с возникшим вопросом; - Предоставление всей нужной информации клиенту по услугам, тарифам, процедурам и акциям компании; - Оформление заявок от клиентов; - Работа с клиентскими жалобами и пожеланиями; - Проведение обзвонov клиентов с целью сообщения информации (информативный прозвон); - Проведение обзвонov клиентов с целью получения информации (опрос/анкетирование);
	Специалист службы технической поддержки абонентов	6	<ul style="list-style-type: none"> - Высшее профессиональное образование; - Без опыта работы; - Знание ПК: 1С, Microsoft Excel, Word, 	<ul style="list-style-type: none"> - Осуществление поддержки, обучения и консультирования Абонентов; - Осуществление оперативной помощи Абонентам по устранению неисправностей, определение, локализация и устранение ошибок (сбоев); - Прием и фиксирование заявок от Абонентов
Отдел по работе с юридическими лицами	Руководитель отдела	1	<ul style="list-style-type: none"> - Высшее профессиональное образование; 	<ul style="list-style-type: none"> - Привлечение юридических лиц; - Проведение переговоров; - Оформление юридических лиц;

Продолжение таблицы 21

1	2	3	4	5
			<ul style="list-style-type: none"> - Опыт работы не менее 3-х лет; - Знание ПК; 	<ul style="list-style-type: none"> - Составление программы обслуживания юридических лиц; - Продажа телекоммуникационных услуг юридическим лицам; - Организация работы отдела;
	Менеджер	1	<ul style="list-style-type: none"> - Высшее профессиональное образование; - Без опыта; - Знание ПК; 	<ul style="list-style-type: none"> - Привлечение юридических лиц; - Продажа телекоммуникационных услуг юридическим лицам; - Внесение в базу компании информации о юридических лицах; - Оформление юридических лиц;
Производственно-технический отдел				
Производственно-технический отдел	Руководитель отдела	1	<ul style="list-style-type: none"> - Высшее профессиональное (техническое) образование; - Опыт работы не менее 5-ти лет; - Группа допуска: 4 	<ul style="list-style-type: none"> - Организация технической подготовки основной деятельности компании; - Координация работ технических служб компании; - Осуществление руководства текущим и перспективным планированием технического развития компании; - Руководство составлением технических заданий на проектирование вновь строящихся сооружений, технических средств, расширение, развитие и реконструкцию действующих; - Рассмотрение и согласование проектно-конструкторской документации по модернизации оборудования и рационализации рабочих мест;
	Руководитель участка сетей кабельного телевидения	7	<ul style="list-style-type: none"> - Высшее профессиональное (техническое) образование; - Опыт работы не менее 5-ти лет; - Группа допуска: 3 	<ul style="list-style-type: none"> - Обеспечение выполнения технических заданий по эксплуатации и ремонту кабельных линий и оборудования; - Осуществление формирования бригад (их количественного, профессионального и квалификационного состава), разработка и внедрение мероприятий по рациональному обслуживанию бригад, координация их деятельность; - Установка технических заданий бригадам и отдельным рабочим (не входящим в состав бригад);

Продолжение таблицы 21

1	2	3	4	5
	Инженер головной станции	1	<ul style="list-style-type: none"> - Высшее профессиональное (техническое) образование; - Опыт работы не менее 3-х лет; - Группа допуска: 3 	<ul style="list-style-type: none"> - Настройка параметров головной станции КТВ; - Проведение измерений параметров головной станции КТВ; - Контроль над рабочей эксплуатацией головной станции КТВ; - Оперативное устранение технических неисправностей головной станции КТВ; - Юстировка спутниковых и эфирных антенн; - Ежедневный контроль над изменением транспондерных и частотных характеристик каналов; - Профилактические работы на оборудовании ГС КТВ;
	Инженер линейных сооружений связи и абонентских устройств	2	<ul style="list-style-type: none"> - Высшее профессиональное (техническое) образование; - Опыт работы не менее 3-х лет; - Группа допуска: 3 	<ul style="list-style-type: none"> - Осуществление технической эксплуатации, обслуживания и ремонта линейно-кабельных сооружений связи, линейно-абонентских сооружений, распределительной сети проводного вещания и радиоточек на закрепленном участке; - Разработка планов и графиков текущего ремонта и профилактических работ, технического обслуживания и ремонта линейных сооружений связи, абонентских устройств, сети проводного вещания, замены и укрепления опор
	Инженер-инспектор	2	<ul style="list-style-type: none"> - Высшее профессиональное (техническое) образование; - Опыт не менее 1 года; - Группа допуска: 2 	<ul style="list-style-type: none"> - Обеспечение контроля за технической эксплуатацией, обслуживанием и ремонтом коммутационного оборудования электросвязи в соответствии с правилами и инструкциями по технической эксплуатации и другими нормативными документами;
	Старший мастер (сетей кабельного телевидения)	1	<ul style="list-style-type: none"> - Высшее профессиональное (техническое) образование; - Опыт работы не менее 2-х лет; 	<ul style="list-style-type: none"> - Обеспечение выполнения технических заданий по эксплуатации и ремонту кабельных линий и оборудования, повышение производительности труда; - Организация обслуживания кабельных линий; - Осуществление регулярного проведения осмотров кабельных трасс, ведение технической и оперативной документации,

Продолжение таблицы 21

1	2	3	4	5
			- Группа допуска: 3	замеры изоляции силовых трансформаторов, оборудования тяговых подстанций, вторичных цепей; - Проверка контура защитных заземлений, периодический замер уровня блуждающих токов на кабельных линиях;
	Мастер (сетей кабельного телевидения)	25	- Высшее профессиональное (техническое) образование; - Опыт работы не менее 2-х лет; - Группа допуска: 3	- Выполнение технических заданий по эксплуатации и ремонту кабельных линий и оборудования, повышение производительности труда; - Обслуживание кабельных линий; - Установка контура защитных заземлений, периодический замер уровня блуждающих токов на кабельных линиях;
	Бригадир монтажников (сетей кабельного телевидения)	5	- Высшее профессиональное (техническое) образование; - Опыт работы не менее 2-х лет; - Группа допуска: 3	- Руководство бригадой монтажников в процессе выполнения работ по сборке, монтажу, наладке и испытаниям сетей кабельного телевидения; - Организация выполнения работ по подготовке сетей кабельного телевидения к монтажу; - Организация выполнения работ по монтажу, наладке и испытаниям сетей кабельного телевидения;
	Руководитель аварийной бригады	2	- Высшее профессиональное (техническое) образование; - Опыт работы не менее 3-х лет; - Группа допуска: 3	- Выявление причин аварии, проведение подготовительных работ для ликвидации аварии; - Выполнение работ по устранению причин аварии или предотвращению распространения последствий аварии; - Проведение заключительных работ после устранения аварии;
	Монтажник связи	30	- Среднее профессиональное (профильное); - Опыт работы не менее	- Прокладка кабелей в траншеях, коллекторах, трубах и блоках скрытой проводки; - Механизированная прокладка кабелей; - Подвеска кабелей на канатах, заправка кабеля в кассету и

Продолжение таблицы 21

1	2	3	4	5
			1 года; - Группа допуска: 3	установка ножа кабелеукладчика, оборудование кабельных опор; - Установка распределительных коробок, боксов, распределительных шкафов, кабельных ящиков и защитных полос; - Ввод кабеля в эксплуатацию;
	Бригадир монтажников волоконно-оптических линий связи	2	- Высшее профессиональное (техническое) образование; - Опыт работы не менее 2-х лет; - Группа допуска: 3	- Организация работ по монтажу сложных схем волоконно-оптических линий связи (ВОЛС), монтаж переходов с металлических проводников на оптические; - Организация работ по монтажу дифференциальных и интегральных преобразователей оптических сигналов; - Организация работ по измерению и регулированию оптической мощности ВОЛС при помощи контрольно-измерительных приборов;
	Монтажник волоконно-оптических линий связи	10	- Среднее профессиональное (профильное); - Опыт работы не менее 1 года; - Группа допуска: 3	- Монтаж сложных схем волоконно-оптических линий связи (ВОЛС), монтаж переходов с металлических проводников на оптические; - Монтаж дифференциальных и интегральных преобразователей оптических сигналов; - Измерение и регулирование оптической мощности ВОЛС при помощи контрольно-измерительных приборов; - Проведение комплекса измерений и контроль параметров ВОЛС;
	Ведущий инженер телекоммуникаций	1	- Высшее профессиональное (техническое) образование; - Опыт работы не менее 3-х лет;	- Осуществление технического обслуживания и ремонта аппаратуры, коммутационного и каналообразующего оборудования электросвязи; - Разработка годовых планов и графиков технического обслуживания и ремонта технических средств; - Осуществляет технический осмотр и выполняет

Продолжение таблицы 21

1	2	3	4	5
			- Группа допуска: 3	необходимые измерения электрических параметров аппаратуры и оборудования; - Обеспечение соответствия технических параметров аппаратуры, оборудования и каналов до установленных норм;
	Инженер телекоммуникаций	1	- Высшее профессиональное (техническое) образование; - Опыт работы не менее 3-х лет; - Группа допуска: 3	- Организация и обеспечение технической эксплуатации технического обеспечения и связи, электрооборудования, электропроводки и электрокабеля, а также метрологическое обеспечение средств связи; - Анализ работы средств технического обеспечения и связи; - Разработка нормативных материалов по профилактическому обслуживанию и ремонту применяемого оборудования;
Отдел информационных технологий (IT-отдел)				
Отдел информационных технологий (IT-отдел)	Руководитель отдела	1	- Высшее профессиональное (техническое) образование; - Опыт работы не менее 3-х лет; - Группа допуска: 2	- Анализ характеристики технических устройств, средств электросвязи и программного обеспечения, используемого предприятием как для собственных нужд, так и для предоставления телекоммуникационных услуг; - Контроль устранения неисправности в программном обеспечении компьютерной и офисной техники; - Определение информации, подлежащей обработке, ее объема, структуру, макеты и схемы ввода, обработки, хранения и выдачи информации, методы ее контроля;
	Ведущий системный инженер	1	- Высшее профессиональное (техническое) образование; - Опыт работы не менее 3-х лет; - Группа допуска: 2	- Разработка программ, используемых для решения задач Сектора информационного обеспечения, осуществляет их тестирование и отладку; - Обеспечение нормальной работы всех программ; - Разработка инструкций по работе с программами, оформление необходимой технической документацию; - Осуществление сопровождения внедренных программ и программных средств;

Продолжение таблицы 21

1	2	3	4	5
	Сетевой аналитик	1	<ul style="list-style-type: none"> - Высшее профессиональное (техническое) образование; - Опыт работы не менее 2-х лет; - Группа допуска: 2 	<ul style="list-style-type: none"> - Анализ внедрения и/или разработки прикладных информационных систем; - Изучение и систематизация документации по проекту в части выделения процессов, подлежащих автоматизации; - Сбор, анализ и документирование функциональных требования к программному обеспечению;
	Инженер-программист	2	<ul style="list-style-type: none"> - Высшее профессиональное (техническое) образование; - Опыт работы не менее 2-х лет; - Группа допуска: 2 	<ul style="list-style-type: none"> - Разработка программ, обеспечивающих возможность выполнения алгоритма и соответственно поставленной задачи средствами вычислительной техники, проведение их тестирования и отладки; - Разработка технологии решения задачи по всем этапам обработки информации; - Осуществление выбора языка программирования для описания алгоритмов и структур данных; - Определение информации, подлежащей обработке средствами вычислительной техники, ее объема, структуру, макеты и схемы ввода, обработки, хранения и вывода, методы ее контроля;
	Системный администратор	2	<ul style="list-style-type: none"> - Высшее профессиональное (техническое) образование; - Без опыта работы; - Группа допуска: 2 	<ul style="list-style-type: none"> - Обеспечение интегрирования программного обеспечения на файл-серверах, серверах систем управления базами данных и на рабочих станциях; - Поддержка рабочего состояния программного обеспечения сервера и рабочих станций; - Составление инструкций по работе с сетевым программным обеспечением и доведение их до сведения пользователей; - Контроль использования сетевых ресурсов;
	Системный инженер-тестировщик	1	<ul style="list-style-type: none"> - Среднее профессиональное 	<ul style="list-style-type: none"> - Разработка планов, графиков, методик и описания тестирования;

