

Ю. П. Воржакова, к. е. н., асистент кафедри менеджменту
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ

У статті розглянуто теоретичні основи управління кадровими ризиками підприємства. Управління кадровими ризиками, допомагає виявити які події, а так само дії пов'язані з персоналом можуть носити небезпеку для підприємства. Доведено, що система управління кадровими ризиками підприємств має носити комплексний характер, ґрунтуватись на основних управління персоналу та організацією в цілому, враховувати провідні методики та інструменти в сфері ризик-менеджменту. На основі вивчення фахової наукової літератури виділено, що ризики персоналу виникають внаслідок проявів професійних, ділових і особистісних якостей персоналу підприємства й містять у собі такі види, як психофізіологічні, особистісні, комунікативні, моральні, освітні, професійно-кваліфікаційні ризики й ризики неблагонадійності.

В ході дослідження було запропоновано схему процесу управління кадровими ризиками в загальному вигляді. Процес управління кадровими ризиками починається на етапі розробки стратегії управління організацією, поширюється на всі рівні управління організацією та включає ідентифікацію, моніторинг і контроль всіх внутрішніх і зовнішніх чинників кадрових ризиків, зміна яких може негативно вплинути на діяльність організації. Запропоновано систему заходів щодо усунення кадрових ризиків, яку запропоновано будувати на основі видів кадрових ризиків залежно від етапу управління персоналом. Встановлено, що розробка підходів до управління ризиками починається тільки тоді, коли досягається певна критична точка в сприйнятті керівником негативних наслідків сукупного вкладу реалізації кадрових ризиків у функціонування організації або ж вони спричинили відчутні проблеми. Наведено основні підходи до управління кадровими ризиками - профілактичний і реагуючий.

Ключові слова: кадрові ризики, управління кадровими ризиками, процес управління кадровими ризиками, заходи щодо усунення кадрових ризиків.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Серед існування трьох видів небезпек невизначеності, ризику та загрози дуже важливе розуміння їх взаємозв'язку. Невизначеність у діяльності підприємства призводить до незадоволеності персоналу і відповідно до кадрових ризиків. Поява зазначених ризиків залежить від ступеня виявлення потенційних загроз та їх реалізації, що в свою чергу призводить до порушення кадрової безпеки та негативних наслідків.

Існує велика кількість кадрових ризиків і їх наслідків, які виникають в результаті кадрової помилки, тобто прийняття певного управлінського рішення. Вивчення кадрових ризиків є необхідною умовою для управління ними. Виявлення ризиків та причин їх виникнення дають можливість підібрати набір інструментів для ефективного управління ними. Управління кадровими ризиками, допомагає виявити які події, а так само дії пов'язані з

персоналом можуть носити небезпеку для підприємства. Тому управління ризиками, що пов'язані з персоналом, є актуальною проблемою та виступає істотним фактором поліпшення фінансових результатів діяльності, а значить і підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Аналіз управління персоналом показує, що робота з управління кадровими ризиками відсутній на вітчизняних підприємствах. В економічній літературі проблемам теорії та практики управління ризиками в загальному та кадровими ризиками зокрема присвячена велика кількість наукових праць вітчизняних і закордонних вчених: А. А. Алішеров, Н. В. Карцева, А. Л. Слобідський, В. Н. Федосєєв,

М. Ю. Хромов, Є. М. Буланова, Є. В. Гончаров, І. В. Проніна та інших [1-7].

Проте окремі питання щодо особливостей управління кадровими ризиками залишаються невіршеними, і тривалий час ця проблема була поза зоною уваги як вчених, так і практиків. Управління кадровими ризиками підприємств має носити комплексний характер, ґрунтуватись на основних управління персоналу та організацією в цілому, враховувати провідні методики та інструменти в сфері ризик-менеджменту. Доцільність побудови комплексного підходу управління кадровими ризиками обумовлює необхідність проведення аналізу основних підходів та наявних напрацювань в даному напрямку.

Постановка завдання. Метою даної статті є аналіз методичних засад щодо управління кадровими ризиками, що супроводжують діяльність сучасних підприємств, та визначення основних підходів управління кадрових ризиків підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження із обґрунтуванням одержаних наукових результатів. Управління ризиком – це невід’ємна частина загального управління будь-яким підприємством, що прагне утримати свої позиції на ринку, мати належний рівень конкурентоспроможності та здійснювати господарську діяльність в цілому. Оскільки трудові ресурси виступають головним ресурсом діяльності підприємства, ризики від діяльності персоналу стають домінуючими, і мають пріоритетний характер.

