

УДК 331.101

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-26>**Ковальова В.І.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і адміністрування
Національного фармацевтичного університету***Kovalova Viktoriia***Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Management and Administration
National Pharmaceutical University*

РІВНІ ВИНИКНЕННЯ КАДРОВИХ РИЗИКІВ ТА ЗАХОДИ ЩОДО ЇХ ЗМЕНШЕННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

LEVELS OF OCCURRENCE OF PERSONNEL RISKS AND MEASURES TO REDUCE THEM IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуті основні підходи до визначення сутності кадрових ризиків. Проаналізовані рівні виникнення кадрових ризиків на підприємстві, а саме мікро-, мезо й макрорівень. Мікрорівень виникнення кадрових ризиків пов'язаний із деструктивними формами поведінки, а саме з порушенням норм, приписів, дисциплінарних меж. Для зменшення ризиків на мікрорівні керівництву підприємства необхідно проводити оцінку благонадійності кандидата, оцінювати стиль його поведінки в різних ситуаціях, його комунікативні здібності, лояльність до компанії. Кадрові ризики на мезорівні пов'язані з недосконалою кадровою політикою на підприємстві. У статті наведена детальна класифікація виникнення кадрових ризиків за функціональними сферами управління персоналом. Запропоновані основні принципи й напрями зменшення їхнього впливу. Макрорівень виникнення кадрових ризиків пов'язаний із негативним впливом зовнішнього середовища, а саме економічних, соціально-демографічних і ринкових факторів. Для зменшення їхнього впливу запропоновані певні дії.

Ключові слова: ризики, персонал, управління, кадрові ризики, рівні кадрового ризику.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены основные подходы к определению сущности кадровых рисков. Проанализированы уровни возникновения кадровых рисков на предприятии, а именно: микро-, мезо и макроуровень. Микроуровень возникновения кадровых рисков вытекает из деструктивных форм поведения, связанных с нарушением норм, предписаний, дисциплинарных рамок. Для уменьшения рисков на микроуровне руководству предприятия необходимо проводить оценку благонадежности кандидата, оценивать стиль его поведения в разных ситуациях, его коммуникативные способности, лояльность к компании. Кадровые риски на мезоуровне связаны с несовершенной кадровой политикой на предприятии. В статье представлена детальная классификация возникновения кадровых рисков по функциональным сферам управления персоналом. Предложены основные принципы и пути уменьшения их влияния. Макроуровень возникновения кадровых рисков связан с негативным влиянием внешней среды, а именно экономических, социально-демографических и рыночных факторов. Для уменьшения их влияния предложены определенные действия.

Ключевые слова: риски, персонал, управление, кадровые риски, уровни кадрового риска.

ANNOTATION

The theoretical analysis of the main approaches for identifying the essence of the personnel risks is provided in the article. On the basis of the analysis performed the levels of occurrence of the per-

sonnel risks are identified, such as micro-, meso- and macro-level. The micro-level of occurrence the personnel risks is connected with the destructive behaviour of personnel. In view of this, there was performed the analysis of forms of the destructive behaviour in the article, particularly, the delinquent, administrative and managerial, dysfunctional, imitative, deviant types of behaviour. The article describes the experience of companies, which perform the diagnostics of personnel risks at the enterprise. Particularly, the experience of MIDOT, the company, which developed the technology for assessing the risks of destructive workplace behaviour of personnel with the following components: 1) Integrity is for assessment of the applicant's integrity; 2) Trustee is for the personnel's loyalty assessment. Integrity as a system of moral values and norms of the applicant's behaviour is the most important element of forecasting whether he/she is a successful employee, submits to the workplace discipline, etc. The program Extended Disc, which allows to designate the individual peculiarity of an employee to do certain kind of work, is analyzed. The personnel management system Extended DISC characterizes the nature of a person's natural behaviour or his/her mode of behaviour in different situations and allows a person to understand his/her own and other's behaviour, to avoid the communicational problems in work and life. In the result of the analysis performed it is concluded that the personnel risks occur at the meso-level in the result of the imperfect HR policy when the enterprise's administration make mistakes in the personnel management system. In view of this, the extended classification of the personnel risks according to the functional personnel's management system is proposed, the managerial mistakes which inflict risks (at the stages of planning, organization, motivation and control) are identified. It is justified that the macro-level of occurrence the personnel risks is the negative influences of the external environment, which also affect the internal process of an enterprise and its personnel security, as a whole. The measures for their reduction have been proposed in the article.