Продолжение таблицы 21

1	2	3	4	5
			(профильное); - Опыт работы не менее 1 года; - Группа допуска: 2	- Выполнение тестирования программных продуктов; - Выполнение нагрузочного тестирования; - Составление документации для проведения функционального тестирования; - Классификация выявленных ошибок и занесение их в базу данных для текущего программного продукта; - Контроль процесса ликвидации выявленных ошибок разработчиком ПО;
	Специалист сети абонентского доступа	6	- Высшее профессиональное (техническое) образование; - Без опыта работы;	- Подключение абонентов к сети; - Установка и настройка абонентского оборудования; - Проведение диагностики абонентского оборудования; - Участие в обработке технических и информационных запросов Абонентов компании;
Административный отдел				
Администрация	Заместитель директора по развитию	1	- Высшее профессиональное образование; - Опыт работы не менее 3-х лет;	- Определение концепции и целей развития компании; - Разработка программы развития и реструктуризации компании, анализ возможности финансового обеспечения программ; - Установка приоритетов бюджетирования и проведение мониторинга расходов для обеспечения финансовой стабильности реализуемых программ;
	Начальник службы безопасности	1	- Высшее профессиональное образование; - Опыт работы не менее 3-х лет;	- Обеспечение надежной защиты объектов компании от краж, хищений и других преступных посягательств, пожаров, аварий, актов вандализма, стихийных бедствий, общественных беспорядков и т.п.; - Разработка и осуществление руководства мероприятиями по безопасности объектов компании; - Осуществление проверки и оценки лояльности служащих охраняемого объекта;

Продолжение таблицы 21

1	2	3	4	5
	Менеджер по персоналу	1	<ul style="list-style-type: none"> - Высшее профессиональное образование; - Опыт работы не менее 2-х лет; 	<ul style="list-style-type: none"> - Обеспечение неприкосновенности перевозимых материальных ценностей, отражая попытки несанкционированного доступа к ним; - Обеспечение укомплектования предприятия работниками необходимых профессий, специальностей и квалификаций; - Определение потребности в персонале, изучение рынка труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами; - Осуществление подбора кадров, проведение собеседования с нанимающимися на работу;
	Специалист по охране труда	1	<ul style="list-style-type: none"> - Высшее профессиональное образование; - Опыт работы не менее 3-х лет; 	<ul style="list-style-type: none"> - Участие в определении и корректировке направления развития системы управления профессиональными рисками на основе мониторинга изменений законодательства и передового опыта в области охраны труда; - Осуществление контроля за соблюдением в структурных подразделениях предприятия законодательных и нормативных правовых актов по охране труда
	Энергетик	1	<ul style="list-style-type: none"> - Высшее профессиональное (техническое) образование; - Опыт работы не менее 3-х лет; - Группа допуска: 4 	<ul style="list-style-type: none"> - Обеспечение бесперебойной работы, правильной эксплуатации, ремонта и модернизации энергетического оборудования, электрических и тепловых сетей, воздухопроводов; - Определение потребности в топливно-энергетических ресурсах, приготовление необходимых обоснований технического перевооружения, развития энергохозяйства, реконструкции и модернизации систем энергоснабжения; - Составление заявки на приобретение оборудования, материалов, запасных частей, необходимых для эксплуатации энергохозяйства;

Продолжение таблицы 21

1	2	3	4	5
	Офис-менеджер	1	- Высшее профессиональное образование; - Без опыта работы;	- Приём документов и личных заявлений на подпись Генерального директора; - Работа с приказами, распоряжениями: подготовка проекта, оформление, подписание, согласование, ознакомление сотрудников, регистрация, учёт, хранение, формирование дел; - Организация получения корреспонденции по юридическому, почтовому и фактическому адресам;
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	1	- Высшее профессиональное (экономическое) образование; - Опыт работы не менее 3-х лет;	- Осуществление организации бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности предприятия; - Формирование в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете учетной политики, необходимости обеспечения его финансовой устойчивости; - Контроль за проведением хозяйственных операций
	Бухгалтер	4	- Высшее профессиональное (экономическое) образование; - Опыт не менее 3-х лет;	- Выполнение работы по ведению бухгалтерского учета имущества, обязательств и хозяйственных операций; - Осуществление приема и контроля первичной документации по соответствующим участкам бухгалтерского учета и подготавливает их к счетной обработке;
	Бухгалтер-экономист	1	- Высшее профессиональное (экономическое) образование; - Опыт работы не менее 2-х лет;	- Следит за рациональным и экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов; - На основе данных бухгалтерского учета и отчетности проведение комплексный анализ хозяйственно-экономической деятельности компании и ее отделов, подготавливает предложения по устранению недостатков в расходовании средств, повышению эффективности производства, последовательному осуществлению режима экономии;

Продолжение таблицы 21

1	2	3	4	5
	Бухгалтер-материалист	3	- Высшее профессиональное (экономическое) образование; - Опыт работы не менее 2-х лет;	- Ведение документов бухгалтерского учета с указанием операции по поступлению и выбытию необходимых материалов, по учету расчетов с поставщиками, составление реестра дебиторской и кредиторской задолженности; - Осуществление выверки расчетов с поставщиками; - Обеспечение сохранности документов бухгалтерского учета;
	Бухгалтер-кассир	1	- Высшее профессиональное (экономическое) образование; - Опыт работы не менее 2-х лет;	- Ежедневное ведение кассовой книги и оформление первичных кассовых документов; - Начисление и выплаты заработной платы работникам предприятия; - Составление отчетов во внебюджетные фонды, отчетов по персонифицированному учету и по подоходному налогу, своевременная их сдача; - Работа с банками;
	Кассир	2	- Высшее профессиональное (экономическое) образование; - Опыт работы не менее 1 года;	- Осуществление операций по приему, учету и выдаче денежных средств; - Получение денежных средств для выплаты зарплат, премий и других расходов. - Составление кассовой отчетности; - Контроль работы кассового оборудования; - Контроль сохранности кассовой ленты;
Юридический отдел	Руководитель отдела	1	- Высшее профессиональное (юридическое) образование; - Опыт не менее 3-х лет;	- Осуществление правовой экспертизы проектов приказов, инструкций, положений, стандартов и других актов правового характера, визирует их; - Принятие мер по изменению или отмене правовых актов, изданных с нарушением действующего законодательства;
	Юрисконсультант	1	- Высшее профессиональное (юридическое)	- Осуществление правовой экспертизы проектов приказов, инструкций, положений, стандартов и других актов правового характера, визирует их;

Окончание таблицы 21

1	2	3	4	5
			образование; - Опыт работы не менее 2-х лет;	- Принимает участие в разработке документов правового характера; - Осуществление методического руководства правовой работы в компании, оказывает правовую помощь отделам в подготовке и оформлении различного рода правовых документов, участвует в подготовке обоснованных ответов при отклонении претензий;
Склад	Заведующий складом	1	- Среднее образование; - Опыт работы не менее 2-х лет;	- Руководство работой склада по приему, хранению и отпуску товарно-материальных ценностей, по их размещению; - Обеспечение сохранности складированных товарно-материальных ценностей, соблюдение режимов хранения, правил оформления и сдачи приходно-расходных документов; - Обеспечение сбора, хранения и своевременного возврата поставщикам погрузочного реквизита; - Организация проведения инвентаризации товарно-материальных ценностей компании;
	Кладовщик	2	- Среднее образование; - Без опыта работы;	- Проведение инвентаризации товарно-материальных ценностей компании; - Прием, хранение, выдача товарно-материальных ценностей - Составление дефектных ведомостей; - Осуществление входного контроля товарно-материальных ценностей компании;
	Экспедитор	1	- Среднее образование; - Без опыта работы; - Водительское удостоверение категории В, С, С ₁ ;	- Управление автомобилем в соответствии с заданием; - Оформление необходимых путевых документов; - Проверка технического состояния автомобиля перед выездом; - Осуществляет перевозку товарно-материальных ценностей;
Итого:		177		

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Реестр рисков

Идентификация отказов					Анализ и сравнительная оценка рисков					Обработка рисков					
Этапы процесса	Наименование отказа	Причина отказа	Возможные последствия отказа		Оценка приемлемости риска		Первоначальные методы управления			Уровень критичности риска	Предпринятые методы управления	S	O	D	УКР
			Локальные последствия	Итоговые последствия	S	O	Методы по предупреждению	Методы по обнаружению	D						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Определение потребности в найме	Требования к кандидатам определены неверно (пол, возраст, образование, стаж, ограничения по здоровью, квалификация – для технического и IT отделов)	Ошибка сотрудников отдела при составлении требований	Составление нового перечня требований	Потеря рабочего времени при составлении нового перечня	I	C	Формировать перечень требований согласно ДИ	Сверять перечень составленных требований с ДИ	3	CI	-	-	-	-	
			Отказ от потребности из-за делегирования обязанностей уже имеющемуся сотруднику	Перегруз сотрудника отдела из-за увеличения обязанностей	III					СIII	Формировать перечень только в электронной форме с автоматическим заполнением требований для каждой должности	II	B	2	ВII
			Снижение качества предоставления телекоммуникационных услуг	III	СIII					ВII					
		Ошибка в ДИ для необходимой должности	Исправление ДИ	Потеря рабочего времени при исправлении ДИ	II				Перед составлением требований показать ДИ руководителю отдела	3	СII	-	-	-	-
	Неверно определено количество требуемого персонала	Несоответствие со штатным расписанием отдела	Перегруз сотрудников из-за отсутствия нужного количества сотрудников	Снижение качества предоставления телекоммуникационных услуг	III	D	Контролировать количество сотрудников, в особенности на многочисленных должностях (монтажники, специалисты сети абонентского доступа и т.д.)	Фиксировать количество недостающих сотрудников	4	DIII	Проводить еженедельную сверку реального количества сотрудников с требуемым	II	C	2	СИ
				Повышение уровня травматичности (для технического отдела)	IV					DIV		СIII			
	Отсутствие потребности в новом персонале	Предоставлена неактуальная информация о потребности от отдела	Отбор ненужных кадров	Потеря рабочего времени при совершении ненужной работы	II	A	Проставлять подпись руководителя отдела на перечне требований	Перед определением потребности проверить наличие свободных вакансий в штатном расписании	1	AI	-	-	-	-	
Заполнение и отправка заявки от подразделения	Ошибка при заполнении заявки	Форма заявки не верна	Исправление формы	Потеря рабочего времени при исправлении формы	II	B	Перед заполнением формы проверить ее актуальность, вид	После заполнения формы предоставить ее руководителю отдела	2	ВII	-	-	-	-	
				Снижение качества предоставления телеком-ых услуг	III					ВIII	Использовать только электронный вариант формы	II	A	2	АII
		Ошибка сотрудника, заполнявшего заявку	Повторное заполнение заявки	Потеря рабочего времени при новом заполнении заявки	I				VI	-	-	-	-		
				Снижение качества предоставления телекоммуникационных услуг	II				ВII	-	-	-	-		