Важливість дослідження теми управління кадровими ризиками підтверджується статистичними даними управлінської практики, яка показує, що тільки 20% несанкціонованого доступу до комерційної інформації компанії здійснюється ззовні, а близько 80% збитку наноситься власним персоналом [8].

Кадрові ризики є не тільки ризиками в процесі управління персоналом, але й ризиками стосовно самого персоналу, тобто їхня диференціація – на ризики персоналу й ризики системи управління персоналом. Необхідно враховувати, що відповідні ризики виникають на кожному етапі процесу управління персоналом. Ризики персоналу виникають внаслідок проявів професійних, ділових і особистісних якостей

персоналу підприємства й містять у собі такі види, як психофізіологічні, особистісні, комунікативні, моральні, освітні, професійно-кваліфікаційні ризики й ризики неблагонадійності.

Ризики в управлінні персоналом, або кадрові ризики можна визначити як ризики пов’язані з використанням трудових ресурсів, вплив яких має негативні чи позитивні наслідки на діяльність підприємства, що зумовлено рядом зовнішніх та внутрішніх чинників.

Складність управління кадровими ризиками зумовлюється неочевидністю більшості видів кадрових ризиків, які не можливо ідентифікувати й оцінити, оскільки вони пов’язані з людськими ресурсами, в основі яких знаходиться природа та сутність особистості, яка є самим складним об’єктом управління.

Управління кадровими ризиками - це процес, який починається на етапі розробки стратегії управління персоналом і охоплює всю систему управління персоналом компанії на всіх її рівнях.

Система управління кадровими ризиками базується на тому, щоб ризики, які виникають у результаті трудової діяльності або бездіяльності персоналу підприємства, виявляються шляхом:

- зміни капіталу підприємства (або його компонентів, пов’язаних з діяльністю співробітників). До них слід зарахувати людський, у тому числі інтелектуальний капітал;
- реалізації знань, умінь та навичок робітників, а також реалізації персоналом своїх функціональних і посадових обов’язків.

Процес управління кадровими ризиками починається на етапі розробки стратегії управління організацією, поширюється на всі рівні управління організацією та включає ідентифікацію, моніторинг і контроль всіх внутрішніх і зовнішніх чинників кадрових ризиків, зміна яких може негативно вплинути на діяльність організації. Кожен, з наведених, індикаторів вимагає певної роботи по його виділенню, опису, стосовно всіх категорій працівників, ресурсному забезпеченню, рівню розвитку організації, планування дій по мінімізації можливих кадрових ризиків.

Процес управління кадровими ризиками тісно пов’язаний:

- з цілями та завданнями стратегічного розвитку організації, ефективністю

інституційного управління, організаційно-технологічних процесів і механізмів здійснення діяльності, розвитком організаційної культури, професійно-суб'єктної позицією керівника організації;

- з системою кадрового управління в організації: ефективністю кадрового планування, набору персоналу, процесів розставлення, організації праці, забезпечення безпеки праці, оцінки персоналу, безперервного професійного розвитку, мотивації та стимулюванням праці та ін.;

- з особистісної оцінки працівників, яка передбачає оцінку відповідності наявних загальнокультурних і професійних компетенцій працівника професійно-кваліфікаційним вимогам про виконання трудових функцій;

- з безперервним характером ідентифікації та моніторингу показників діяльності персоналу. Істотну роль в мінімізації кадрових ризиків грає система мотивації та стимулювання праці працівників, що враховує специфіку категорій персоналу.

Методика управління кадровими ризиками насамперед передбачає ідентифікацію ризику, визначення його складових. Наступним етапом процесу управління кадровими ризиками є якісна та кількісна оцінка, яка включає в себе такі методи: системний, експертний та метод бальної оцінки. Процедура експертної оцінки передбачає аналіз чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на виникнення ризикових ситуацій, з метою адаптації до механізму ризик-менеджменту, що використовується на підприємстві для мінімізації можливих відхилень контрольованих показників індикаторів появи ризикових ситуацій.

Процес управління кадровими ризиками в загальному вигляді показано на рис. 1.

Вказана процедура включає в себе такі етапи, як: – виявлення найзначніших ризик-чинників зовнішнього і внутрішнього середовища і визначення початкового набору ефективних заходів щодо зниження можливості виникнення ризикових ситуацій або мінімізації їх наслідків; - на основі отриманої інформації вибір ефективного по вибраному критерію управлінського рішення.