Key words: risks, personnel, management, personnel risks, levels of personnel risk.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Діяльність будь-якого підприємства визначається насамперед ефективністю використання персоналу – ключового фактора виробництва. Відповідальним за розвиток підприємства, його економічну безпеку та стабільність завжди є персонал. Проте саме люди, їхня поведінка та рішення є носієм різних видів ризиків і загроз для підприємства, що потребує уваги з боку керівництва. Оптимізація системи управління персоналом з урахуванням ідентифікації та

профілактики кадрових ризиків є дуже актуальною сьогодні в HR-практиці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спираються автори. Серед вітчизняних і зарубіжних дослідників проблемі кадрових ризиків присвячували свої праці такі науковці, як: Л. Андрушко, О. Буланова, М. Гайфуліна, Є. Гончаров, І. Горбачова, В. Жуковська, А. Митрофанова, О. Пахлова, Н. Серафим, О. Хитра, І. Чумарин та ін. Проте проблема кадрової безпеки досить складна і має міждисциплінарний характер, тому потребує деталізації в HR-практиці.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення рівнів виникнення кадрових ризиків та обґрунтування заходів щодо їх зменшення в системі управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Відповідно до результатів п'ятого щорічного дослідження корпоративних ризиків Allianz Global Corporate & Specialty у 2016 р. ризики, що пов'язані з персоналом, входять до 15 основних бізнес-ризиків як великих, так і середніх та малих компаній. Управлінська практика стверджує, що в середньому близько 80% матеріального збитку компанія отримує в результаті дій власного персоналу [1, с. 112].

Аналіз сучасної літератури дав змогу визначити основні підходи до визначення сутності кадрових ризиків підприємства. Перший підхід розглядає кадровий ризик тільки як загрозу у некваліфікованій поведінці персоналу, що може привести до небезпеки для підприємства (І. Горбачова (2), І. Проніна (3), О. Пахлова (4), В. Жуковська, Н. Серафим (5) та ін.). Другий підхід визначає кадрові ризики з позиції функціонування зовнішнього середовища та пов'язує їх із відсутністю кваліфікованого персоналу на ринку праці (Є. Гончаров (6)). Третій підхід визначає кадрові ризики як виникнення ситуації, з одного боку, в результаті некваліфікованої діяльності персоналу, з іншого у зв'язку з недосконалою кадровою політикою підприємства [7; 8].

Узагальнюючи ці підходи, можна виокремити мікро-, макро- та мезорівні виникнення кадрових ризиків (рис. 1).

Якщо ми говоримо про мікрорівень, то слід зазначити, що прогнозувати поведінку людини у виробничо-господарській діяльності досить складно. Особистості властива творчість, ірраціональність, вона прагне до унікальності, неповторності.

В організації, де люди добровільно об'єднуються для досягнення спільними зусиллями загальноорганізаційних і особистих цілей, діють численні правила, норми, приписання, без яких недосяжні потрібні результати. Ці приписання й норми можуть бути письмовими й усними, індивідуальними й груповими, загальноорганізаційними і більш високого рівня. Їхнє порушення, як правило, викликає збої в діяльності організації, шкодить їй.

За даними дослідження, яке було проведено однією з найбільших консалтингових компаній КPMG, станом на 2016 рік Україна займає 6 місце в рейтингу країн світу за кількістю розкрадань і шахрайських дій співробітників [1].