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	Заявка не отправлена	Потеря заявки	Повторное заполнение заявки	Потеря рабочего времени при новом заполнении заявки, при повторной отправке заявки	I	B	Обязать менеджера по персоналу оповещать о получении заявки	Получение оповещения об отсутствии заявки	3	VI	-	-	-	-	-
		Ошибка при отправке	Повторная отправка заявки	Снижение качества предоставления телекоммуникационных услуг	III					A	1	АП			
		Сбой отправки (при отправке через электронные ресурсы)		Снижение продаж	IV								III	АП	
Анализ рынка труда	Поиск и отбор ненужных сотрудников	Несоответствие с поданной заявкой	Принятие на работу ненужного сотрудника	Увеличение затрат	III	A	Предоставлять руководителю отдела список возможных кандидатов	Согласовать с руководителем отдела список возможных кандидатов	2	АIII	-	-	-	-	
	Отсутствие нужных сотрудников	Нет свободных специалистов требуемой квалификации	Перегруз сотрудника отдела из-за увеличения обязанностей	Снижение качества предоставления телекоммуникационных услуг Повышение уровня травмоопасности (для технического отдела)	III IV	D	Вести постоянный мониторинг резюме, особенно специфичных должностей (технический и IT отделы)	Анализ результатов мониторинга резюме, особенно специфичных должностей (технический и IT отделы)	3	DIII DIV	Постоянный мониторинг резюме, осуществлять запрос в ВУЗы	II III	C	2	СИ СИИ
Проведение собеседования	Кандидат(-ы) не пришел (-и)	Несвоевременное оповещение о собеседовании	Перенос собеседования	Потеря рабочего времени	I	B	Обзвон кандидата(-ов) за два дня до проведения собеседования	Обзвон кандидата(-ов) в день проведения собеседования	2	VI	-	-	-	-	
		Кандидат (-ы) передумал (-и)	Назначение нового собеседования для других кандидатов								III	VII	II	A	1
			Поиск новых кандидатов	Снижение качества предоставления телекоммуникационных услуг											
Заключение трудового договора	Кандидат(-ы) не подходит (-ят) на должность	Не соответствует требованиям	Поиск новых кандидатов	Потеря рабочего времени	I	C	Тестирование кандидата(-ов) согласно установленным обязанностям перед собеседованием удаленно	Тестирование кандидата(-ов) согласно установленным обязанностям во время собеседования	2	CI	-	-	-	-	
				Снижение качества предоставления телекоммуникационных услуг	III					СИИ	Проводить психологическую проверку	I	B	1	ВI
	Отказ кандидата от заключения договора	Не устраивают условия договора Кандидат выбрал	Поиск новых кандидатов	Потеря рабочего времени	I	A	Обговаривать все требования на собеседовании, в особенности уровень травмоопасности	По результатам собеседования составлять письменное согласие с представленными		AI	-	-	-	-	
				Снижение качества предоставления	III					АIII	-	-	-	-	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Адаптация		другое предприятие		телекоммуникационных услуг			и квалификацию – для технического и IT-отделов	Требованиями								
	Конфликты с сотрудниками	Конфликтный сотрудник, ошибочный результат психологической проверки	Нарушение трудовой дисциплины	Снижение качества предоставления телекоммуникационных услуг	III	E	Мониторинг видеоматериалов с рабочих мест	Проводить опрос сотрудников на планерках о рабочих взаимоотношениях	4	EIII	Лишение премий	II	D	3	ДИ	
				Повышение уровня травмоопасности (для технического отдела)	IV					EIV					ДИ	
			Увольнение сотрудника	Ухудшение репутации компании	IV					EIV					ДИ	
	Новый сотрудник не справляется с обязанностями	Слабая подготовка	Снижение эффективности работы отдела	Снижение качества предоставления телекоммуникационных услуг	III	D	Оценка результатов деятельности сотрудника	Анализ результатов оценки деятельности сотрудника	4	DIII	Ввести обязательную ежедневную отчетность от нового сотрудника	II	C	2	СИ	
		Перегруз обязанностями		Повышение уровня травмоопасности (для технического отдела)	IV					DIV					СИ	
	Получение травмы	Несоблюдение требований безопасности (технический и IT отделы)	Выговор/увольнение руководителя отдела	Судебные разбирательства	IV	C	Осуществлять постоянную еженедельную проверку выполнения требований безопасности	Получение обращения сотрудника	4	CIV	Перед началом рабочего дня проводить проверку на соответствие требованиям безопасности	III	B	3	ВIII	
				Затраты на выплату компенсаций	IV					CIV					ВIII	
		Перегруз обязанностями	Ухудшение репутации компании	Повышение уровня травмоопасности (для технического отдела)	Ухудшение репутации компании		IV			CIV	Производить оплату труда только за выполнение обязанностей в соответствии с ДИ	III			ВIII	
					Повышение уровня травмоопасности (для технического отдела)		IV			CIV	ВIII					
	Нормирование труда	Сотрудник не выполняет установленные нормы выработки	Сотрудник не соответствует квалификации	Не выполняется задание отдела	Снижение качества предоставления телекоммуникационных услуг	III	B	Установка задания для каждого сотрудника	Анализ выполнения задания каждого сотрудника	3	VIII	Разработка электронной системы нормирования и оценки труда с автоматическим расчетом	II	A	2	АП
				Снижение прибыли компании	III	VIII										АП
Тарифная ставка/оклад не соответствует квалификации сотрудника		Ошибка менеджера по персоналу	Оценка по неправильной тарифной ставке	Жалоба от сотрудника	III	A	Согласовывать тарифные ставки/оклады для каждой квалификации с руководителем отдела	Сверять тарифные ставки с квалификацией сотрудников перед начислением ЗП	3	AIII	-	-	-	-	-	
		Лишние затраты	IV	AIV												
Оценка труда	Расчет сотрудников не по результатам выполненного задания	Неверно проведен анализ выполнения задания	Снижение производительности труда	Снижение качества предоставления телекоммунационных услуг	III	B	Проведение анализа выполненного плана перед расчетом	Получение жалобы от сотрудника	3	VIII	Разработка электронной системы нормирования и оценки труда с автоматическим расчетом	II	A	2	АП	
			Ухудшение морального климата в коллективе	Снижение прибыли компании	III										АП	
		Ошибка бухгалтера	Повторный расчет	Жалоба от сотрудника	III										АП	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
	Расчет без выплаты отпускных	Не учтен выход в отпуск	Перерасчет сотрудников с учетом отпускных	Потеря рабочего времени при перерасчете	II	B	Расчет согласно приказу о предоставлении отпусков	Получение жалобы от сотрудника	3	ВII	-	-	-	-	-	
		Ошибка бухгалтера	Выговор/штраф бухгалтеру	Жалоба от сотрудника	III					ВIII	Разработка электронной системы нормирования и оценки труда с автоматическим расчетом	II	A	2	АII	
Распределение отпусков	Ошибка при написании заявления	Сотрудник неверно указал данные в заявлении	Повторное написание заявления	Потеря рабочего времени при повторном написании, при исправлении формы	I	C	Перед заполнением заявления проверить его актуальность, вид	После заполнения заявления предоставить его руководителю отдела	2	CI	-	-	-	-	-	
		Форма заявления не верна	Исправление формы заявления	Снижение качества предоставления телекоммуникационных услуг	III					СIII	Использование только электронной формы	II	B	2	ВII	
	Неверно рассчитан период отпуска	Ошибка при составлении графика отпусков	Повторное распределение отпусков	Потеря рабочего времени при повторном распределении	II	B	Формирование списка отпусков согласно занятости сотрудников	Согласовывать списки отпусков с сотрудниками	4	ВII	-	-	-	-	-	-
		Не учтены условия труда (технический отдел), занятость		Снижение качества предоставления телекоммуникационных услуг	III					ВIII	Разработка системы электронной очереди	II	A	2	АII	
		Повышение уровня травмоопасности из-за возможного отсутствия сотрудников		IV	ВIV					III		АIII				
	Планирование карьеры	Отсутствие желания у работника в карьерном росте	Отсутствие системы мотивирования сотрудников	Нехватка сотрудников с требуемой квалификацией	Затраты на поиск нового сотрудника	III	B	Планирование курсов повышения квалификации для сотрудников	Опрос сотрудников о желании повышения квалификации	4	ВIII	Разработка программы мотивации сотрудников	II	A	2	АII
Цели планирования карьеры определены неверно		Цели определены не для той должности	Исправление программы планирования карьеры	Потеря рабочего времени при исправлении программы	I	A	Составление программы курсов согласно необходимым требованиям в ДИ	Составление программы курсов совместно с сотрудником	2	AI	-	-	-	-	-	-
	Ошибка руководителя отдела при составлении программы планирования карьеры	Снижение качества предоставления телекоммуникационных услуг		III	АIII											
Прохождение курсов повышения квалификации	Сотрудник не явился на курсы	Несвоевременное оповещение	Выговор ответственному за предоставление информации	Неоправданные затраты на курсы	III	B	Контролировать посещение сотрудника	Получение оповещения от организаторов	3	ВIII	Предоставить возможность прохождения курсов дистанционно	II	A	2	АII	
		Сотрудник передумал	Выговор сотруднику													

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16											
Получение новой должности	Сотрудник не прошел курсы	Не осилил программу	Возмещение затрат от сотрудника	Неоправданные затраты на курсы	III	A	Проведение итогового тестирования на курсах	Получение оповещения от организаторов	3	АIII	-	-	-	-	-											
			Выговор сотруднику	Потеря рабочего времени при прохождении курсов	II					АII																
	Ошибка при оформлении документов	Сотрудник предоставил не все документы Ошибка менеджера по работе с персоналом	Повторное формирование пакета документов	Потеря рабочего времени при повторном формировании пакета документов	I	B	Составление пакета документов согласно установленному перечню	Проведение проверки пакета документов	2	VI	-	-	-	-	-	-										
																	Работник не справляется с новой должностью	Неэффективное прохождение курсов	Выговор сотруднику	Снижение качества предоставления телекоммуникационных услуг	III	B	Оценка результатов деятельности сотрудника	Анализ результатов оценки деятельности сотрудника	4	VIII
Завершение трудовой деятельности	Сокращение сотрудника	Снижение финансирования	Перераспределение обязанностей	Снижение качества предоставления телекоммуникационных услуг	III	A	Анализ деятельности компании	Получение оповещения от руководства о сокращении сотрудников	4	-	-	-	-	-	-	-										
				Перегруз сотрудника отдела из-за увеличения обязанностей	IV																					
		Повышение уровня травматичности из-за возможного отсутствия сотрудников (для технического отдела)		IV																						
		Ухудшение репутации компании		IV																						
	Увольнение	Нарушение трудовой дисциплины	Несоответствие сотрудника требованиям ДИ	Поиск нового сотрудника	Снижение качества предоставления телекоммуникационных услуг	II	B	-	Получение жалобы на сотрудника	-	-	-	-	-	-	-	-									
					Перегруз сотрудника отдела из-за увеличения обязанностей	II																				
					Повышение уровня травматичности из-за возможного отсутствия сотрудников (для технического отдела)	IV																				
		Уход сотрудника по собственному желанию	Уход сотрудника по собственному желанию		Ухудшение репутации компании	IV												-	Получение оповещения от сотрудника	4	CIV	Разработка программы мотивации сотрудников	III	B	3	VIII
					Ухудшение репутации компании	IV															CIV		III			

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Написание заявления об увольнении	Ошибка при написании заявления	Сотрудник неверно указал данные в заявлении	Исправление заявления, формы	Потеря рабочего времени при исправлении	I	B	Перед заполнением заявления проверить его актуальность, вид	После заполнения заявления предоставить его руководителю отдела	3	VI	-	-	-	-	-
		Форма заявления не верна													
Составление и подпись приказа об увольнении	Не правильно составлен приказ	Неверная форма приказа	Повторное составление приказа	Потеря рабочего времени при повторном составлении	I	B	Перед заполнением приказа проверить его актуальность, вид	После заполнения заявления предоставить его руководителю отдела	3	VI	-	-	-	-	-
		Неверные данные в приказе													
Выдача трудовой книжки	Задержка выдачи	Не предоставлен обходной лист	Задержка процесса увольнения	Потеря рабочего времени	I	B	Оформление увольнения	Проведение проверки наличия всех документов для оформления увольнения	3	VI	-	-	-	-	-
				Нет возможности принять нового сотрудника	III										
		Ухудшение репутации компании		III											
	Потеря трудовой книжки	Ошибка менеджера по персоналу	Выговор менеджеру по персоналу	Судебные разбирательства	IV	A	Оформление увольнения	Проведение проверки наличия всех документов для оформления увольнения	3	AIV	-	-	-	-	-
				Выплата сотруднику за вынужденные прогулы	IV										
				Ухудшение репутации компании	IV										

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Процедура по управлению рисками (проект)



УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор
Филичева Н.С.