Системний метод передбачає оцінку взаємозв'язку основних чинників (причин, показників, портфеля ризиків і заходів щодо їх усунення). Чотири основних груп елементів і параметрів кадрових ризиків: безпосередньо тип кадрових ризиків; чинники середовища, що впливають на виникнення і рівень різних ризиків (зміна обсягу робіт; зміна видів діяльності; зміна вимог до виконання робіт; зміна умов праці; зміна організаційно-управлінської системи; зміна підходів до оцінки праці, її результатів та оплати праці; зміни в соціальному забезпеченні); показники виникнення і розвитку ризикових ситуацій (оборот кадрів з вивільнення, рівень професійної компетентності, рівень психологічного комфорту); типи ризиків (ризик зниження професійної компетентності; ризики наростання конфліктності; ризик дефіциту ресурсів), перелік заходів щодо запобігання або зниження рівня різних видів ризиків (оптимізація чисельності, підвищення компетентності, посилення мотивації, зниження опору змінам). При розробці вказаної процедури необхідно забезпечити можливість формалізації напряму і сили даних взаємозв'язків за наявності, в основному, тільки якісної експертної інформації [9].

Після проведення оцінки ризиків проводиться їх формалізація з подальшим контролем і прийняттям рішення щодо прийняття ризику, чи допущення збільшення ступеню кадрового ризику. Після етапу контролю ефективності необхідне формування системи методів управління кадровими ризиками, яке передбачає визначення та застосування заходів, які дозволяють мінімізувати рівень кадрових ризиків. Цей процес передбачає визначення саме кадрових ризиків, джерел їх походження, суб'єктів та об'єктів, для отримання чіткого уявлення про поточний профіль кадрового ризику для конкретного підприємства.

Управління кадровими ризиками потребує застосування заходів щодо усунення ризиків та загроз, які виникають під час діяльності організації. Систему заходів щодо усунення кадрових ризиків доцільно будувати на основі видів кадрових ризиків залежно від етапу управління персоналом (рис. 2).