Форми поведінки, пов'язані з порушенням норм, приписань, дисциплінарних рамок, називаються деструктивними формами поведінки. Аналіз літератури [9; 10] показав кілька форм деструктивної поведінки:

1. Протиправна поведінка, яка виникає у разі недотримання норм права. Зазвичай її прояви переслідуються законом.

2. Адміністративно-управлінська поведінка – перевищення і зловживання в особистих цілях своїми правами і повноваженнями, невиконання прямих обов'язків.

3. Дисфункціональна поведінка – некомпетентна поведінка персоналу на робочому місці.

4. Імітаційна поведінка, коли дійсні егоїстичні цілі ховаються під псевдоактивністю.

5. Девіантна поведінка – коли працівники реалізують на підприємстві свої асоціальні звички й схильності, демонструють засуджувані суспільством форми поведінки.

Щодо зменшення кадрових ризиків на мікрорівні, то тут заслуговує на увагу досвід компанії MIDOT, яка розробила технологію оцінки ризиків деструктивної поведінки персоналу на роботі, що містить: 1) оцінку благонадійності кандидата на посаду – Integritytest; 2) оцінку лояльності персоналу – Trustee [11].

Благонадійність як система моральних цінностей і стандартів поведінки претендента на



Рис. 1. Рівні виникнення кадрових ризиків

посаду є найважливішим елементом прогнозування, чи буде він успішним співробітником, чи буде дотримуватися трудової дисципліни тощо.

Оцінка благонадійності з подальшою особистою співбесідою та оцінкою професійних і ділових якостей – це надійна основа прийняття правильного кадрового рішення. Неякісна оцінка благонадійності – це головна причина нецільності майбутніх співробітників, зловживань і порушень на роботі.

Особливим різновидом тестування є перевірка на детекторі неправди (поліграфі). Поліграф використовується для вирішення двох основних завдань: профілактика правопорушень і їх розкриття [11].

Досить важливим для керівництва підприємства є перевірка документів кандидатів, їх резюме, а також рекомендацій з попереднього місця роботи, якщо таке можливо.

Також заслуговує уваги програма Extended DISC. Це комп'ютерна програма, яка дозволяє визначити індивідуальні особливості співробітника для виконання тієї чи іншої роботи.

Система управління персоналом Extended DISC описує характер природної реакції людини, або стиль поведінки в різних ситуаціях та надає можливість людині розуміти свою і чужу поведінку, уникати проблем у спілкуванні і досягати успіху в роботі і житті [11].

Кадрові ризики на мезорівні виникають у результаті недосконалої кадрової політики, коли керівництво підприємства припускає помилки в системі управління персоналом. У табл. 1.5. наведені основні кадрові ризики, які виникають за функціональними сферами управління персоналом.

Для зменшення кадрових ризиків на мезорівні необхідно впроваджувати певні принципи в загальній системі управління кадровими ризиками на підприємстві, такі як:

- оптимізація прийняття рішень в кризових умовах у разі кадрових ризиків;
- зменшення кількості непередбачуваних ситуацій і збитків у сфері управління персоналом;
- управління всією сукупністю кадрових ризиків у діяльності організації;
- використання інтегрованих методів управління кадровими ризиками;
- використання потенційних можливостей, що полягають у виявлених непередбачених подіях;
- оптимізація розподілу і використання фінансових ресурсів як наслідок більш повної інформації про кадрові ризики.

До основних заходів профілактики щодо зниження мезорівня кадрових ризиків слід віднести такі:

1. Своєчасне і регулярне інформування керівництва про кадрові ризики в діяльності, що сприятиме прийняттю об'єктивних та адекватних управлінських рішень.

2. Проведення атестації співробітників, оцінювання компетенцій працівників із ви-

користанням методів: асесмент-центр, оцінка 360 градусів, тестування.

3. Створення ефективної процедури навчання персоналу (правильний вибір черговості навчальних курсів і програм, відповідність цілей навчання цілям підприємства).

4. Розроблення системи мотивації з урахуванням уподобань працівників, використання стимулів.