«__» _____ 2018 г.

ДОКУМЕНТИРОВАННАЯ ПРОЦЕДУРА

Управление рисками в процессе управления персоналом

ДП – ХХХ – 2018

Предисловие

1 РАЗРАБОТАНА Широких М.А.

2 ВВЕДЕНА В ДЕЙСТВИЕ приказом директора № _____ от _____

3 Документированная процедура соответствует ГОСТ Р ИСО 31000–2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство»

4 ВВЕДЕНА ВПЕРВЫЕ

Настоящая документированная процедура не может быть полностью или частично воспроизведена, тиражирована и распространена в качестве официального издания без разрешения руководства ИП Филичева Н.С.

СОДЕРЖАНИЕ

1	Область применения	4
2	Нормативные ссылки	4
3	Термины и определения	4
4	Общие положения	5
5	Управление рисками при работе с персоналом	6
6	Оценка результативности процесса	8
7	Хранение документированной информации	8
	Приложение А Процесс управления персоналом в компании «Подряд»	9
	Приложение Б Перечень отказов процесса управления персоналом и опросный лист	15
	Приложение В Реестр рисков	17

1 ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

1.1 Настоящая документированная процедура распространяется на процесс идентификации, анализа и оценки, а также обработки рисков при работе с персоналом в компании «Подряд» (далее – компания);

1.2 Настоящая документированная процедура разработана в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 31000–2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство», ГОСТ Р 51901.12-2007 (МЭК 60812:2006) «Менеджмент риска. Метод анализа видов и последствий отказов» и определяет порядок управления, соответствующую ответственность и полномочия при работе с рисками при работе с персоналом;

1.3 Настоящая документированная процедура обязательна для применения во всех структурных подразделениях компании.

2 НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

ГОСТ Р ИСО 3100-2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство»;

ГОСТ Р ИСО 31010-2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска»;

ГОСТ Р 51897-2011/Руководство ИСО 73:2009 «Менеджмент риска. Термины и определения»;

ГОСТ Р 51901.22-2012 «Менеджмент риска. Реестр риска. Правила построения»;

ГОСТ Р 51901.21-2012 «Менеджмент риска. Реестр риска. Общие положения»;

ГОСТ Р 51901.12-2007 (МЭК 60812:2006) «Менеджмент риска. Метод анализа видов и последствий отказов»;

3 ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

В настоящей процедуре используются определения, приведенные в ГОСТ Р 51897-2011/Руководство ИСО 73:2009, а также следующие определения:

Риск - следствие влияния неопределенности на достижение поставленных целей.

Процесс менеджмента риска (процесс управления риском) - взаимосвязанные действия по обмену информацией, консультациям, установлению целей, области применения, идентификации, исследованию, оценке, обработке, мониторингу и анализу риска, выполняемые в соответствии с политикой, процедурами и методами менеджмента организации.

Оценка риска - процесс, охватывающий идентификацию риска, анализ риска и сравнительную оценку риска.

Идентификация риска - процесс определения, составления перечня и описания элементов риска.

Анализ риска - процесс изучения природы и характера риска и определения уровня риска.

Последствие - результат воздействия события на объект.

Уровень риска - мера риска или комбинации нескольких видов риска, характеризующая последствиями и их правдоподобностью/вероятностью.

Отказ - утрата объектом способности выполнять требуемую функцию.

Сравнительная оценка риска - процесс сравнения результатов анализа риска с критериями риска для определения приемлемости риска.

Мониторинг - систематические проверки, надзор, обследования и определение состояния, проводимые для идентификации изменений требуемого или ожидаемого уровня функционирования.

4 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

4.1 Управление рисками представляет собой процесс, этапы которого представлены на рисунке 1;

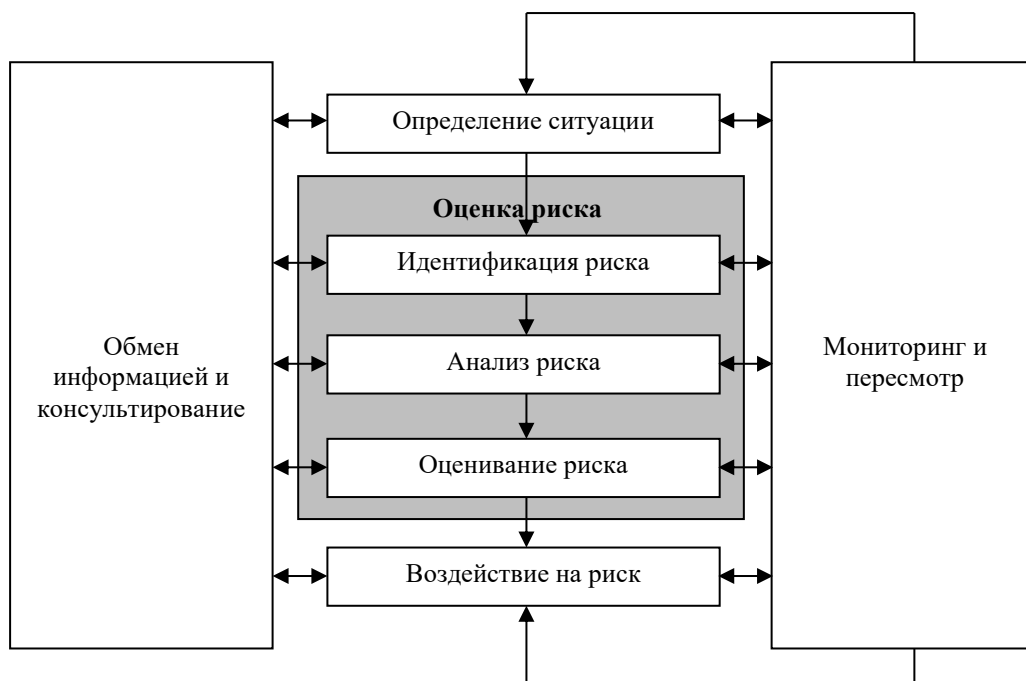


Рисунок 1 – Процесс управления рисками

4.2 Обмен информацией и консультирование с внешними и внутренними заинтересованными сторонами осуществляется на каждом этапе процесса. Внешними заинтересованными сторонами выступают клиенты и поставщики, а внутренними – высшее руководство и сотрудники компании;

4.3 Процесс управления рисками всегда должен начинаться с определения ситуации. Руководители отделов должны устанавливать цели управления рисками при работе с персоналом;

4.4 В процессе управления рисками при работе с персоналом оценка рисков должна являться основой для принятия решений при обработке рисков. Входные данные процесса принятия решений представляют собой выходные данные процесса оценки риска.

Оценка рисков в компании осуществляется с помощью методов, установленных в настоящей документированной процедуре;

4.5 При идентификации рисков составляется перечень отказов процесса управления персоналом компании.

Управление рисками при работе с персоналом осуществляется согласно процессу управления персоналом компании, представленному в приложении А. Смоделированный процесс управления персоналом может быть изменен при необходимости.

На основе данных процесса управления персоналом определяются причины появления отказов и их возможные последствия.

Сотрудникам всех отделов компании предоставляется перечень отказов процесса и опросный лист для определения частоты появления отказов. Опросный лист представлен в приложении Б. Перечень отказов может быть изменен по усмотрению руководителей отделов компании;

4.6 Анализ и оценивание рисков должен включать в себя оценку тяжести по 5 й, вероятность появления отказа, установления уровня критичности рисков, оценку

обнаружения отказа. Выходные данные процесса анализа являются выходными для процесса обработки рисков;

4.7 Воздействие на риск осуществляется согласно результатам анализа и оценивания рисков. Воздействие на риски представляет собой мероприятия по управлению рисками. После определения мероприятий управления осуществляются повторный анализ оценивание рисков;

4.8 Мониторинг и пересмотр результатов процесса управления рисками должен осуществляться руководителями отделов компании не менее 1 раза в год.

5 УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРИ РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ

5.1 Управление рисками при работе с персоналом в компании осуществляется с помощью метода FMECA – Анализ видов, последствий и критичности отказов.

5.2 Все результаты процесса управления рисками заносятся в реестр рисков. Реестр рисков представлен в приложении В. Реестр рисков по усмотрению руководителей отделов компании может быть изменен при необходимости.

5.3 Область применения: процесс управления персоналом в компании «Подряд»;

5.4 Определение для каждого компонента/этапа возможных отказов и их причин: приложение В, столбцы «Этапы процесса», «Наименование отказа» и «Причина отказа» в реестре рисков;

5.5 Определение для каждого компонента/этапа вида отказа возможных последствий: приложение В, столбцы «Локальные последствия» с точки зрения этапа процесса и «Итоговые последствия» с точки зрения процесса в целом в реестре рисков;

5.6 Оценка приемлемости риска. При оценке приемлемости риска определяют уровень тяжести последствий «S» согласно шкале, представленной в таблице 2.

Таблица 2 – Уровень тяжести последствий «S»

Номер класса тяжести «S»	Наименование класса тяжести	Описание последствий отказа
1	2	3
IV	Катастрофический	Последствия отказов, наносящие максимальный ущерб деятельности компании, ее сотрудникам и т.д.
III	Критический	Последствия отказов, наносящие ущерб компании, ее сотрудникам и т.д.
II	Минимальный	Последствия отказов, негативно влияющие на эффективность деятельности компании
I	Ничтожный	Последствия отказов, влияющие на некоторые процессы деятельности компании

Также при оценке приемлемости риска определяют вероятность появления отказа «O». Согласно частоте появления отказов, вероятность появления отказов определяется по шкале, представленной в таблице 3.

Таблица 3 – Вероятность появления отказа «О»

Характеристика появления отказа	Частота появления	Балл «О»
1	2	3
Очень низкая – отказ маловероятен	0 - 1 раз/год	1 (А)
Низкая – относительно мало отказов	2 - 3 раза/год	2 (В)
Умеренная – отказы возможны	4 - 6 раз/год	3 (С)
Высокая – наличие повторных отказов	7 - 8 раз/год	4 (D)
Очень высокая – отказ почти неизбежен	9 - 10 раз/год	5 (Е)

5.7 Первоначальные методы управления рисками идентифицированных отказов, где указываются методы предупреждения отказа и методы обнаружения отказа: приложение В;

5.8 Оценка обнаружения отказа «D» осуществляется с помощью ранга обнаружения согласно таблице 4.

Таблица 4 – Оценка обнаружения отказа «D»

Характеристика обнаружения	Критерий – возможность обнаружения отказа на основании первоначальных методов управления	Ранг
1	2	3
Очень хорошее	Очень высокий шанс, что предложенные методы обнаружат отказ	1
Хорошее	Высокий шанс, что предложенные методы обнаружат отказ	2
Умеренное	Умеренный шанс, что предложенные методы обнаружат отказ	3
Плохое	Низкий шанс, что предложенные методы обнаружат отказ	4
Очень плохое	Маловероятно, что предложенные методы обнаружат отказ	5

5.9 Уровень критичности риска определяется согласно матрице критичности, составленной на основании данных уровня тяжести последствий и вероятности появления отказа. Матрица критичности представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Матрица критичности

Вероятность появления «О»	Уровень тяжести последствий «S»			
	I	II	III	IV
1 (А)	Незначительные последствия	Незначительные последствия	Терпимые последствия	Терпимые последствия
2 (В)	Незначительные последствия	Терпимые последствия	Нежелательные последствия	Нежелательные последствия
3 (С)	Терпимые последствия	Нежелательные последствия	Нежелательные последствия	Неприемлемые последствия
4 (D)	Терпимые последствия	Нежелательные последствия	Неприемлемые последствия	Неприемлемые последствия
5 (Е)	Нежелательные последствия	Неприемлемые последствия	Неприемлемые последствия	Неприемлемые последствия

В данной матрице каждой ячейке соответствует определенный индекс риска – АI, АII и тд. Вся область значений риска разбивается на три части, которые обозначаются цветами:

1. Черный – область недопустимого риска с неприемлемыми последствиями; 7

2.Белый – область приемлемого риска, но требующая повышенного внимания, с нежелательными последствиями;

3.Серый – область допустимого риска, требующая контроля возможного повышения уровня рисков, с незначительными и терпимыми последствиями.

