

УДК 658.3

Марков Ислам Жаксылыкович

Студент
Казахстанско-Немецкий Университет
Алматы, Казахстан
islam.marksov@bk.ru

Islam Zh. Marxov

student
Kazakh-German University
Almaty, Kazakhstan

РИСКИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Аннотация

Статья посвящена рискам в управлении персоналом, которые являются частым явлением в крупных компаниях. Рассмотрены виды рисков в управлении персоналом и последствия этих рисков, причины их возникновения, также методы управления персоналом и пути решения рисков. Цель статьи выявить наиболее эффективный метод управления персоналом. Сделан вывод о значимости и влиянии эффективного управления персоналом на организацию.

Ключевые слова:

риски, управление персоналом, нехватка кадров

RISKS IN PERSONNEL MANAGEMENT

Abstract

The article is devoted to the risks in personnel management, which are a frequent occurrence in large companies. The types of risks in personnel management and the consequences of these risks, the causes of their occurrence, as well as methods of personnel management and ways to solve risks are considered. The purpose of the article is to identify the most effective method of personnel management. The conclusion is made about the importance and impact of effective personnel management on the organization.

Keywords:

risks, personnel management, shortage of personnel

Одним из внутренних факторов, влияющих на успешность компании выступает фактор управления персоналом и угроза, исходящая от неправильного управления персоналом.

Существует множество методов, уменьшающих риски в управлении персоналом выработанные путем опыта и исследований. Данные методы дали возможность предусмотреть угрозы, ликвидировать их и проводить регулярно профилактику по недопущению подобных угроз.

В современное время компании не редко сталкиваются с угрозами со стороны собственного персонала. Это связано не редко с большим количеством кадров, с увеличением рисков в управлении персоналом. Поэтому в наше время имеют место быть и очень важны такие понятия как корпоративная культура, методологии управления, ценности и цели компании.

Не верно выбранная корпоративная культура или не верно поставленная цель могут привести к лишним издержкам, замедлить производительность труда, или нарушить целостность всей компании.

Актуальность данной темы исходит из того, что риски в управлении персоналом могут вести за собой как положительные, так и негативные последствия на

производительность и результативность кадров. Риски в управлении персоналом довольно частое явление поэтому данная тема является актуальной для крупных компаний и организаций.

По мнению Н.В. Капустиной риски в управлении персоналом – это потенциальные потери или угрозы финансово хозяйственной деятельности предприятия, связанные с деятельностью собственного персонала предприятия [1].

Обобщая исследуемое понятие, можно дать следующее определение: риски в управлении персоналом – это риски, связанные с кадровой политикой внутри организации, связанные с мотивацией персонала, эффективностью производительностью труда, набором персонала и его утечкой.

Рассмотрим риски в управлении персоналом.

Капустина Н.В. в своей статье «Риски управления персоналом» раскрывает такие риски в управлении персоналом как: риски при найме сотрудников на работу, риски в процессе работы внутри предприятия, риски после увольнения людей из компании [1].

В результате исследования было выявлено восемь основных видов рисков в управлении персоналом:

- уход ключевых сотрудников;
- отсутствие персонала требуемой квалификации;
- нехватка кадров;
- прогрессирующее старение персонала;
- усиление профсоюзов;
- рост выплат по коллективному договору;
- неосознанное нарушение трудового законодательства;
- отсутствие мотивации у персонала.

В таблице 1 представлены описания каждого вида риска в управлении персоналом.

Уход ключевых сотрудников – уход сотрудника, занимающего руководящую должность, может отрицательно повлиять на производительность труда персонала. Это приводит к недостижению определённых целей компании, утечки персонала, работавшего с данным руководителем.

Так же это может привести к стратегическим потерям по типу не завершения проекта, разрушению подсистем управления. Отсутствие регламентации

деятельности. Отсутствие мониторинга рынка труда для контроля соответствия заработной платы рыночному уровню.