5. Впровадження комплексу процедур, спрямованих на недопущення або виявлення порушень вимог законодавства, нормативних актів та стандартів професійної діяльності, врегулювання конфліктів.

6. Запобігання кадровим ризикам у надзвичайних ситуаціях та ризикам кримінального характеру шляхом забезпечення інформаційної та технологічної безпеки, складання плану антикризового управління та ін.

Макрорівень виникнення кадрових ризиків – це негативні впливи зовнішнього середовища, які діють і на процеси усередині підприємства загалом, і на її кадрову безпеку.

Сучасні дослідники до таких ризиків відносять: політичні – недосконалість законодавчої бази, діяльність громадських організацій, рухів, партій тощо; економічні – інфляційні процеси, складна ситуація на ринку праці й ін.; соціально-демографічні – попадання співробітників у різні види залежності (алкогольна, наркотична й ін.), діяльність кримінального середовища тощо; природно-кліматичні – поєднані, зсуви тощо; техногенні фактори; ринкові (конкурентні) – наявність у конкурентів більш привабливих умов праці, переманювання співробітників, надання зовнішнього тиску на співробітників (підкуп, шантаж) та ін. [12].

Для зменшення кадрових ризиків на макрорівні необхідні певні дії, а саме:

1. Керівництво підприємства повинно більше уваги приділяти питанням мотивації персоналу. Крім матеріальних стимулів, таких як збільшення заробітних плат і бонусів, велику увагу сьогодні потребують системи мотивації, які повинні бути націлені на створення сприятливих, комфортних умов праці, щоб працівник був толерантним до своєї компанії.

2. Керівництво підприємства має бути максимально чесними і відкритими, коли озвучують завдання, вакансії та умови праці. Інакше це створює додаткові кадрові ризики, а саме: розірвання трудового договору з ініціативи працівника або з ініціативи власника; швидкий пошук нових співробітників та зростання напруги та незадоволення серед персоналу; дає конкурентам додаткові можливості для підкupu працівників.

3. Створення передумов для активізації участі бізнесу у формуванні сучасних компетенцій, які відповідатимуть потребам робочих місць, шляхом запровадження незалежної кваліфікаційної атестації, участі у підготовці, реєстрації та ліцензуванні навчальних програм, створення та розвитку сучасних навчально-ви-

