

УДК 331.1

PERSONNEL RISK MANAGEMENT AS A WAY OF IMPROVING THE MECHANISM OF PERSONNEL MANAGEMENT

V. Moskalenko, J. Drobot

National University of Food Technologies

Key words: <i>Human resources management</i> <i>Risk</i> <i>Personnel</i> <i>Mechanism</i> <i>Management</i>	ABSTRACT The article highlights the importance of skilled risk management in today's business environment. The outputs of recent publications and unsolved issues related to the personnel risk management are generalized. The most significant personnel management risk is highlighted in the article. The role of a manager in the system of risk management is also presented in the article. The scope of work of human resource managers is outlined in order to create an effective mechanism of personnel management. The procedures for personnel risk management are described, including major management principles and recommended actions aimed at improving the mechanism of personnel management.
Article history: Received 09.01.2017 Received in revised form 21.01.2017 Accepted 14.02.2017	
Corresponding author: V. Moskalenko E-mail: npnuht@ukr.net	

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ ЯК НАПРЯМ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

В.О. Москаленко, Ю.Ю. Дробот

Національний університет харчових технологій

У статті висвітлено актуальність і значення кадрового ризик-менеджменту у сучасному бізнес-середовищі. Узагальнено результати останніх публікацій і визначено коло невирішених проблем, пов'язаних з управлінням кадровими ризиками. Виділено найвагоміші кадрові ризики. Висвітлено роль людини в системі ризик-менеджменту. Представлено напрями роботи менеджерів з персоналу з метою формування ефективного механізму управління персоналом. Відображено процедуру управління кадровими ризиками із зазначенням принципів управління та рекомендаційних дій, направлених на вдосконалення механізму управління персоналом.

Ключові слова: *управління персоналом, ризик, кадри, механізм, управління.*

Постановка проблеми. В сучасному середовищі, що швидко змінюється, керівництво підприємств приділяє значну увагу питанням кадрового ризик-менеджменту. Тобто ефективність роботи підприємства залежить від здатності її керівництва здійснювати постійний контроль і облік різних внутріш-

ніх і зовнішніх факторів ризиків, що впливають на конкурентну позицію підприємства в ринковому середовищі. Роль людини є визначальною для успішної діяльності будь-якого підприємства. Ризики, пов'язані з діяльністю персоналу, є основними в процесі функціонування організації та її прагненні до розвитку й підвищення ефективності.

Відомо, що механізмом управління називається сукупність процедур прийняття управлінських рішень. У свою чергу, кадрові ризики — це небезпека втрати співробітників або зниження їх віддачі в результаті зниження вмотивованості персоналу [3].

Також ризики в управлінні персоналом можна визначити як імовірність втрат, що виникають при вкладенні коштів у нові напрямки кадрової роботи. Відомо, що управління кадровими ризиками — це процес, який починається на етапі розробки стратегії управління персоналом і охоплює всю систему управління кадрами підприємства на всіх її рівнях [5].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розвиток теоретичних і методичних досліджень з управління кадровими ризиками внесли такі зарубіжні та вітчизняні вчені: Д. Анаракі-Ардакані [7], М. Мейєр [6], А. Митрофанова [3], А. Смагулов [4], О. Хитра [5], В. Кравченко [2] та інші. Майже всі вищезазначені науковці стверджують, що дослідження кадрових ризиків має велике практичне значення для ефективного функціонування сучасних підприємств. Вплив таких ризиків складно виміряти й оцінити, це є причиною відсутності єдиного підходу до визначення поняття і методів діагностики кадрових ризиків.

У свою чергу, не існує концептуальної моделі управління кадровими ризиками, яка б забезпечувала систематичні дії щодо менеджменту кадрових ризиків в організації.

Метою статті є врахування існуючого вітчизняного і світового досвіду в управлінні кадровими ризиками та розробка комплексного підходу до управлінських дій керівництва організації в напрямку менеджменту кадрових ризиків та удосконалення механізму управління персоналу.

Виклад основних результатів дослідження. Європейською організацією якості менеджменту було проведено дослідження серед 40 менеджерів з персоналу, які визначили найвагоміші кадрові ризики (рис. 1).

