

М. В. Михеева

(выпускник)

Сибирско-американский факультет менеджмента

Байкальской международной бизнес-школы

Иркутского государственного университета

ПОДХОДЫ К МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ, СВЯЗАННЫХ С ПЕРСОНАЛОМ, В ПРОЦЕССЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Новые условия бизнес среды требуют постоянной готовности к переменам, организация должны быть способна правильно и своевременно трансформировать свою структуру, проводить адекватные стратегические и оперативные изменения.

Существует множество способов преобразований — слияния, поглощения, реструктуризация, реинжиниринг и так далее. Однако, когда речь заходит о каких-либо преобразованиях, первым делом топ-менеджмент думает о финансовых, кредитных, страховых, или юридических рисках. Гораздо меньше внимания уделяется рискам, связанным с управлением персонала в период преобразований в компании. Успех любых изменений во многом зависит и определяется участием отдела по персоналу в процессе внедрения изменений, и тем, как организованы процессы управления человеческими ресурсами в организации, на-

сколько гибкой и адаптивной к изменениям является сама система управления персоналом.

Как бы парадоксально не звучало, но финансовые и страховые риски гораздо легче поддаются прогнозированию и управлению, так как поддаются математическим расчетам, чем риски в работе с персоналом. Такие риски неизбежны, их нельзя заранее просчитать на 100 %.

В ходе исследования, были выделены наиболее вероятные риски, связанные с персоналом, которые могут возникнуть в процессе реструктуризации компании — увеличение текучести кадров; ухудшение имиджа компании как работодателя; снижение текучей профильной квалификации сотрудников; снижение лояльности персонала; снижение эффективности труда в условиях перемен.

С риском увеличения текучести кадров сталкивается любая компания, вне зависимости от текущей стадии жизненного цикла. На текучесть кадров влияет множество факторов, как внутренних, так и внешних, и не все причины поддаются контролю. Поэтому, чтобы избежать подобных потерь, важно уделить достаточно внимания вопросу о сокращении штата, если таковой встанет перед руководством. Применение такого механизма увольнения, как аутплейсмент, поможет «цивилизованно» расстаться с сотрудниками, значительно сократить издержки, связанные с сокращением персонала и существенно снизить нагрузку на внутреннюю кадровую службу компании. Согласно последним исследованиям, у 97 % западных компаний применение аутплейсмента является обычной практикой по поддержке увольняемых сотрудников.

Сегодня, руководство большинства российских компаний не задумывается о том, как выглядит их фирма в глазах потенциальных сотрудников. Отсутствие определенного положительного имиджа компании ограничивают ее возможности по привлечению в штат высококвалифицированных специалистов, особенно топ-менеджеров, более того, слабый имидж может снизить конкурентоспособность фирмы. Часто, представление о компании как работодателя порой страдает именно из-за неумения грамотно расстаться с сотрудниками. Кроме того, если компания не ценит лояльных сотрудников и использует недифференцированный подход к увольнениям, это может отразиться на деятельности компании в долгосрочной перспективе. В качестве основного инструмента по минимизации данного риска, руководство компании также может воспользоваться услугой аутплейсмента, чтобы сохранить статус лояльной компании к своим сотрудникам, и показать, что судьба сотрудников не безразлична для компании.

В период внедрения преобразований, отделу по управлению персоналом предстоит адаптировать все HR-процессы к новым бизнес-условиям. На первоначальном этапе необходимо провести оценку персонала с целью выявления соответствия требованиям, предъявляемым к

занимаемой должности и будущей позиции в новой объединенной компании. В данной ситуации возможен такой риск, что сотрудники, работающие в поглощаемой компании, имеют недостаточно высокую и требуемую профильную квалификацию. Данный риск в большей степени не может быть предотвращен заранее, однако, этот риск можно контролировать с помощью программы обучения или переобучения персонала. Тщательно проработанная и систематизированная система переобучения сотрудников поможет минимизировать не только сам риск снижения квалификации сотрудников, но и последствия данного риска — снижение эффективности труда и дестабилизации рабочих процессов.

Повышение лояльности обеспечивает снижение текучести персонала. Принципиально важными принципами успеха в развитии лояльности являются заинтересованность руководства, понимание глобальной цели, системный подход, и обратная связь. При любых структурных перестроениях в компании, тем более при укрупнении или дроблении бизнеса, одной из ключевых проблем является сохранение лояльности персонала. В основном, сотрудники уже заранее настроены пессимистично относительно любых нововведений. Поэтому для поддержания лояльности персонала на стабильном уровне в процессе организационных изменений менеджменту необходимо применять сбалансированную систему материальной и нематериальной мотивации, особое внимание важно уделять нематериальным аспектам мотивации, а именно общефирменные мероприятия, признание профессионализма, вовлечение в процесс внедрения нововведений, и постоянная обратная связь с руководством.

Любые перемены, будь то изменение рабочего пространства или крупные организационные изменения, приводят к дисбалансу в рабочих процессах. Чем крупнее масштабы, тем выше уровень неопределенности не только в будущем, но и в текущем состоянии дел. В основном, неопределенность возникает из-за ограниченной информации или же ее отсутствия. В результате, у сотрудников компании может снизиться эффективность их труда на фоне отсутствия четкого понимания стратегии и целей организационных нововведений. Чтобы избежать возникновения риска снижения эффективности труда персонала в условиях перемен и его последствий, необходимо донести до персонала понимание востребованности их труда, а именно, какова бы ни была реорганизация, коммерческие задачи, в том числе индивидуальные задачи и производственный план, всегда будут актуальны. в работе по минимизации риска снижения эффективности труда в условиях перемен крайне важна структурированная система коммуникаций между руководителями и подчиненными, план мероприятий по работе с персоналом с целью снижения уровня неопределенности в личной профессиональной востребованности, а также постоянный контроль, направленный на под-

держание требуемого уровня эффективности труда и выполнения рабочего плана.