Таблица 1 – Виды рисков

№	Виды рисков	Описание
1	Уход ключевых сотрудников	уход сотрудника, занимающего руководящую должность, может отрицательно повлиять на производительность труда персонала. Это приводит к недостижению определённых целей компании, утечки персонала, работавшего с данным руководителем. Так же это может привести к стратегическим потерям по типу не завершения проекта, разрушению подсистем управления. Отсутствие регламентации деятельности. Отсутствие мониторинга рынка труда для контроля соответствия заработной платы рыночному уровню.
2	Отсутствие персонала требуемой квалификации	данная проблема без труда может задеть все бизнес-процессы, что может привести к поиску дополнительного персонала или же не выполнению каких-либо бизнес-процессов. Привести к снижению производительности труда, отсутствия стратегии управления персоналом.
3	Нехватка кадров	невозможность реализации запланированных действий. От важности недостающего сотрудника зависит и объем последствий.
4	Прогрессирующее старение персонала	при отсутствии самой нужной возрастной прослойки сотрудников лет возможен естественный уход ключевых сотрудников, что может сказаться на всех рабочих процессах. Инвестиционная программа недостаточна, оборудование требует уникальных знаний при эксплуатации. Отсутствие притока молодых специалистов.
5	Усиление профсоюзов	для большей части не крупных организаций возникновение профсоюзов и требований от них является неожиданностью. Проблемы, возникающие в ходе возникновения профсоюзов, могут привести к росту затрат на персонал, росту претензий представителей защиты труда, судебные разбирательства.

Отсутствие персонала требуемой квалификации – данная проблема без труда может задеть все бизнес-процессы, что может привести к поиску дополнительного персонала или же не выполнению каких-либо бизнес-процессов. Привести к снижению производительности труда, отсутствия стратегии управления персоналом.

Нехватка кадров – невозможность реализации запланированных действий. От важности недостающего сотрудника зависит и объем последствий.

Прогрессирующее старение персонала – при отсутствии самой нужной возрастной прослойки сотрудников лет возможен естественный уход ключевых сотрудников, что может сказаться на всех рабочих процессах.

Инвестиционная программа недостаточна, оборудование требует уникальных знаний при эксплуатации. Отсутствие притока молодых специалистов.

Усиление профсоюзов для большей части не крупных организаций возникновение профсоюзов и требований от них является неожиданностью. Проблемы, возникающие в ходе возникновения профсоюзов, могут привести к росту затрат на персонал, росту претензий представителей защиты труда, судебные разбирательства.

Рост выплат по коллективному договору. Каждый пересмотр коллективного договора может привести к росту затрат на каждого из сотрудников, в т.ч. по причине существенных изменений отраслевых соглашений. Это может привести к росту затрат на персонал. Причиной же может являться отсутствия механизмов влияния на отраслевые соглашения. Отсутствие социальной политики. Унификация требований ко всем специальностям в коллективном договоре.

Неосознанное нарушение трудового законодательства. Проблема, вытекающая возможно из некомпетентности некоторого персонала. Эта проблема может привести к возникновению профсоюзов, суду и другим последствиям. Пример данного риска — это невыдача определенных льгот сотруднику, что может привести к некоторым трудностям для компании в дальнейшем вызванным сторонниками прав о защите труда.

Отсутствие мотивации у персонала – это довольно частая проблема, имеющая множество способов её решения. Отсутствие мотивации у персонала может привести к невыполнению определенных целей, понижению производительности труда, увеличению затрат на ведение проектов и т.д

Причиной данной проблемы может являться неправильный менеджмент или неудовлетворенность условий труда сотрудников, нехватка заработной платы и т.д.