Таблиця 1.5

Класифікація кадрових ризиків за функціональними сферами управління персоналом

Функції управління	Вид кадрових ризиків	Помилки в системі управління персоналом
1	2	3
Планування	Ризики, пов'язані з плануванням та маркетингом персоналу	Неефективне визначення необхідної чисельності персоналу; неоптимальний кількісний склад; незбалансованість гендерних, вікових і освітніх груп персоналу; необґрунтованість чисельності персоналу з урахуванням стратегії розвитку підприємства
Організація	Ризики, пов'язані з наймом персоналу	Низька кваліфікація менеджерів з підбору персоналу; неефективна система відбору персоналу; недосконале складання трудових контрактів; помилки при підборі персоналу
	Ризики, пов'язані з організаційною структурою	Нераціональність оргструктури підприємства; відсутність служби управління персоналом; неефективне функціональний розподіл відповідальності і обов'язків щодо управління людськими ресурсами
Організація	Ризики оптимальних умов і охорони праці	Відсутність заходів щодо збереження та підтримання фізичного і психологічного здоров'я персоналу; неефективні соціально-економічні умови праці; несприятливі психофізіологічні та санітарно-гігієнічні умови праці; неефективна організація праці персоналу; нераціональні режими праці і відпочинку
	Ризики навчання і розвитку персоналу	Відсутність зв'язку навчання та оцінки результатів; структура і культура підприємства, не сприяють реалізації отриманих знань; відсутність взаємозв'язку між навчанням і процедурою атестації; відсутність якісної системи управління діловою кар'єрою персоналу; неправильний вибір черговості навчальних курсів і програм
	Ризики комунікацій	Відсутність інформаційно-роз'яснювальної роботи з працівниками про правила проведення конфіденційних ділових переговорів, спілкування з клієнтами, тактики поведінки при спробах вербування і шантажу, забезпечення інформаційної безпеки роботодавця в робочий і в неробочий час; несвоєчасне забезпечення повною та достовірною інформацією, необхідною для виконання трудових обов'язків
Мотивація	Ризики матеріальної мотивації персоналу	Відсутність програми мотивації та стимулювання персоналу; використання неефективних систем мотивації; низький рівень моральної і матеріальної мотивації; відсутність у працівників мотивації до внесення ініціативних пропозицій; відсутність механізмів виявлення мотивів і причин звільнення цінних співробітників і місця їх подальшого працевлаштування
	Ризики нематеріальної мотивації та соціального розвитку персоналу	Відсутність умов, спрямованих на підвищення лояльності співробітників; Відсутність додаткових соціальних гарантій персоналу, який скорочують і не сприяють при працевлаштуванні; Відсутність соціального пакету з урахуванням вимог безпеки з боку підприємства і працівника
Контроль	Ризики оцінки персоналу	Відсутність оцінки різних форм прояву нелояльності і несприятливої надійності працівників підприємства; Різні стандарти для працівників, що виконують однакову роботу; Суб'єктивність методів ділової оцінки персоналу; Відсутність висновків ділової оцінки, управлінських рішень
	Ризики правового контролю	Відсутність контролю над дотриманням працівником чинного трудового та цивільного законодавства при виконанні трудових обов'язків; Відсутність заходів щодо мінімізації матеріальної відповідальності працівника і роботодавця по виникаючим трудовим спорам; Відсутність локальних нормативних актів, що стосуються забезпечення кадрової безпеки

Джерело: узагальнено за [12; 13; 14]

робничих комплексів на базі університетів, для забезпечення надбання професійних компетенцій у процесі освіти.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Отже, у процесі дослідження було виявлено рівні ви-

