

УДК 331.1

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРИ ВНЕДРЕНИИ НОВОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА СКЛАДСКОГО ХОЗЯЙСТВА

В.В. БОДРИЦКАЯ*(Представлено: канд. экон. наук, доц. Е.Б. МАЛЕЙ, А.П. РОЗИНА)*

В ходе исследования был идентифицирован и систематизирован спектр ключевых рисков складского хозяйства организации, таких как увеличение или уменьшение фонда оплаты труда, несоответствие вознаграждения ожиданиям сотрудников и отсутствие связи между результатами труда и выплатами. Для каждого риска определена вероятность возникновения и потенциальный ущерб, построена карта рисков, выявлены триггеры (индикаторы наступления рисковых событий) и предложен планы мероприятий по их устранению с использованием методов избежания, принятия и минимизации.

В условиях, когда операционная эффективность склада становится ключевым конкурентным преимуществом, его главной «точкой сбоя» по-прежнему остается человеческий фактор.

Дефицит квалифицированных кадров, феномен «тихого увольнения» и растущие требования сотрудников к условиям труда и гибкости формируют принципиально новую совокупность управлеченческих вызовов для руководителей складских хозяйств. Старые системы мотивации, основанные исключительно на премиях за выполнение плана, сегодня не работают. Они недерживают лучших специалистов, не развивают многозадачность и не готовят команду к работе с новыми технологиями. Попытка поверхностной трансформации системы премирования сопряжена с существенными рисками: от массового сопротивления персонала и падения производительности до увеличения текучести кадров и ошибок в отгрузках.

Следовательно, управление рисками при внедрении новой системы мотивации становится критически важным навыком для любого руководителя складского хозяйства, желающего сохранить операционную стабильность.

Система управления рисками при внедрении и применении новой мотивации персонала складского хозяйства – это структурированный подход к выявлению, оценке и минимизации возможных рисков, связанных с изменениями в системе мотивации сотрудников.

На первом этапе необходимо выявить потенциальные риски, которые могут возникнуть при внедрении новой мотивационной системы (таблица 1).

Таблица 1. – Описания рискового спектра в новой системе мотивации для персонала складского хозяйства

Последствия	Рисковое событие	Причина	Доп. причина
Увольнение сотрудников	Увеличение фонда оплаты труда	Сотрудники получают слишком высокую зарплату	Неверно посчитаны коэффициенты премирования
	Уменьшение заработной платы	Неверный выбор метода стимулирования труда	Завышенные нормативы
	Удовлетворение только материальной составляющей стимулирования персонала	Отсутствие «здравого климата» на рабочем месте	Невнимательность руководителя к персоналу
	Отсутствие связи между результатами труда и вознаграждением	Отсутствие возможности влиять на премиальную часть оплаты труда	Отсутствие информации у сотрудников о способах получения вознаграждения
	Несоответствие вознаграждения, выполняемого объема работ и ожиданий сотрудника	Сложность системы оплаты труда	Непрозрачность системы оплаты труда

Примечание: собственная разработка.

Далее, проведена оценка рисков, которая включает в себя анализ вероятности возникновения и потенциального воздействия рисков на организацию. Существующие оценки вероятности возникновения рисковой ситуации и классификация размеров возможного ущерба от рисков описаны в таблице 2.

Таблица 2. – Оценка рисковой ситуации

Риски	Вероятность	Ущерб
Увеличение фонда оплаты труда	2	3
Уменьшение заработной платы	2	3
Удовлетворение только материальной составляющей стимулирования персонала	1	1
Отсутствие связи между результатами труда и вознаграждением	1	2
Несоответствие вознаграждения, выполняемого объема работ и ожиданий сотрудника	3	2

Примечание: собственная разработка.

Для наглядного представление об уровне риска и упрощения восприятия информации построим карту рисков (рисунок 1).

	3			Уменьшение заработной платы	
	3			Увеличение фонда оплаты труда	
	2		Отсутствие связи между результатами труда и вознаграждением		Несоответствие вознаграждения, выполняемого объема работ и ожиданий сотрудника
	1	Удовлетворение только материальной составляющей стимулирования персонала			
	1	1	1	2	3
		Вероятность			

Рисунок 1. – Карта рисков предлагаемого мероприятия

Примечание: собственная разработка.

На основании рисунка 1 можно сделать вывод о том, что к категории значимые риски относятся несоответствие вознаграждения и ожиданий сотрудника, уменьшение заработной платы, увеличение фонда оплаты труда.

Далее в таблице 3 проведём оценку рисков (выявление триггеров). Отметим, что триггеры – это симптомы или индикаторы того, что события риска произошли или вот-вот произойдут. Триггеры должны быть определены на этапе идентификации рисков и отслеживаться в ходе процесса мониторинга и управления рисками [1].

Таблица 3. – Выявление триггеров

Риски	Вероятность	Ущерб	Триггер
Уменьшение заработной платы	2	3	При формировании отчетности по актам выполненных работ цифры меньше обычного
Увеличение фонда оплаты труда	2	3	При формировании отчетности по актам выполненных работ цифры на порядок выше обычного, а норма рабочего времени не выполнена
Несоответствие вознаграждения, выполняемого объема работ и ожиданий сотрудника	3	2	Переработка сотрудников по табелям рабочего времени, при снижении объемов отгрузок

Примечание: собственная разработка.

Методами управления возможными рисками были выбраны избежание, принятие и минимизация. Описание представлено в таблице 4.

Таблица 4. – Методы и планы устранения рисков

Риски	Вероятность	Ущерб	Триггер	Метод управления риском	План А	План Б
1	2	3	4	5	6	7
Уменьшение заработной платы	2	3	При формировании отчетности по актам выполненных работ цифры меньше обычного	Избежание	Предоставление работникам доп работы (выгрузка, переборка и т.п.)	Анализ штатного расписания, пересмотр количества работников

Окончание таблицы 4

1	2	3	4	5	6	7
Увеличение фонда оплаты труда	2	3	При формировании отчетности по актам выполненных работ цифры на порядок выше обычного, а норма рабочего времени не выполнена	Принятие	Бюджетирование расходов	-
Несоответствие вознаграждения, выполняемого объема работ и ожиданий сотрудника	3	2	Переработка сотрудников по табелям рабочего времени, при снижении объемов отгрузок	Минимизация	Отгрузка товара, имеющегося на складе (без ожидания товара)	Нормирование перерывов, перекуров

Примечание: собственная разработка.

Так, в соответствии с выделенными рисками, были предложены методы их устранения.

Основными методами устранения рисков выступили:

- минимизация – разработка мер по снижению вероятности наступления события или уменьшению размера вероятных убытков;
- избежание – минимизация или устранение факторов, которые могут привести к возникновению риска. Данный подход предполагает, что организация выбирает не вступать в рискованные ситуации;
- принятие – осознанное решение о необходимости принять определенный риск вместо его избегания, передачи или снижения.

Таким образом, предложенный комплекс мер на основе методов избежания, принятия и минимизации рисков предоставляет руководителям складских хозяйств практический инструментарий для снижения сопротивления персонала, контроля фонда оплаты труда и, как следствие, обеспечения планового перехода на новую мотивационную модель с сохранением операционной стабильности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Триггеры риска (Risk Triggers) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pmpractice.ru/knowledge_base/gloss/detail/707.php. – Дата доступа: 28.09.2025.