Подобная проблема частая для компаний кузниц профессионалов для своих конкурентов. Причиной такой ситуации могут быть недостаточно хорошо разработанные системы планирования карьеры сотрудников, а также отсутствие работы по созданию и поддержанию мотивации персонала к труду на предприятии, отсутствие духа единой команды, незнание сотрудниками целей предприятия и их

конкретного участия в достижении этих целей и т.п. На предприятии следует проводить обучение персонала. При разработке и внедрении системы обучения персонала следует учесть возможные ошибки: – неправильно выбрана очередность предметов обучения. Обучение на этапе вхождения сотрудника в компанию лучше начинать с корпоративной культуры организации, а затем перейти к профессиональным темам. Следовательно, у сотрудника будет облегчен процесс его взаимодействия с организационным окружением, а также повысится лояльность сотрудников к компании и снизится вероятность того, что, получив профессиональные знания и навыки, кто-то из персонала уйдет к конкурентам; – несоответствие целей обучения целям фирмы; – неправильный выбор сотрудников для обучения. Обучать следует инициативных и преданных предприятию сотрудников, которые пережили переломные моменты предприятия и доказали преданность компании своими действиями; – отсутствие подготовки новых условий работы, карьерного роста инициативному или обученному сотруднику. В результате квалификация обученного сотрудника стала выше, чем требования к должности. Мотивация к работе в таком случае обычно падает, и человек уходит из компании.

Рассматривая отсутствие системы развития персонала или планирования карьеры на предприятии можно определить следующие причины: сознательная политика компании или то, что руководство фирмы просто не интересуется данным вопросом. При таком положении дел возможны следующие варианты развития нежелательных для компании событий: – сотрудник предприятия может «перерасти» свою должность, ему станет скучно и неинтересно и он будет хуже работать, а затем уйдет к конкурентам; – работник еще не достиг порога своей компетенции, а руководство предлагает ему повышение. Результатом будет то, что предприятие теряет хорошего работника на прежней должности и приобретает недостаточно профессионального сотрудника на другой. – сотрудник достиг всех вершин своей должности, а дальше ему расти некуда, так как карьера не прописана, а его непосредственный начальник не собирается «освободить» место. В таких случаях можно разработать горизонтальную карьеру. Например, вместо структуры «контролер-кассир – заведующий филиалом в банке» создать карьерную лестницу: «кассир – контролер-кассир – старший контролер-кассир – заместитель заведующего филиалом – заведующий филиалом». Однако проблемы возможны и на тех предприятиях, которые занимаются планированием карьеры своего персонала.

Например, в компании появился незапланированный лидер. В этом случае ему можно поручить развивать новое направление деятельности предприятия, работу с освоением нового производства, возглавить дочернюю структуру.

Методы управления персоналом – это воздействие руководителей на персонал различными методами, с целью достижения желаемого результата и координации процесса работы.

Существует три традиционных метода:

- административный
- экономический
- социально-психологический

Административный метод управления персоналом – это метод при котором применяется власть и нормативное обеспечение трудовой деятельности. При таком методе четко выделяется дисциплина, корпоративная культура, власть и чувство долга сотрудника перед компанией.

Организационное воздействие включает в себя:

- регламентирование, различные положения о подразделениях, обязанности, права, штатное расписание
- разработка норм: трудовые нормы, нормы рентабельности, нормы распределение труда

Экономический метод управления персоналом – это метод, при котором руководство стимулирует работу персонала путем материальной мотивации. Основным мотивационным инструментом является заработная плата. Так же высоко эффективны методы премий, льгот и т.д. так же к экономическим методам можно отнести такие льготы как: оплата питания, развозка, страховка в том числе медицинская, оплата обучения сотрудников, отдых и т.д.

Экономический метод является высоко эффективным и часто применяемым в современное время во многих крупных компаниях, а особенно в тех, что связаны с продажами.

Экономический метод требует финансовых затрат от компании и потому окупаемость при этом методе достаточно эффективна. При экономическом методе окупаемость должна быть гораздо выше затрат компании на данный метод.

Социально-психологический метод управления персоналом.