никнення кадрових ризиків та запропоновані заходи щодо їх профілактики. Перспективи подальших досліджень повинні бути спрямовані на формування системи управління кадровими ризиками з метою мінімізації їх впливу на діяльність організації.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Чобіток В. Методичний підхід до формування системи оцінки ризиків на промислових підприємствах. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 1. С. 69–73.
2. Горбачова І. Управління кадровими ризиками в умовах ринку. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 8. С. 37–42.
3. Хитра О., Андрушко Л. Поняття, фактори і наслідки кадрових ризиків на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 1(48). С. 163–167.
4. Пахлова О. Оцінка ризиків персоналу в умовах виробничого підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Випуск 9–1. Частина 1. С. 136–140.
5. Жуковська В., Серафим Н. Теоретичні аспекти дослідження кадрових ризиків на підприємстві. *Вісник національного університету водного господарства та природокористування*. 2009. № 4(48). С. 112–118.
6. Гринева Н.Е., Гончаров Е.В., Додонов О.В. Формирование механизма снижения кадровых рисков предприятия в условиях интернационализации производства и глобализации экономики. *Науковий журнал "Менеджер"*. 2007. № 3(41). С. 130–135.
7. Гайфуллина М.М. Интегральный подход к оценке кадрового потенциала предприятия. *Вестник ВЭГУ*. 2015. № 4. С. 22–33.
8. Определение понятия кадрового риска/ Е.Н. Буланова и др. / под ред. д.э.н., проф. В.К. Потемкина. Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургской академии, 2007. 334 с.
9. Молчанова А.О., Воляник І.В., Кондратьєва В.П. Організаційна поведінка: Навч. посібн. / за наук. ред. А.О. Молчанової. Івано-Франківськ: Лілея НВ, 2015. 176 с.
10. Басенко В.П., Жуков Б.М., Романов А.А. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений: учебное пособие. Москва: Издательско торговая корпорация «Дашков и К°», 2012. 384 с.
11. Чумарин І.Г. Что такое кадровая безопасность компании. *Кадры предприятия*. 2009. № 2. С. 6–11.
12. Митрофанова А.Е. Классификация кадровых рисков в системе управления персоналом организации. *Вестник Университета*. 2013. № 7. С. 228–232.
13. Дуднева Ю.Є. Сутність та класифікація кадрових ризиків організацій. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 245–249.
14. Мішина С., Мішин О. Класифікація кадрових ризиків підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 53. С. 87–92.
2. Horbachova I. (2014) Upravlinnia kadrovymy ryzykamy v umovakh rynku [Personnel risk management in a market environment]. *Ukraina: aspekty pratsi*, vol. 8, pp. 37–42.
3. Khytra O., Andrushko L. (2013) Poniattia, faktory i naslidky kadrovyykh ryzykiv na pidpriemstvi [Concepts, factors and consequences of personnel risks in the enterprise]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, vol. 1(48), pp. 163–167.
4. Pakhlova O. (2014) Otsinka ryzykiv personalu v umovakh vyrobnychoho pidpriemstva [Assessment of personnel risks in a manufacturing facility]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 9–1, chastyna 1, pp. 136–140.
5. Zhukovska V., Serafym N. (2009) Teoretychni aspekty doslidzhenia kadrovyykh ryzykiv na pidpriemstvi [Theoretical aspects of the study of personnel risks in the enterprise]. *Visnyk natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia*, vol. 4(48), pp. 112–118.
6. Grineva N.E., Goncharov E. V., Dodonov O. V. (2007) Formirovaniye mekhanizma snizheniya kadrovyykh riskov predpriyatiya v usloviyakh internatsionalizatsii proizvodstva i globalizatsii ekonomiki [Formation of a mechanism for reducing personnel risks of an enterprise in the context of internationalization of production and the globalization of the economy]. *Naukovyi zhurnal "Menedzher"*, vol. 3(41), pp. 130–135.
7. Gayfullina M.M. (2015) Integral'nyy podkhod k otsenke kadrovogo potentsiala predpriyatiya [An integrated approach to assessing the personnel potential of an enterprise]. *Vestnik VEGU*, vol. 4, pp. 22–33.
8. E. N. Bulanova i dr. (2007) Opredelenie ponyatiya kadrovogo riska [The definition of personnel risk]. Sankt-Peterburg: Izd-vo Sankt-Peterburgskoy akademii. (in Russian)
9. Molchanova A.O., Volianyk I.V., Kondratieva V.P. (2015) Orhanizatsiina povedinka [Organizational behavior]. Ivano-Frankivsk: Lileia NV. (in Ukrainian)
10. Basenko V.P., Zhukov B.M., Romanov A.A. (2012) Organizatsionnoye povedeniye: sovremennyye aspekty trudovykh otnosheniy [Organizational behavior: current aspects of labor relations]. Moskva: Izdatel'sko trgovaya korporatsiya «Dashkov i K°». (in Russian)
11. Chumarin I.G. (2009) Chto takoe kadrovaya bezopasnost' kompanii [What is company personnel security]. *Kadry predpriyatiya*, vol. 2, pp. 6–11.
12. Mitrofanova A.E. (2013) Klassifikatsiya kadrovyykh riskov v sisteme upravleniya personalom organizatsii [Classification of personnel risks in the personnel management system of the organization]. *Vestnik Universiteta*, vol. 7, pp. 228–232.
13. Dudnieva Yu.Ye. (2017) Sutnist ta klasyfikatsiia kadrovyykh ryzykiv orhanizatsii [The essence and classification of personnel risks of organizations]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 8, pp. 245–249.
14. Mishyna S., Mishyn O. (2016) Klyasyfikatsiia kadrovyykh ryzykiv pidpriemstva [Classification of personnel risks of the enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 53, pp. 87–92.

REFERENCES:

1. Chobitok V. (2016) Metodychny pidkhid do formuvannia systemy otsinky ryzykiv na promyslovykh pidpriemstvakh [Methodical approach to the formation of risk assessment system at industrial enterprises]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky*, vol. 1, pp. 69–73.