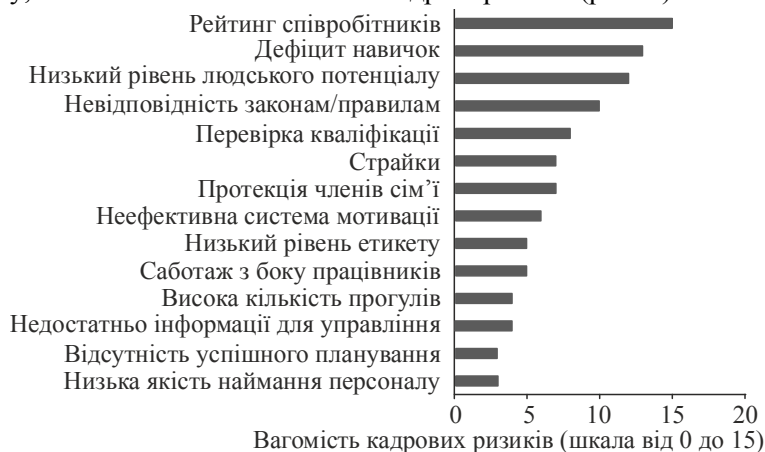


Рис. 1. Найвагоміші кадрові ризики за рейтингом [6]

Рис. 1 ілюструє, що рейтинг робітників є найбільшим ризиком для всіх менеджерів з персоналу, які були у фокус-групах при оцінюванні, на другому місці дефіцит ключових навичок у співробітників, на третьому — недостатній рівень лідерського потенціалу. Вищезазначене доводить значення людини в системі управління організацією взагалі та ризик-менеджменті зокрема.

Як уже зазначалось, людина й організація взаємопов'язані. Також розмір організації, культура й організаційна структура мають великий вплив на кадровий склад підприємства, тобто людина задіяна в усіх підсистемах системи управління персоналом (рис. 2).



Рис. 2. Людина в системі менеджменту персоналу

Розмір організації формує організаційну структуру та культуру підприємства, які в подальшому є підґрунтям для впровадження системи лояльності, принципів командної роботи, стратегії, складових комунікаційного менеджменту, елементів лідерства, системи мотивації, поєднання яких і є, по суті, системою управління персоналом, яка безпосередньо визначає роль людини в системі ризик-менеджменту підприємства та політику розвитку мотивації й рекрутингу.

Отже, людські ресурси відіграють важливу роль у ризик-менеджменті. По-перше, людина (працівник) є джерелом ризику, наприклад, недостатня кількість співробітників на підприємстві, працівник, який відмовляється брати на себе відповідальність тощо. По-друге, люди відіграють ключову роль у процесі управління ризиками, а саме: використовують свою креативність і винахідливість, навички прийняття рішень та розв'язання конфліктів. Також людина відіграє важливе значення в процесі досягнення стратегічної цілі підприємства.

Сучасна система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних зару-

бізнесних технологій управління персоналом і використанні власного досвіду, включає підсистеми, наведені на рис. 3.