Социально-психологический метод управления персоналом – это метод, при котором используются социальные и психологические закономерности. При таких методах четко учитываются интересы сотрудников или сотрудника. В случае с группой лиц задействуются социальные закономерности, а в случае с отдельной личностью, то есть с определенным сотрудником задействуются психологические закономерности.

К психологическому методу относится устранение конфликтов, возникновения споров или же устранение каких-либо личных проблем сотрудника, распределения работы по психологическим качествам каждого сотрудника. Организация корпоративной культуры так же является частью психологического метода. Такая работа с психологическим методом является эффективной.

Социологические методы позволяют выявить значимость каждого в коллективе, лидеров, выявить место каждого в группе и его назначение, позволяют связать мотивацию с результатами работы коллектива, повысить коммуникацию в коллективе.

На основе социологических методов в дальнейшем подбор персонала становится проще так как появляются новые критерии и инструменты для подбора персонала.

Социологический метод состоит в основном из анкетирования, интервью, метод наблюдения и демографический метод.

Метод управления персоналом можно классифицировать так:

- обеспечение компании кадрами
- оценка персонала
- организация оплаты труда
- карьерный рост сотрудника
- обучение персонала
- комфортные условия труда.

Для чего разрабатывается стратегия управления персоналом. Стратегия управления персоналом разрабатывается для повышения эффективности своего трудового потенциала, для реализации конкурентного преимущества и при должной разработке стратегия управления персоналом ускоряет экономическое развитие.

Разработка стратегии управления персонала подразумевает в себе ряд методов, которые применяются все время существования предприятия с целью улучшить политику кадров.

О важности и сложности в управления персоналом было сказано ранее, поэтому компании разрабатывают стратегии управления персоналом для эффективности работы своих кадров.

Управления персоналом состоит из следующих этапов:

1. Планирование ресурсов: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.
2. Набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.
3. Отбор: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.
4. Определение заработной платы и льгот: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.
5. Профориентация и адаптация: введение нанятых работников в организации и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.
6. Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы.
7. Оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.
8. Повышение, понижение, перевод, увольнение, разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.
9. Подготовка руководящих должностных лиц, управление карьерным ростом: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.
10. Формирование организационной культуры, которая определяет межличностные отношения между работниками, администрацией и общественными организациями.

Разработка стратегии управления персоналом, это важный процесс, состоящий из семи следующих шагов:

Шаг 1. Выявить стратегию бизнеса, изучить персонал компании и его квалификацию, выделить основные движущие силы вашего бизнеса.

Шаг 2. Сформулировать миссию компании, придумать как замотивировать персонал, какую систему ценностей компании вы избрали. На примере других компаний при составлении стратегии учтите человеческий фактор.

Шаг 3. Проведите SWOT анализ компании. Выявите сильные и слабые стороны компании, рассмотрите возможные проблемы, связанные с квалификацией сотрудников. Проведите анализ рынка, выявите риски в управлении персоналом. Затем на основе этого анализа надо оценить потенциал отдела кадров компании.

Шаг 4. После детального анализа персонала и деятельности отдела кадров проведите COPS-анализ (рис. 1.).

