

УДК 331.57

И. В. Пронина, кандидат экономических наук, доцент  
Глазовский инженерно-экономический институт (филиал) ИжГТУ имени М. Т. Калашникова

## ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМИ РИСКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

*Данная статья посвящена методам снижения кадровых рисков в процессе оптимизации кадрового состава производственного персонала. Проведенное исследование показывает, что совместные образовательные проекты учебных заведений и предприятий при формировании кадрового резерва рабочих позволяют ускорить профессиональную и социальную адаптацию новых работников, существенно сократить «стартовые издержки» в период адаптации, сохранить интеллектуальный капитал высокотехнологичных производств.*

**Ключевые слова:** кадровые риски; оптимизация кадрового состава; образовательный проект; подготовка кадрового резерва.

В настоящее время все глубже происходит интеграция риск-менеджмента с управлением персоналом. Понятие кадровых рисков с каждым годом становится все актуальнее. Анализ причин ухудшения финансового положения, потерь предприятий все чаще выводит исследователей на пресловутый «человеческий фактор». Попытки докопаться до истоков неудач в сферах производства и реализации продукции, материально-технического снабжения, экономики и финансов только подтверждают известную истину – все проблемы порождаются и решаются людьми.

На сегодняшний день сфера кадровых рисков уже достаточно изучена. Обобщены основные факторы, провоцирующие данную группу рисков, предложены алгоритмы и методы их идентификации и оценки, разработаны рекомендации по управлению ими. Это в теории. Но отсутствие очевидных результатов в так называемом реальном секторе говорит о том, что на практике бороться с этим недугом предприятия еще не научились. И тем важнее конкретные примеры работы по минимизации рисков, уже давшие положительные результаты.

Из всей множественной классификации кадровых рисков, существующей в отечественных и зарубежных исследованиях, на наш взгляд, наибольшую угрозу успешному развитию предприятия представляют так называемые риски компетенций персонала. Под рисками компетенций персонала понимается возможность потерь или неблагоприятных последствий принимаемых решений вследствие низкого уровня компетенций персонала, участвующего в их подготовке, принятии и реализации [1]. Проще говоря, источниками большинства проблем является недостаток нужных компетенций, а именно знаний, умений и мотивации как у руководителей, принимающих решения, так и у работников, их исполняющих.

Итак, почему одни предприятия успешно выживают в кризис, расширяют рынки, наращивают прибыль, а другие сваливаются в финансовые пропасти? Ответ, на наш взгляд, очевиден. Все дело в уровне компетенций управленцев и в их способностях обеспечить бизнес-процессы предприятия необходимыми компетенциями исполнителей.

Что же мы зачастую видим в реальности? При первых симптомах спада предприятия начинают ту же затягивать пояса, в первую очередь, приступая к сокращению численности персонала.

Причем предприятия редко прибегают к официальным сокращениям, предпочитая так называемые недирижерские методы. В отчетах звучат такие формулировки: «...основными причинами изменения численности персонала стали увольнения в связи с выходом на пенсию», «...перевод в дочерние общества в связи с передачей функции, по соглашению сторон». И еще: «...большое внимание уделяется омоложению кадрового состава».

Мотивы действий руководства по сокращению численности и омоложению коллектива очевидны и понятны. Но мы посмотрим на эту ситуацию с точки зрения рисков компетенций.

Работники зрелого возраста опираются на знания и навыки, а также на общий профессиональный опыт, накопленный в ходе их трудовой жизни. Они имеют такие качества, как точность, надежность, стабильность, умение общаться с коллегами, дисциплинированность и лояльность. Как показывают исследования, специалисты пожилого возраста, занятые на работах, соответствующих их индивидуальным квалификациям, показывают высокую производительность труда [2]. Их компетенции сложно, а иногда и невозможно воспроизвести в короткие сроки даже в случае значительных финансовых и временных затрат на обучение молодых специалистов.