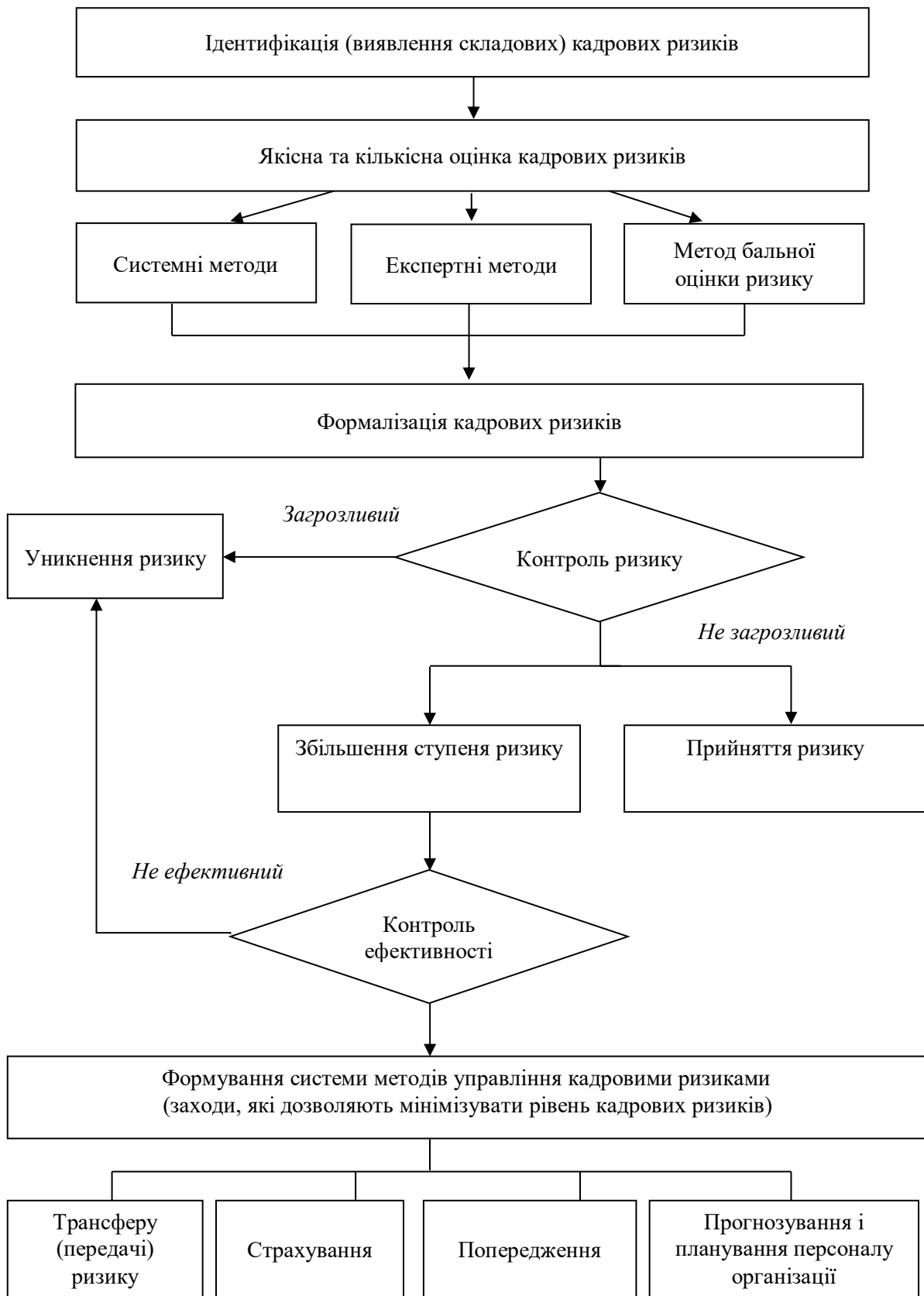


Рисунок 1 – Процес управління кадровими ризиками

Складено автором



Рисунок 2 – Система заходів щодо усунення кадрових ризиків

Розроблено автором

Як правило, розробка підходів до управління ризиками починається тільки тоді, коли досягається певна критична точка в сприйнятті керівником негативних наслідків сукупного вкладу реалізації кадрових ризиків у функціонування організації або ж вони спричинили відчутні проблеми. Серед підходів до управління кадровими ризиками, можна виділити два основних: профілактичний і реагуючий [10; 11]. Перший шлях має на меті усунути ризики до моменту їх виходу на стадію кризового розвитку; другий же, навпаки, націлений на усунення негативних наслідків ризиків. В ідеалі обидва шляхи повинні використовуватися в сформованій на підприємстві культурі управління ризиками.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Зниження негативної дії кадрових ризиків формується на основі удосконалення процесу управління кадровими ризиками та

застосування системи заходів щодо усунення кадрових ризиків побудованої на основі видів кадрових ризиків залежно від етапу управління персоналом. Зазначені зміни призводять до змін у чисельності персоналу, його структурі, професійній компетентності та морально-психологічного стану.

Управління кадровими ризиками важливе для підприємства, оскільки його застосування дозволить підприємству не тільки виживати в ринковому середовищі, яке динамічно змінюється, а й стабільно функціонувати й розвиватися, що є умовою та гарантією забезпечення економічного розвитку країни. Водночас, з урахуванням тих проблем, що є в Україні, пов'язаних з регулюванням ринку праці і управлінням персоналом, низьким рівнем конкурентоспроможності робочої сили та іншими чинниками, механізм зниження кадрових ризиків вимагає детальнішого опрацювання.

Список літератури

1. Карцева Н.В. Воздействие кадровых рисков на стратегию управления персоналом: автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М, 2007. – 22 с.
2. Слободской А. Л. Риски в управлении персоналом: учеб. пособие / под ред. проф. В. К. Потёмкина. СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 155 с.
3. Хромов М. Ю. Причины возникновения кадровых рисков. URL: <http://prosvet.su/articles/personal/article2/x0>
4. Гончаров С. В. Кадрові ризики та рівень освіти: інноваційні напрямки в умовах глобалізації. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління*. Львів, 2008. № 628. – С. 60–63.
5. Пронина И. В. Оценка компетенций персонала промышленного предприятия при принятии управленческих решений : дис канд. экон. наук, 08.00.05. М, 2005. – 170 с.
6. Буланова Е.Н. Социально-экономическое содержание и измерение кадрового риска в хозяйственной организации: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М, 2008. – 22 с.
7. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации. М. Экзамен, 2004. – 368 с.
8. Чумарін І. Г. Що таке кадрова безпека компанії. – URL: <http://alls.in.ua/41136-shho-take-kadrova-bezpeka-kompani.html>
9. Калініченко Л. Л. Управління кадровим ризиком на основі застосування когнітивного моделювання. *Ефективна економіка*. - 2012. № 7.
10. Bashynskaya I. Organization of the ensuring the informational and analytical safety at the enterprise. *Institutionelle Grundlagen für die Funktionierung der Ökonomik unter den Bedingungen der Transformation: Sammelwerk der wissenschaftlichen Artikel*. Vol. 2 – Verlag SWG imex GmbH, Nürnberg, Deutschland, 2014. – S. 216-218
11. Bashynska I. The overview-analytical document of existing domestic and modern worldwide methods for identifying risk, its estimation and minimization of negative influence (pp. 126-134) in international collective monograph «Mechanisms of interaction between competitiveness and innovation in modern international economic relations: collective monograph» / edited by M. Bezpartochnyi, in 4 Vol. / ISMA University. – Riga: «Landmark» SIA, 2017. – Vol. 3. – 248 p.