Серая область является граничной, т.е. риски, находящиеся в белой и черной областях, являются приоритетными для их управления и, следовательно, для них определяются основные методы управления.

5.10 При обработке рисков для каждого отказа с высоким уровнем критичности риска, который находится в белой и черной зонах, указывается метод эффективного управления. После указания всех методов проводится повторный анализ и сравнительная оценка рисков. Приложение В: столбец «Предпринятые методы управления» в реестре рисков.

6 ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

6.1 Оценку результативности процесса проводит руководитель отдела, для которого проводится управление рисками;

6.2 Оценка результативности проводится для предпринятых методов управления, указанных в реестре рисков. Методы оценки результативности процесса определяются руководителем отдела в соответствии со спецификой отдела;

6.3 Руководитель отдела должен отправлять информацию по показателям процесса управления рисками ген. директору компании при получении результатов оценки.

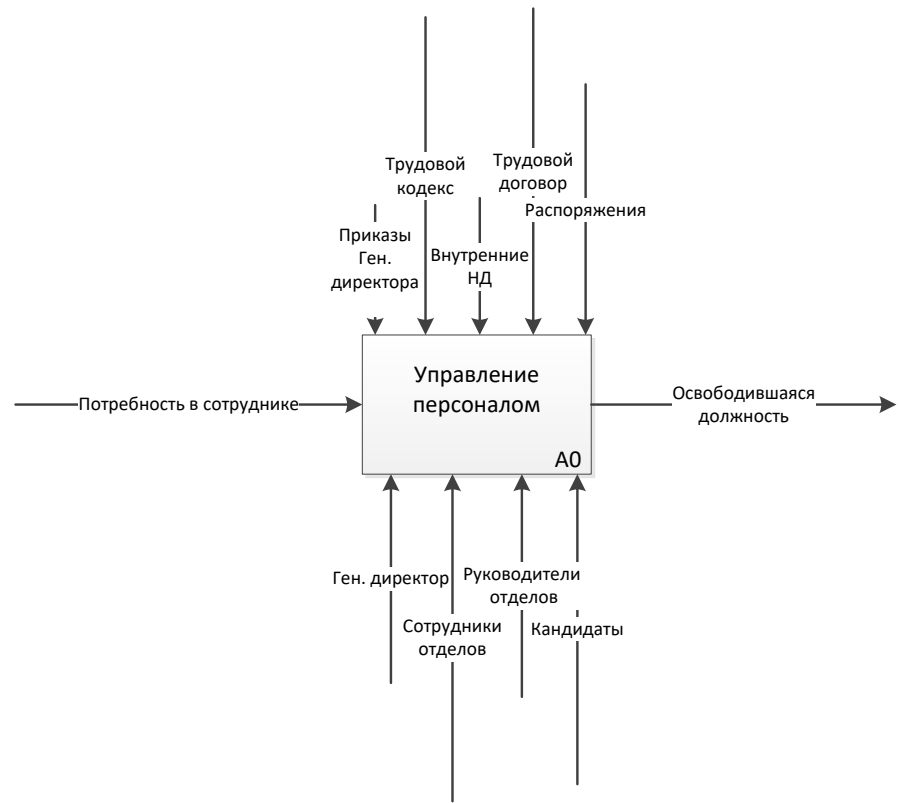
7 ХРАНЕНИЕ ДОКУМЕНТИРОВАННОЙ ИНФОРМАЦИИ

7.1 Информация о хранении документированной информации, используемой для управления рисками при работе с персоналом в компании, приведена в таблице 6.

Таблица 6 – Информация о хранении документированной информации

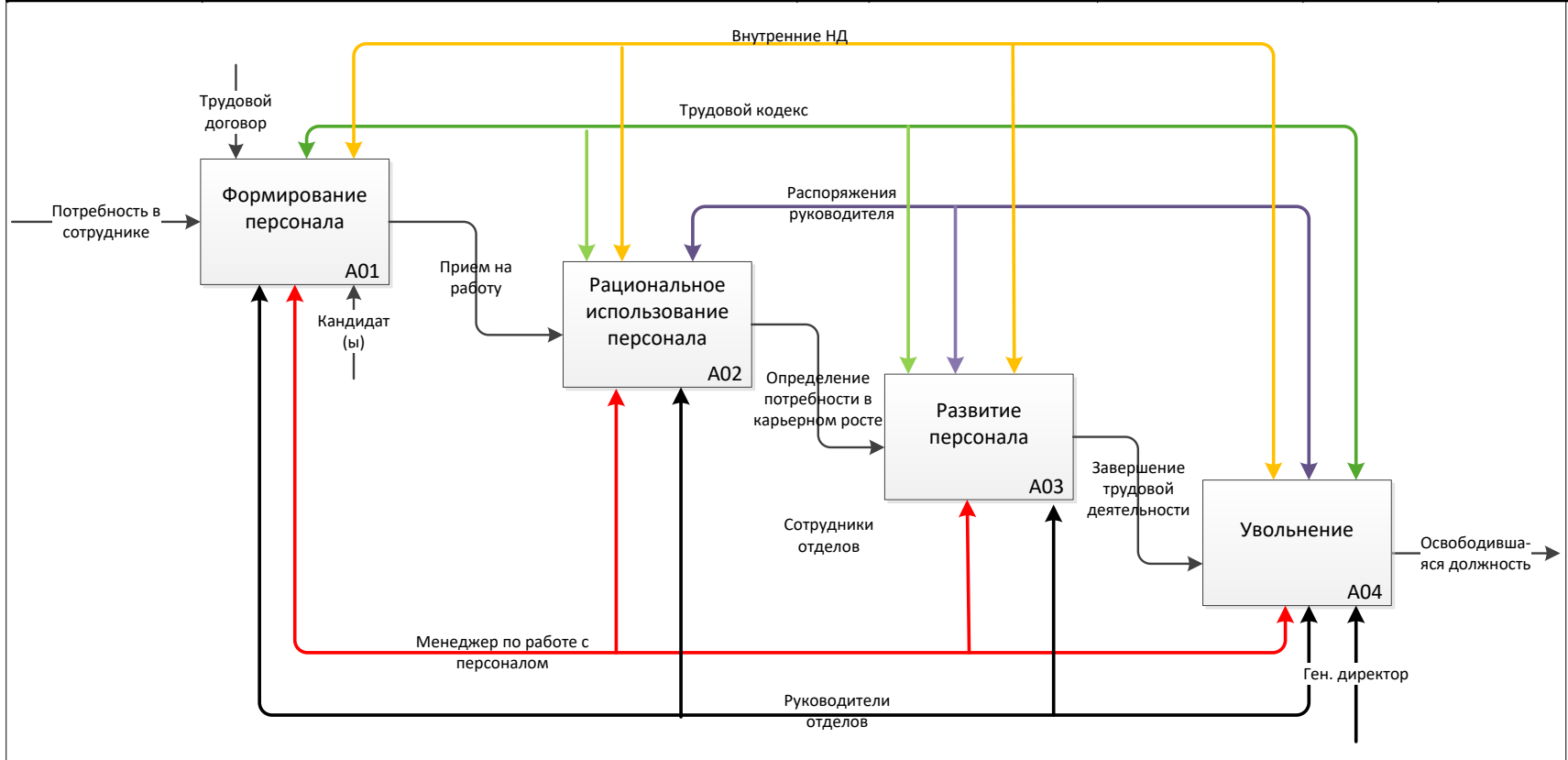
Наименование документа	Ссылка	Ответственный за хранение	Сроки и место хранения
1	2	3	4
Смоделированный процесс управления персоналом	п. 4.5 Приложение А	Менеджер по работе с персоналом	Неограниченный срок хранения; Электронная информационная система, раздел «Управление рисками»
Перечень отказов процесса управления персоналом и опросный лист	п. 4.5 Приложение Б	Менеджер по работе с персоналом	Неограниченный срок хранения; Электронная информационная система, раздел «Управление рисками»
Реестр рисков	п. 5.1 Приложение В	Менеджер по работе с персоналом	Неограниченный срок хранения; Электронная информационная система, раздел «Управление рисками»

Используется в: процессе «Управление персоналом»	Автор: Широких М.А.	Дата: 29.05.2018	X	Рабочая версия	Щеголева С.А.	29.05.2018	Контекст:
	Проект: Процесс «Управление Персоналом»	Время: 15:14		Проект			
	Замечания: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Версия 1		Рекомендовано			
				Публикация			



УЗЕЛ: А0	ЗАГОЛОВОК: Управление персоналом	НОМЕР:
----------	----------------------------------	--------

Используется в: процессе «Управление персоналом»	Автор: Широких М.А.	Дата: 29.05.2018	X	Рабочая версия	Щеголева С.А.	29.05.2018	Контекст:
	Проект: Процесс «Управление Персоналом»	Время: 15:14		Проект			
	Замечания: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Версия 1		Рекомендовано			
				Публикация			

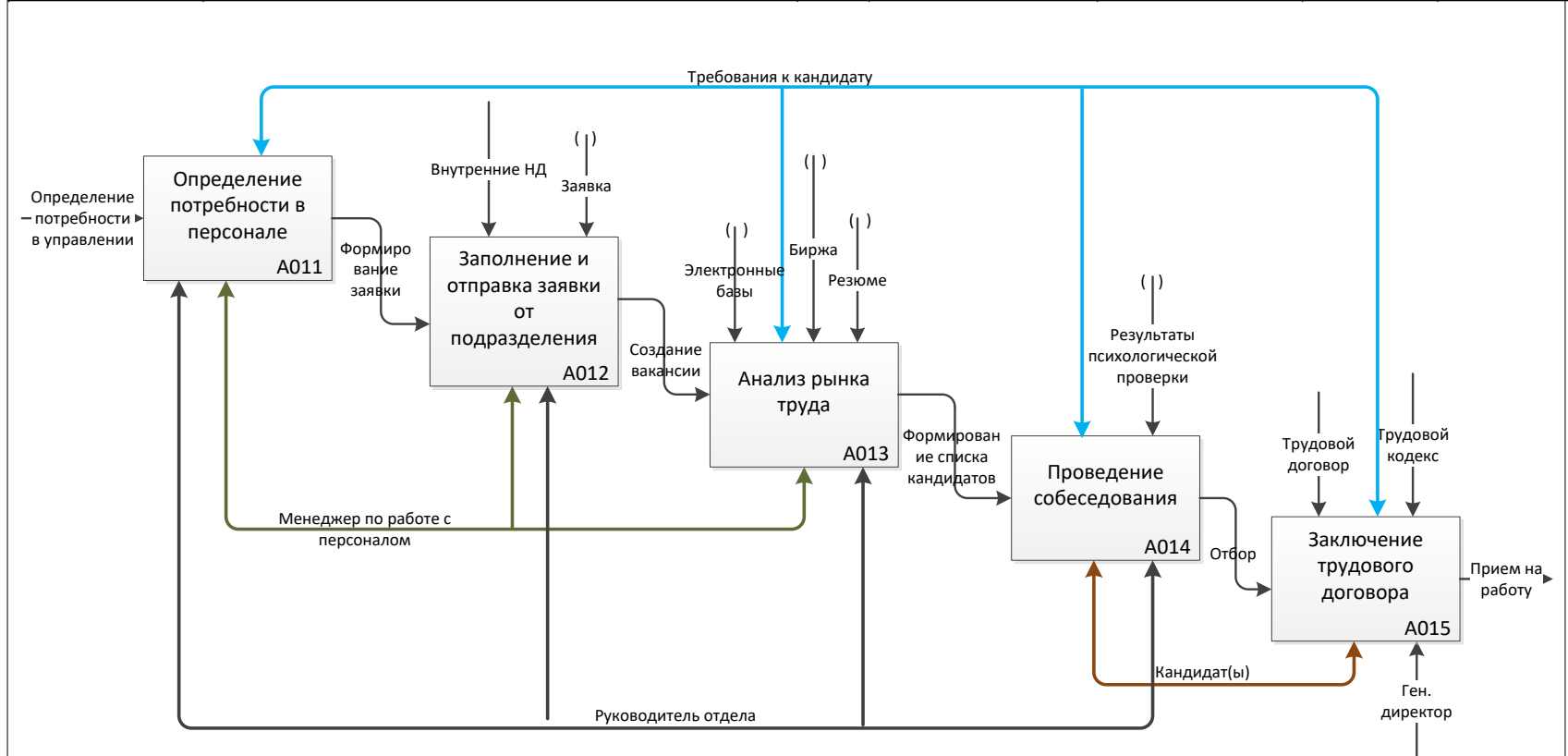


УЗЕЛ:	A0	ЗАГОЛОВОК:	Управление персоналом	НОМЕР:	
-------	----	------------	-----------------------	--------	--