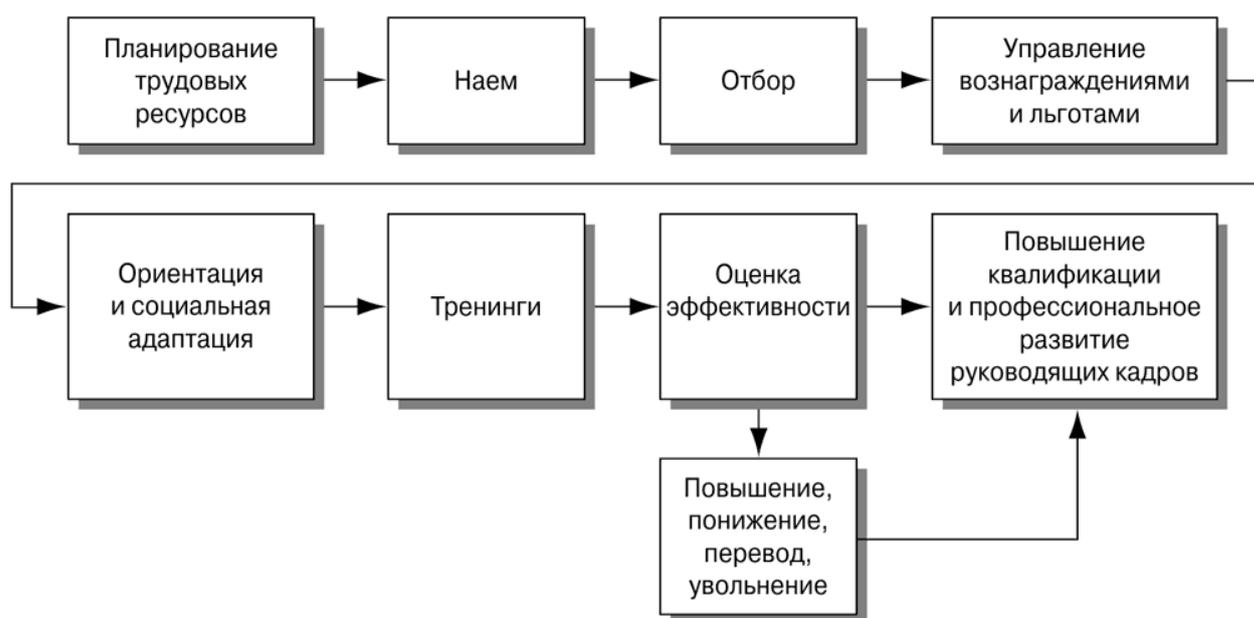


Рисунок 1 – Схема проведения COPS-анализа [2].

Шаг 5. Вернитесь к стратегии бизнеса и рассмотрите ее с точки зрения SWOT- и COPS- анализов. Постарайтесь понять, насколько реально добиться поставленных стратегических задач при имеющихся трудовых кадрах. Сопоставив результаты SWOT- и COPS-анализов со стратегией бизнеса, определите важнейшие проблемы персонала, т.е. те проблемы, которые оказывают основное влияние на реализацию стратегии бизнеса.

Распределите проблемы персонала по степени важности.

Шаг 6. Для каждой первоочередной проблемы изложите варианты действий руководства. Выработайте общий план и составьте задачи для каждого направления

работы отдела кадров. Разработайте план действий в отношении первоочередных проблем. Поставьте четкие цели и сроки решения ключевых задач.

Шаг 7. Конечная цель разработки кадровой стратегии состоит в том, чтобы поставленные цели не противоречили друг другу в рамках общего бизнес-плана.

Список использованных источников

1. Кузнецова Н.В. Управление кадровыми рисками современной организации / научная электронная библиотека. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-kadrovymi-riskami-sovremennoy-organizatsii-1>

2. Мескон Майкл. Глава 19. Управление трудовыми ресурсами. Основы менеджмента.

3. Кулагина Елена. Элементы системы управления персоналом и их характеристика / практический журнал по управлению человеческими ресурсами. URL: <https://www.hr-director.ru/article/66741-qqq-17-m6-elementy-sistemy-upravleniya-personalom>

4. Варакулина М.В. Система управления персоналом предприятия: концептуальная модель и механизм ее реализации / Брестский государственный университет имени А. С. Пушкина. URL: <https://www.brsu.by/sites/default/files/law/monografiya1.pdf>

5. К.К Курманалиева, А.Е Исмагулова. Процесс разработки стратегии управления персоналом организации (articlekz.com). URL: <https://articlekz.com/article/18791>

6. Ищук Л.В. Формирование стратегии управления персоналом / электронная библиотека диссертаций disserCat. URL: <https://www.dissercat.com/content/formirovanie-strategii-upravleniya-personalom-na-prim-predpriyatii-resp-altai>