References

1. Kartseva N.V. The impact of personnel risks on the strategy of personnel management: author. dis. ... *Phd in Economics*: 08.00.05. М, 2007. - 22 p.
2. Slobodskoy A. L. Risks in personnel management: studies. manual / ed. prof. V.K. Potemkin. St. Petersburg: Publishing House St. Petersburg State University of Economics and Finance, 2011. - 155 p.
3. Khromov M. Yu. Causes of personnel risks. URL: <http://prosvet.su/articles/personal/article2/x0>
4. Goncharov Y. V. Personnel Risks and Level of Education: Innovative Directions in the Conditions of Globalization. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Problems of Economics and Management*. Lviv, 2008. No. 628. - P. 60-63.
5. Pronina IV Assessment of the competencies of the personnel of the industrial enterprise at the taking of management decisions: diss Cand. econ Sciences, 08.00.05. М, 2005. - 170 p.
6. Bulanova E.N. Socio-economic content and measurement of personnel risk in a business organization: author's abstract. dis ... *Phd in Economics*: 08.00.05. М, 2008. - 22 p.
7. Fedoseev VN, Kapustin SN Personnel management of the organization. M. Exam, 2004 - 368 pp.
8. Chumarin I.G. What is the personnel security of the company. - URL: <http://alls.in.ua/41136-shho-take-kadrova-bezpeka-kompani.html>
9. Kalinichenko L. L. Personnel risk management based on the use of cognitive modeling. *Effective economy*. - 2012. № 7.
10. Bashynskaya I. Organization of the ensuring the informational and analytical safety at the enterprise. *Institutionelle Grundlagen für die Funktionierung der Ökonomik unter den Bedingungen der Transformation*:

Sammelwerk der wissenschaftlichen Artikel. Vol. 2 – Verlag SWG imex GmbH, Nürnberg, Deutschland, 2014. – S. 216-218

11. Bashynska I. The overview-analytical document of existing domestic and modern worldwide methods for identifying risk, its estimation and minimization of negative influence (pp. 126-134), collective monograph: «Mechanisms of interaction between competitiveness and innovation in modern international economic relations: / edited by M. Bezpartochnyi, in 4 Vol. / ISMA University. – Riga: «Landmark» SIA, 2017. – Vol. 3. – 248 p.

Y. Vorzhakova, *PhD.in Economics, Assistant to the Department of Management Igor Sikorsky KyivPolytechnic Institute*

Management system for personal risks

In the article the theoretical bases of personnel risk management of the enterprise are considered. Managing human risks, helping to identify what events, as well as actions related to personnel can be a hazard for the enterprise. It is proved that the personnel risk management system of enterprises should be complex, based on the basic personnel management and organization as a whole, taking into account the leading methods and tools in the field of risk management. On the basis of the study of professional scientific literature, it is pointed out that the risks of personnel arise as a result of manifestations of professional, business and personal qualities of the personnel of the enterprise and include such types as psychophysiological, personal, communicative, moral, educational, professional qualification risks and risks of unreliability. In the course of the study the scheme of personnel risk management process in general was proposed. The process of personnel risk management begins at the stage of developing the management strategy of the organization, extends to all levels of management of the organization and includes the identification, monitoring and control of all internal and external factors of personnel risks, the change of which can negatively affect the organization. The system of measures for elimination of personnel risks, which is proposed to be based on the types of personnel risks depending on the stage of personnel management, is proposed. It has been established that the development of approaches to risk management begins only when a certain critical point is reached in the perception of the head of the negative consequences of the aggregate contribution of the implementation of personnel risks in the functioning of the organization or they caused tangible problems. The main approaches to personnel risk management are presented - preventive and reactive.

Keywords: personnel risks, personnel risk management, personnel risk management process, measures to eliminate personnel risks.

Стаття надійшла до редакції 05.10.2018 р.