102

10

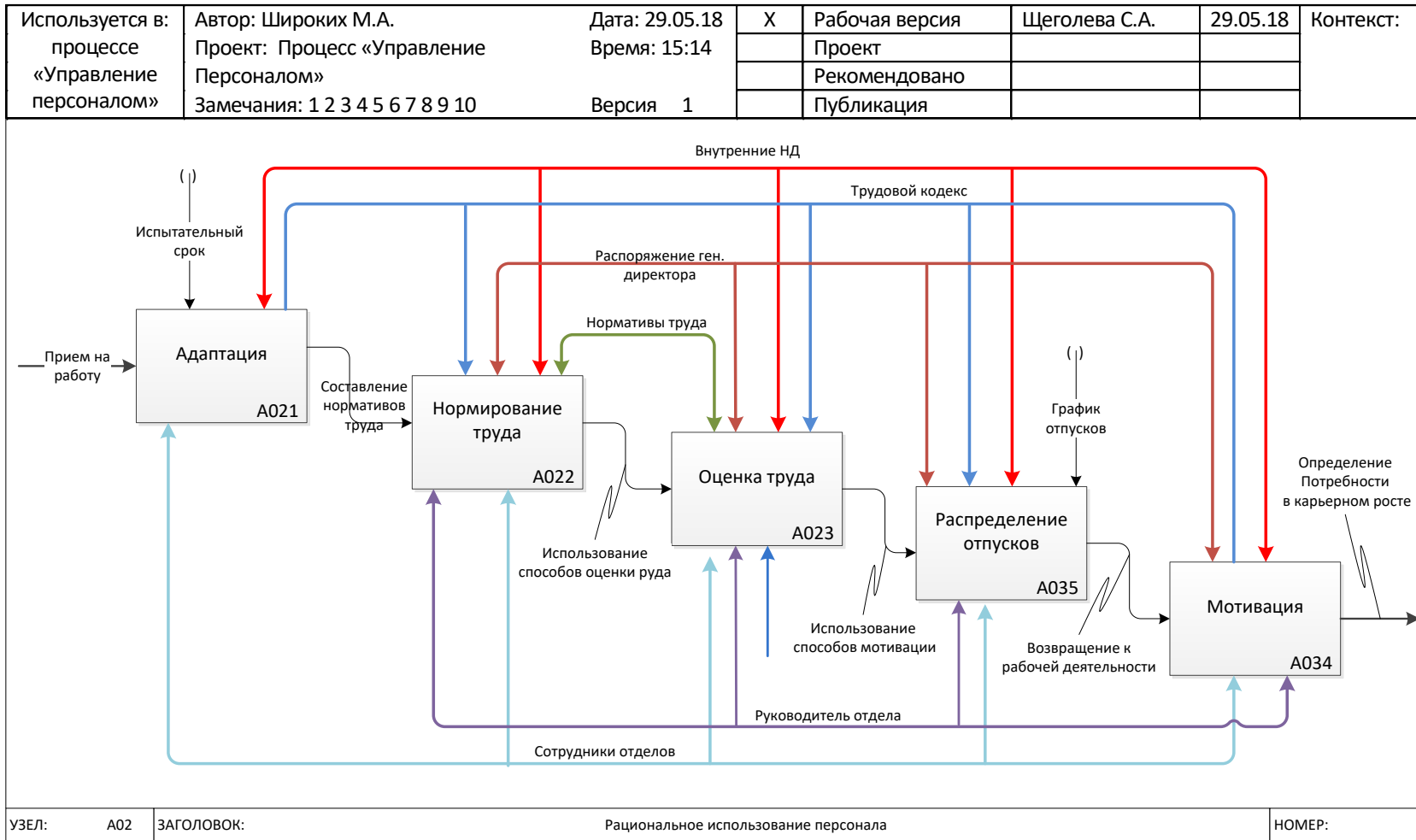
Используется в процессе «Управление персоналом»	Автор: Широких М.А.	Дата: 29.05.2018	X	Рабочая версия	Щеголева С.А.	29.05.2018	Контекст:
	Проект: Процесс «Управление Персоналом»	Время: 15:14		Проект			
	Замечания: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Версия 1		Рекомендовано			
				Публикация			



УЗЕЛ: A01	ЗАГОЛОВОК: Формирование персонала	НОМЕР:
-----------	-----------------------------------	--------

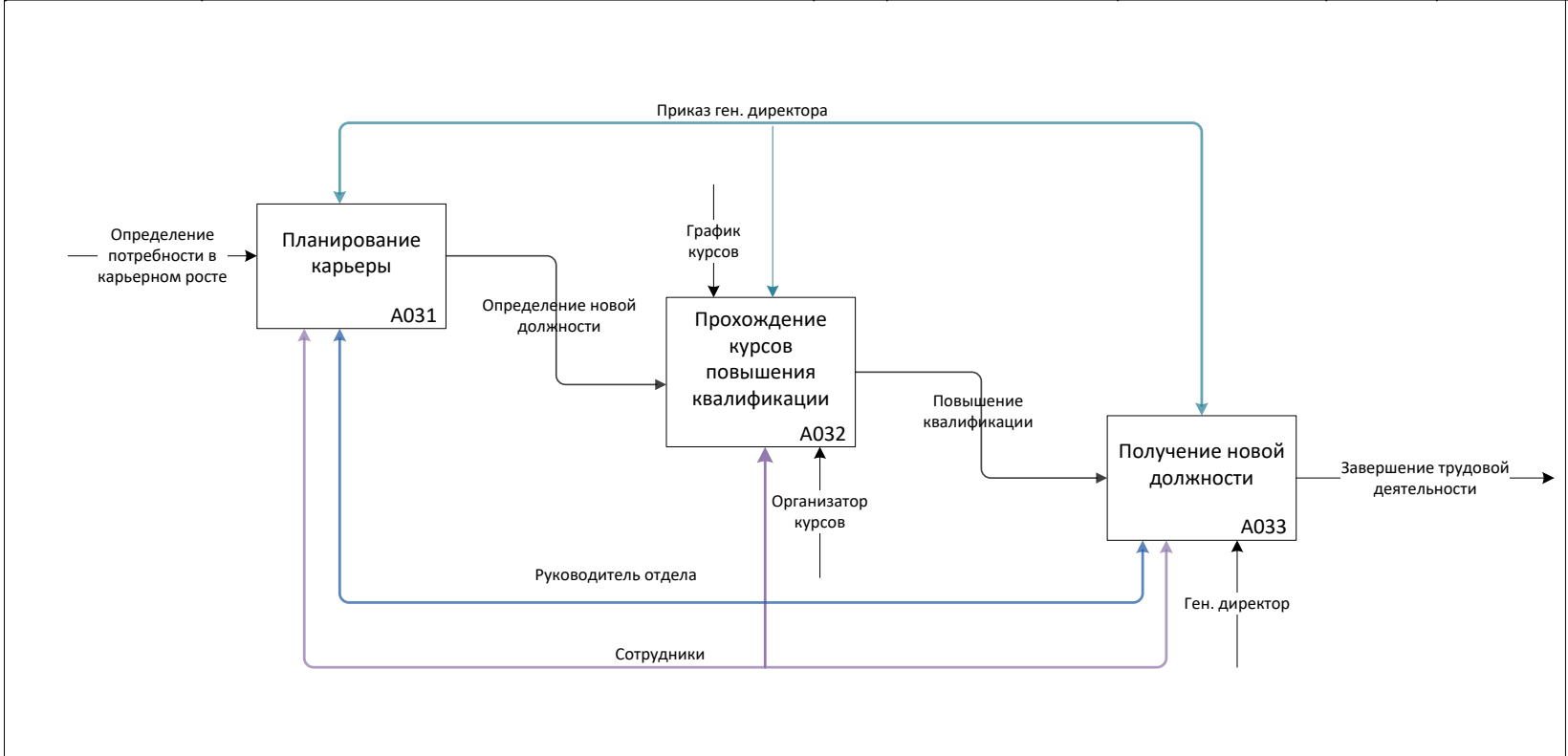
103

11



104

Используется в: процессе «Управление персоналом»	Автор: Широких М.А.	Дата: 29.05.18	X	Рабочая версия	Щеголева С.А.	29.05.18	Контекст:
	Проект: Процесс «Управление Персоналом»	Время: 15:14		Проект			
	Замечания: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Версия 1		Рекомендовано			
				Публикация			