В соответствии с теорией жизненных циклов за спадом следует возрождение. Производство начинает расти, появляется потребность в дополнительном персонале. Для восстановления кадрового потенциала на работу принимаются молодые специалисты. «На смену ветеранам приходит замечательная молодежь!»

Не будем упрекать эту молодежь в недостатке знаний и практического опыта. Это для нее естественно. Вопрос в другом: как минимизировать риски предприятия, связанные с обновлением кадрового состава. А риски эти очень существенны. В период профессиональной и социальной адаптации нового работника возникают так называемые стартовые издержки, связанные с низкой производительностью,

браком, поломками оборудования, простоями. Если на предприятие принимаются вчерашние выпускники учебных заведений, эта проблема становится еще более актуальной.

Один из способов минимизации рисков компетенций персонала из-за обновления кадрового состава разработан и апробирован в 2016–2017 гг. в Глазовском инженерно-экономическом институте (филиале) Ижевского государственного технического университета имени М. Т. Калашникова совместно с отделом технического обучения и развития персонала АО «Чепецкий механический завод» (рисунок).

Суть образовательного проекта в подготовке кадрового резерва рабочих для АО «ЧМЗ». Реализация проекта имеет ряд особенностей, направленных на снижение рисков предприятия.

*Первая особенность* заключается в подходе к составлению образовательной программы и плана обучения. Отдел технического обучения и развития пер-

сонала проводит совместно с цехами определение потребности в рабочих на плановый период. Основаниями для определения потребности являются производственные планы предприятия. Оформляется заявка на обучение в ГИЭИ с указанием рабочей профессии и необходимой численности кандидатов в кадровый резерв.

Учебная программа разрабатывается в институте в соответствии с требованиями к знаниям и умениям по данной профессии, описанными в Едином тарифно-квалификационном справочнике. Содержание программы и количество учебных часов согласуются с руководством и специалистами цехов-заказчиков. Таким образом, достигается максимальная адаптация образовательных программ под условия заказчика. Снижается угроза неполучения потенциальными кандидатами в кадровый резерв востребованных на предприятии знаний и умений.

### Профессорско-преподавательский состав курсов ДПО



Преподавательский состав курсов профессиональной подготовки рабочих в ГИЭИ (филиале) ИжГТУ имени М. Т. Калашникова

*Второй особенностью*, на наш взгляд, является привлечение к преподаванию теоретических дисциплин бывших работников предприятия, вышедших на пенсию. Это в большинстве своем люди, имеющие высшее образование, кандидаты наук, специалисты с опытом работы более 25–30 лет. Это фонд профессионалов, интеллектуальный капитал, который может работать на повышение эффективности трудовых ресурсов предприятия. Они передают будущим рабочим завода не только свои знания и опыт, но и отношение к работе, предприятию, к жизни вообще. Они восстанавливают ту преемственность поколений, которую мы рискуем утратить.

*Третья особенность* связана с процессом обучения. Образовательная программа содержит три блока: теоретическое обучение базовым дисциплинам, теоретическое обучение специальным дисциплинам и производственное обучение. Базовые дисциплины изучаются в аудиториях и лабораториях института, оснащенных современными техническими средства-

ми. Освоение специальных технологий и производственное обучение происходят непосредственно на производстве с привлечением наставников из числа квалифицированных рабочих. Получается, что 2/3 обучения проводится на будущих рабочих местах резервистов. Они не только получают профессию, но и знакомятся с условиями и режимом труда, коллективом, руководством. Так можно существенно сократить период адаптации на новом месте и, следовательно, стартовые издержки. Компетенции будущих рабочих максимально «затачиваются» под потребности цехов предприятия.

И, наконец, сейчас прорабатывается *четвертая особенность* данного профессионального обучения. Еще в процессе учебы проявившие себя с лучшей стороны слушатели курсов могут быть приняты на работу учениками. Ожидается, что это многократно повысит мотивацию к обучению и, соответственно, ее качество. Одно дело быть слушателем курсов с перспективой быть зачисленным в кадровый ре-