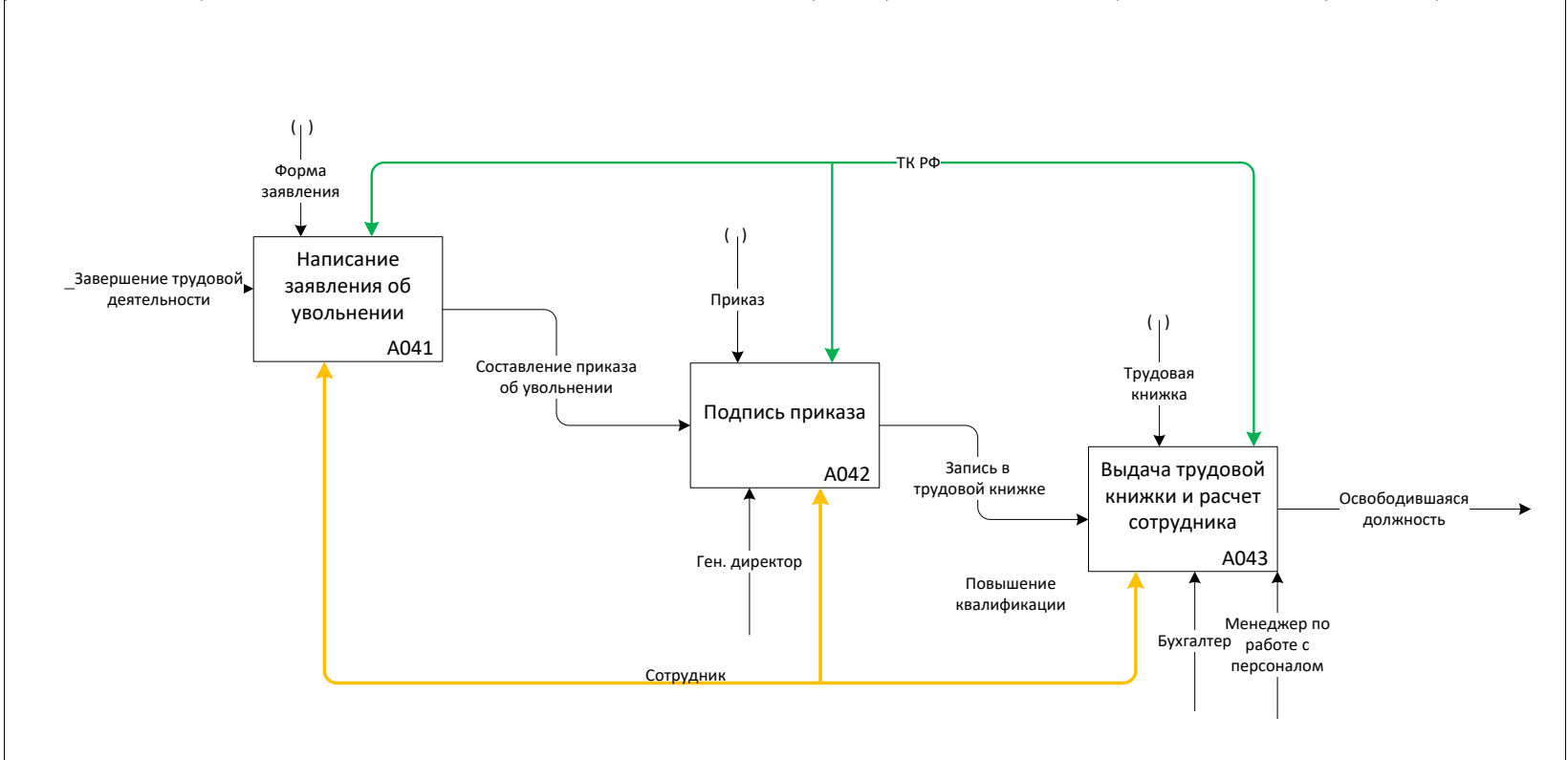


УЗЕЛ: A03	ЗАГОЛОВОК: Развитие персонала	НОМЕР:
-----------	-------------------------------	--------

105

13

Используется в: процессе «Управление персоналом»	Автор: Широких М.А.	Дата: 29.05.18	X	Рабочая версия	Щеголева С.А.	29.05.18	Контекст:
	Проект: Процесс «Управление Персоналом»	Время: 15:14		Проект			
	Замечания: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Версия 1		Рекомендовано			
				Публикация			



УЗЕЛ: A04	ЗАГОЛОВОК: Увольнение	НОМЕР:
-----------	-----------------------	--------

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Перечень отказов процесса управления персоналом и опросный лист

Наименование
отдела:

ФИО, должность

Дата
заполнения:

Наименование этапа	Наименование отказа	Частота появления отказа за год
1	2	3
Определение потребности в найме	Требования к кандидатам определены неверно (пол, возраст, образование, стаж, ограничения по здоровью, квалификация – для технического и IT отделов)	
	Неверно определено количество требуемого персонала	
	Отсутствие потребности в новом персонале	
Заполнение и отправка заявки от подразделения	Ошибка при заполнении заявки	
	Заявка не отправлена	
Анализ рынка труда	Поиск и отбор ненужных сотрудников	
	Отсутствие нужных сотрудников	
Проведение собеседования	Кандидат(-ы) не пришел (-и)	
	Кандидат(-ы) не подходит(-ят) на должность	
Заключение трудового договора	Отказ кандидата от заключения договора	
Адаптация	Конфликты с сотрудниками	
	Новый сотрудник не справляется с обязанностями	
	Получение травмы	
Нормирование труда	Сотрудник не выполняет установленные нормы выработки	
	Тарифная ставка/оклад не соответствует квалификации сотрудника	
	Расчет сотрудников не по результатам выполненного задания	
Распределение отпусков	Расчет без выплаты отпускных	
	Ошибка при написании заявления	
	Неверно рассчитан период отпуска	
Мотивация	Недостаточная мотивация	
Планирование карьеры	Отсутствие желания у работника в карьерном росте	
	Цели планирования карьеры определены неверно	

1	2	3
Прохождение курсов повышения квалификации	Сотрудник не явился на курсы	
	Сотрудник не прошел курсы	
Получение новой должности	Ошибка при оформлении документов	
	Работник не справляется с новой должностью	
Завершение трудовой деятельности	Сокращение сотрудника	
	Увольнение	
Написание заявления об увольнении	Ошибка при написании заявления	
Составление и подпись приказа об увольнении	Не правильно составлен приказ	
Выдача трудовой книжки	Задержка выдачи	

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Реестр рисков

Идентификация отказов					Анализ и сравнительная оценка рисков					Обработка рисков					
Этапы процесса	Наименование отказа	Причина отказа	Возможные последствия отказа		Оценка приемлемости риска		Первоначальные методы управления			Уровень критичности риска	Предпринятые методы управления	S	O	D	УКР
			Локальные последствия	Итоговые последствия	S	O	Методы по предупреждению	Методы по обнаружению	D						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Определение потребности в найме	Требования к кандидатам определены неверно (пол, возраст, образование, стаж, ограничения по здоровью, квалификация – для технического и IT отделов)	Ошибка сотрудников отдела при составлении требований	Составление нового перечня требований	Потеря рабочего времени при составлении нового перечня	I	C	Формировать перечень требований согласно ДИ	Сверять перечень составленных требований с ДИ	3	CI	-	-	-	-	
			Отказ от потребности из-за делегирования обязанностей уже имеющемуся сотруднику	Перегруз сотрудника отдела из-за увеличения обязанностей	III					Формировать перечень только в электронной форме с автоматическим заполнением требований для каждой должности	II	B	2	ВП	
			Снижение качества предоставления телекоммуникационных услуг	III	II					ВП					
		Ошибка в ДИ для необходимой должности	Исправление ДИ	II	Перед составлением требований показать ДИ руководителю отдела					3	СИ	-	-	-	-
	Неверно определено количество требуемого персонала	Несоответствие со штатным расписанием отдела	Перегруз сотрудников из-за отсутствия нужного количества сотрудников	Снижение качества предоставления телекоммуникационных услуг	III	D	Контролировать количество сотрудников, в особенности на многочисленных должностях (монтажники, специалисты сети абонентского доступа и т.д.)	Фиксировать количество недостающих сотрудников	4	DIII	Проводить еженедельную сверку реального количества сотрудников с требуемым	II	C	2	СИ
				Повышение уровня травматичности (для технического отдела)	IV					DIV		СIII			
	Отсутствие потребности в новом персонале	Предоставлена неактуальная информация о потребности от отдела	Отбор ненужных кадров	Потеря рабочего времени при совершении ненужной работы	II	A	Проставлять подпись руководителя отдела на перечне требований	Перед определением потребности проверить наличие свободных вакансий в штатном расписании	1	AI	-	-	-	-	
Заполнение и отправка заявки от подразделения	Ошибка при заполнении заявки	Форма заявки не верна	Исправление формы	Потеря рабочего времени при исправлении формы	II	B	Перед заполнением формы проверить ее актуальность, вид	После заполнения формы предоставить ее руководителю отдела	2	ВII	-	-	-	-	
				Снижение качества предоставления телеком-ых услуг	III					ВIII	Использовать только электронный вариант формы	II	A	2	АП
		Ошибка сотрудника, заполнявшего заявку	Повторное заполнение заявки	Потеря рабочего времени при новом заполнении заявки	I					VI	-	-	-	-	
				Снижение качества предоставления телекоммуникационных услуг	II					ВII	-	-	-	-	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	Заявка не отправлена	Потеря заявки	Повторное заполнение заявки	Потеря рабочего времени при новом заполнении заявки, при повторной отправке заявки	I	B	Обязать менеджера по персоналу оповещать о получении заявки	Получение оповещения об отсутствии заявки	3	VI	-	-	-	-	-
		Ошибка при отправке	Повторная отправка заявки	Снижение качества предоставления телекоммуникационных услуг	III					A	1	АП			
		Сбой отправки (при отправке через электронные ресурсы)		Снижение продаж	IV								III	АП	
Анализ рынка труда	Поиск и отбор ненужных сотрудников	Несоответствие с поданной заявкой	Принятие на работу ненужного сотрудника	Увеличение затрат	III	A	Предоставлять руководителю отдела список возможных кандидатов	Согласовать с руководителем отдела список возможных кандидатов	2	АIII	-	-	-	-	
	Отсутствие нужных сотрудников	Нет свободных специалистов требуемой квалификации	Перегруз сотрудника отдела из-за увеличения обязанностей	Снижение качества предоставления телекоммуникационных услуг Повышение уровня травмоопасности (для технического отдела)	III IV	D	Вести постоянный мониторинг резюме, особенно специфичных должностей (технический и IT отделы)	Анализ результатов мониторинга резюме, особенно специфичных должностей (технический и IT отделы)	3	DIII DIV	Постоянный мониторинг резюме, осуществлять запрос в ВУЗы	II III	C	2	СИ СИИ
Проведение собеседования	Кандидат(-ы) не пришел (-и)	Несвоевременное оповещение о собеседовании	Перенос собеседования	Потеря рабочего времени	I	B	Обзвон кандидата(-ов) за два дня до проведения собеседования	Обзвон кандидата(-ов) в день проведения собеседования	2	VI	-	-	-	-	
		Кандидат (-ы) передумал (-и)	Назначение нового собеседования для других кандидатов								III	VII	II	A	1
			Поиск новых кандидатов	Снижение качества предоставления телекоммуникационных услуг											
Заключение трудового договора	Кандидат(-ы) не подходит (-ят) на должность	Не соответствует требованиям	Поиск новых кандидатов	Потеря рабочего времени	I	C	Тестирование кандидата(-ов) согласно установленным обязанностям перед собеседованием удаленно	Тестирование кандидата(-ов) согласно установленным обязанностям во время собеседования	2	CI	-	-	-	-	
				Снижение качества предоставления телекоммуникационных услуг	III					СИИ	Проводить психологическую проверку	I	B	1	ВI
	Отказ кандидата от заключения договора	Не устраивают условия договора Кандидат выбрал	Поиск новых кандидатов	Потеря рабочего времени	I	A	Обговаривать все требования на собеседовании, в особенности уровень травмоопасности	По результатам собеседования составлять письменное согласие с представленными		AI	-	-	-	-	
				Снижение качества предоставления	III					АIII	-	-	-	-	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Адаптация		другое предприятие		телекоммуникационных услуг			и квалификацию – для технического и IT-отделов	Требованиями								
	Конфликты с сотрудниками	Конфликтный сотрудник, ошибочный результат психологической проверки	Нарушение трудовой дисциплины	Снижение качества предоставления телекоммуникационных услуг	III	E	Мониторинг видеоматериалов с рабочих мест	Проводить опрос сотрудников на планерках о рабочих взаимоотношениях	4	EIII	Лишение премий	II	D	3	ДИ	
				Повышение уровня травмоопасности (для технического отдела)	IV					EIV					ДИ	
			Увольнение сотрудника	Ухудшение репутации компании	IV					EIV					ДИ	
	Новый сотрудник не справляется с обязанностями	Слабая подготовка	Снижение эффективности работы отдела	Снижение качества предоставления телекоммуникационных услуг	III	D	Оценка результатов деятельности сотрудника	Анализ результатов оценки деятельности сотрудника	4	DIII	Ввести обязательную ежедневную отчетность от нового сотрудника	II	C	2	СИ	
		Перегруз обязанностями		Повышение уровня травмоопасности (для технического отдела)	IV					DIV					СИ	
	Получение травмы	Несоблюдение требований безопасности (технический и IT отделы)	Выговор/увольнение руководителя отдела	Судебные разбирательства	IV	C	Осуществлять постоянную еженедельную проверку выполнения требований безопасности	Получение обращения сотрудника	4	CIV	Перед началом рабочего дня проводить проверку на соответствие требованиям безопасности	III	B	3	ВШ	
				Затраты на выплату компенсаций	IV					CIV					ВШ	
		Перегруз обязанностями	Ухудшение репутации компании	Повышение уровня травмоопасности (для технического отдела)	IV					CIV	Производить оплату труда только за выполнение обязанностей в соответствии с ДИ	III			ВШ	
					IV					CIV					ВШ	
	Нормирование труда	Сотрудник не выполняет установленные нормы выработки	Сотрудник не соответствует квалификации	Не выполняется задание отдела	Снижение качества предоставления телекоммуникационных услуг	III	B	Установка задания для каждого сотрудника	Анализ выполнения задания каждого сотрудника	3	VIII	Разработка электронной системы нормирования и оценки труда с автоматическим расчетом	II	A	2	АП
					Снижение прибыли компании	III					VIII					АП
Тарифная ставка/оклад не соответствует квалификации сотрудника		Ошибка менеджера по персоналу	Оценка по неправильной тарифной ставке	Жалоба от сотрудника	III	A	Согласовывать тарифные ставки/оклады для каждой квалификации с руководителем отдела	Сверять тарифные ставки с квалификацией сотрудников перед начислением ЗП	3	AIII	-	-	-	-	-	
				Лишние затраты	IV					AIV					-	
Оценка труда	Расчет сотрудников не по результатам выполненного задания	Неверно проведен анализ выполнения задания	Снижение производительности труда	Снижение качества предоставления телекоммунационных услуг	III	B	Проведение анализа выполненного плана перед расчетом	Получение жалобы от сотрудника	3	VIII	Разработка электронной системы нормирования и оценки труда с автоматическим расчетом	II	A	2	АП	
			Ухудшение морального климата в коллективе	Снижение прибыли компании	III										АП	
		Ошибка бухгалтера	Повторный расчет	Жалоба от сотрудника	III										АП	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
	Расчет без выплаты отпускных	Не учтен выход в отпуск	Перерасчет сотрудников с учетом отпускных	Потеря рабочего времени при перерасчете	II	B	Расчет согласно приказу о предоставлении отпусков	Получение жалобы от сотрудника	3	ВII	-	-	-	-	-	
		Ошибка бухгалтера	Выговор/штраф бухгалтеру	Жалоба от сотрудника	III					ВIII	Разработка электронной системы нормирования и оценки труда с автоматическим расчетом	II	A	2	АП	
Распределение отпусков	Ошибка при написании заявления	Сотрудник неверно указал данные в заявлении	Повторное написание заявления	Потеря рабочего времени при повторном написании, при исправлении формы	I	C	Перед заполнением заявления проверить его актуальность, вид	После заполнения заявления предоставить его руководителю отдела	2	CI	-	-	-	-	-	
		Форма заявления не верна	Исправление формы заявления	Снижение качества предоставления телекоммуникационных услуг	III					СIII	Использование только электронной формы	II	B	2	ВII	
	Неверно рассчитан период отпуска	Ошибка при составлении графика отпусков	Повторное распределение отпусков	Потеря рабочего времени при повторном распределении	II	B	Формирование списка отпусков согласно занятости сотрудников	Согласовывать списки отпусков с сотрудниками	4	ВII	-	-	-	-	-	-
		Не учтены условия труда (технический отдел), занятость		Снижение качества предоставления телекоммуникационных услуг	III					ВIII	Разработка системы электронной очереди	II	A	2	АП	
		Повышение уровня травмоопасности из-за возможного отсутствия сотрудников		IV	ВIV					III		АIII				
	Планирование карьеры	Отсутствие желания у работника в карьерном росте	Отсутствие системы мотивирования сотрудников	Нехватка сотрудников с требуемой квалификацией	Затраты на поиск нового сотрудника	III	B	Планирование курсов повышения квалификации для сотрудников	Опрос сотрудников о желании повышения квалификации	4	ВIII	Разработка программы мотивации сотрудников	II	A	2	АП
Цели планирования карьеры определены неверно		Цели определены не для той должности	Исправление программы планирования карьеры	Потеря рабочего времени при исправлении программы	I	A	Составление программы курсов согласно необходимым требованиям в ДИ	Составление программы курсов совместно с сотрудником	2	AI	-	-	-	-	-	-
	Ошибка руководителя отдела при составлении программы планирования карьеры	Снижение качества предоставления телекоммуникационных услуг		III	АIII											
Прохождение курсов повышения квалификации	Сотрудник не явился на курсы	Несвоевременное оповещение	Выговор ответственному за предоставление информации	Неоправданные затраты на курсы	III	B	Контролировать посещение сотрудника	Получение оповещения от организаторов	3	ВIII	Предоставить возможность прохождения курсов дистанционно	II	A	2	АП	
		Сотрудник передумал	Выговор сотруднику													

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16											
Получение новой должности	Сотрудник не прошел курсы	Не осилил программу	Возмещение затрат от сотрудника	Неоправданные затраты на курсы	III	A	Проведение итогового тестирования на курсах	Получение оповещения от организаторов	3	АIII	-	-	-	-	-											
			Выговор сотруднику	Потеря рабочего времени при прохождении курсов	II					АII																
	Ошибка при оформлении документов	Сотрудник предоставил не все документы Ошибка менеджера по работе с персоналом	Повторное формирование пакета документов	Потеря рабочего времени при повторном формировании пакета документов	I	B	Составление пакета документов согласно установленному перечню	Проведение проверки пакета документов	2	VI	-	-	-	-	-	-										
																	Работник не справляется с новой должностью	Неэффективное прохождение курсов	Выговор сотруднику	Снижение качества предоставления телекоммуникационных услуг	III	B	Оценка результатов деятельности сотрудника	Анализ результатов оценки деятельности сотрудника	4	VIII
Завершение трудовой деятельности	Сокращение сотрудника	Снижение финансирования	Перераспределение обязанностей	Снижение качества предоставления телекоммуникационных услуг	III	A	Анализ деятельности компании	Получение оповещения от руководства о сокращении сотрудников	4	-	-	-	-	-	-	-										
				Перегруз сотрудника отдела из-за увеличения обязанностей	IV																					
		Повышение уровня травмоопасности из-за возможного отсутствия сотрудников (для технического отдела)		IV																						
		Ухудшение репутации компании		IV																						
	Увольнение	Нарушение трудовой дисциплины	Несоответствие сотрудника требованиям ДИ	Поиск нового сотрудника	Снижение качества предоставления телекоммуникационных услуг	II	B	-	Получение жалобы на сотрудника	-	-	-	-	-	-	-	-									
					Перегруз сотрудника отдела из-за увеличения обязанностей	II																				
		Уход сотрудника по собственному желанию	Уход сотрудника по собственному желанию		Повышение уровня травмоопасности из-за возможного отсутствия сотрудников (для технического отдела)	IV												-	Получение оповещения от сотрудника	4	CIV	Разработка программы мотивации сотрудников	III	B	3	VIII
					Ухудшение репутации компании	IV															CIV		III			

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Написание заявления об увольнении	Ошибка при написании заявления	Сотрудник неверно указал данные в заявлении	Исправление заявления, формы	Потеря рабочего времени при исправлении	I	B	Перед заполнением заявления проверить его актуальность, вид	После заполнения заявления предоставить его руководителю отдела	3	VI	-	-	-	-	-	
		Форма заявления не верна														
Составление и подпись приказа об увольнении	Не правильно составлен приказ	Неверная форма приказа	Повторное составление приказа	Потеря рабочего времени при повторном составлении	I	B	Перед заполнением приказа проверить его актуальность, вид	После заполнения заявления предоставить его руководителю отдела	3	VI	-	-	-	-	-	
		Неверные данные в приказе														
Выдача трудовой книжки	Задержка выдачи	Не предоставлен обходной лист	Задержка процесса увольнения	Потеря рабочего времени	I	B	Оформление увольнения	Проведение проверки наличия всех документов для оформления увольнения	3	VI	-	-	-	-	-	
				Нет возможности принять нового сотрудника	III											
		Ухудшение репутации компании		III												
	Потеря трудовой книжки	Ошибка менеджера по персоналу	Выговор менеджеру по персоналу	Судебные разбирательства	IV	A	Оформление увольнения	Проведение проверки наличия всех документов для оформления увольнения	3	AIV	-	-	-	-	-	-
				Выплата сотруднику за вынужденные прогулы	IV											
				Ухудшение репутации компании	IV											

ПРИЛОЖЕНИЕ Г
Отзыв руководителя ВКР



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»

Инженерная школа
Кафедра инноватики, качества, стандартизации и сертификации

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

На выпускную квалификационную работу
студентки Широких Марии Александровны

Направление подготовки 27.03.01 Стандартизация и метрология

Группа Б3423

Руководитель ВКР к.ф.-м.н., доцент Щеголева С.А.
(ученая степень, ученое звание) (ФИО)

На тему Разработка процедуры по управлению рисками при управлении персоналом на предприятии телекоммуникационных услуг

Дата защиты ВКР « 5 » июля 2018 г.

Риски возникают в результате любой деятельности предприятия, в том числе в процессе управления персоналом. На предприятии телекоммуникационных услуг большая часть персонала напрямую контактирует со своими потребителями, поэтому необходимо проводить постоянное управление всеми возможными рисками, которые возникают при работе с персоналом, чтобы всегда повышать эффективность деятельности предприятия, а также избегать конфликтных ситуаций на рабочих местах,

перегрузки работников, повышения уровня травмоопасности и т.д. Работа Широких Марии посвящена разработке процедуры по управлению рисками при управлении персоналом на предприятии телекоммуникационных услуг.

Выпускная квалификационная работа (ВКР) полностью выполнялась в соответствии с выданным студенту заданием. Широких М.А. работала над ВКР самостоятельно, посещая консультации, запланированные руководителем. Студентом была проделана большая работа по изучению теоретического материала по теме ВКР, исследованию нормативно-правового обеспечения риск-менеджмента. Составлена характеристика компании «Подряд» и проведен анализ процесса управления персоналом. На основании данных процесса управления персоналом выявлены все возможные отказы процесса и разработан проект документированной процедуры по управлению рисками при управлении персоналом в компании «Подряд».

Хочется отметить, что Широких Мария самостоятельно разобралась в материале по теме ВКР. При написании работы Широких М.А. проявила себя как ответственный, работоспособный студентка, который умеет логически мыслить и делать обоснованные выводы. ВКР написана грамотно, материал выстроен последовательно.

Считаю, что работа выполнена на высоком уровне и заслуживает оценки «отлично». Студентка Широких М.А. при соответствующей защите заслуживает присуждения квалификации бакалавр по направлению «Стандартизация и метрология».

Оригинальность текста ВКР составляет 78%

Руководитель ВКР _____

(подпись)

Щеголева С.А.

(ФИО)

«02» 07 2018 г.

FU502-ANTIPLAGIAT-04 - ПРОВЕРКА ВКР НА НАЛИЧИЕ ПЛАГИАТА ИШИ 2018

Окончательная проверка выпускных квалификационных работ на наличие плагиата

Мария Александровна Широких
on Thu, Jun 28 2018, 11:21 PM

22% highest match

Submission ID: 1303e538-5ad2-4077-8e2b-9a061d509a2

Attachments (1)

Shirokikh M.A._VKR_2018_Razrabotka Protседury Po Upravleniyu Riskami.docx 22 %
Word Count: 11,326 Attachment ID: 219690360

Shirokikh M.A._VKR_2018_Razrabotka Protседury Po Upravleniyu Riskami.docx

ВВЕДЕНИЕ

Каждое предприятие всегда стремится к увеличению своего дохода, развитию, а также к максимальному сокращению потерь, тем самым повышая эффективность своей деятельности и конкурентоспособность. Но на каждом этапе этой деятельности принимаются различные решения и устанавливаются цели, на которые оказывают влияние неопределенность и неуверенность, а в свою очередь это влияние порождает риск.