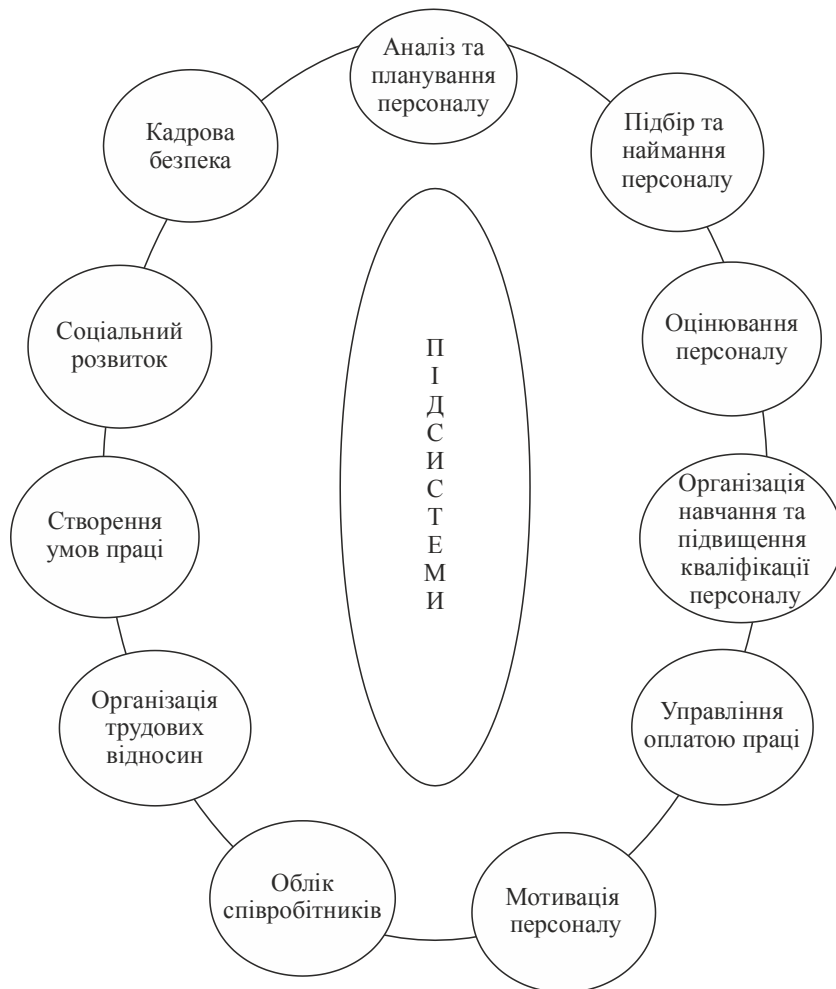


Рис. 3. Складові системи управління персоналом

Так, планування персоналу є складовою загального планування діяльності і розвитку підприємства, спрямованою на забезпечення пропорційного й динамічного розвитку персоналу. Воно передбачає визначення загальної і додаткової потреби в наступному періоді, а також розрахунок його кваліфікаційної структури. Другою складовою є підбір і наймання персоналу. Наймання на роботу — це ряд дій, спрямованих на залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення цілей, поставлених організацією. Після найму й адаптації персоналу важливу роль відіграє оцінювання персоналу, оскільки оцінка є обов'язковим елементом системи контролю організації. Це неодмінна функція кожного керівника, а також працівників відділу кадрів. Без організації навчання та підвищення кваліфікації не існує

жодної системи управління, оскільки без цього персонал не буде достатньо кваліфікованим, а це може позначитися на діяльності підприємства в цілому.

Управління оплатою праці є одним із найважливіших елементів системи управління персоналом. Під системою оплати праці розуміють спосіб розрахунків розміру винагороди відповідно до затрат і результатів, її вибір залежить від особливостей організації, технологічного процесу, форм організації праці, вимог щодо якості продукції або роботи, стану нормування праці і облік і затрат. Наступною складовою системи управління персоналом, що потребує достатньої уваги, є мотивація. Будь-який керівник, що бажає домогтися високої продуктивності праці за допомогою ефективної діяльності своїх підлеглих, повинен подбати про наявність для них стимулів трудитися, тому головним завданням сучасного менеджменту є створення таких умов праці, при яких потенціал працівників буде використаний найкращим чином.

Необхідно звернути увагу і на облік співробітників на підприємстві, введення якого передбачає постійно враховувати нюанси Кодексу законів про працю України, трудового законодавства та нормативних актів, пов'язаних з кадровим обліком, і постійно відслідковувати законодавчі акти. Не менш важливе значення в системі управління персоналом займає створення умов праці для працівників, оскільки вони в основному являють собою виробниче середовище, в якому відбувається життєдіяльність людини під час праці. Від їхнього стану безпосередньо залежить рівень працездатності людини, результати її роботи, стан здоров'я, ставлення до праці. Безперечно, будь-яка система управління включає в себе і соціальний розвиток працівників, оскільки соціальний розвиток забезпечує визнання важливості і необхідності створення команди однодумців, інтереси учасників якої будуть безпосередньо пов'язані з інтересами компанії.

Механізм управління персоналом являє собою систему засобів і методів, спрямованих на задоволення потреби підприємства в робочій силі необхідної кількості, якості і до певного часу. Цілі управління досягаються шляхом реалізації певних принципів і методів (рис. 4).



Рис. 4. Механізм управління персоналом

П. Друкер вважає, що саме у сфері управління персоналом традиційні базові уявлення істотно суперечать реальності та є непродуктивними [6]. На думку вченого, існує єдиний правильний принцип управління персоналом — використання диференційованих підходів і стилів управління для різних груп працівників і навіть окремих працівників у різних ситуаціях.

На нашу думку, людські ресурси повинні підтримуватися, бути визнані та прийняті як підтримка загальної системи управління ризиками підприємства. Саме такий підхід зумовлює розгляд структуру процесу управління оцінкою кадрових ризиків (рис. 5.).



Рис. 5. Схема процесу управління кадровими ризиками

Розробка та впровадження процедури менеджменту оцінки кадрових ризиків має на меті впровадження розробка комплексного підходу щодо дій керівництва організації в напрямку менеджменту кадрових ризиків, а саме: окреслення основних напрямків кадрової роботи з метою вдосконалення механізму управління персоналом.

Також важливим є залучення практикуючих менеджерів-практиків з персоналу в діяльність підприємства, що пов'язане з:

- формуванням системи управління ризиком як невід'ємною частиною організаційних процесів, включаючи процеси управління змінами;
- урахуванням людських і культурних чинників, більш конкретно розпізнавати можливості, уявлення і наміри новачків і вже працюючих співробітників, що може сприяти досягненню цілей організації;
- підтримки менеджерів різних рівнів управління у напрямку культури підприємства та загальної політики управління ризиками.
- забезпеченням правової та нормативної відповідності в рамках діяльності суб'єкта господарювання;
- впровадженням проектно-ціннісного підходу до управління командами проекту;
- забезпеченням здатності ефективного управління ризиками (підготовка і навчання працівників, розробка та впровадження ефективних матеріальних і нематеріальних систем мотивації, підготовка стандартів, розпорядчих документів, правил, політик, процедур у напрямку управління ризиками).

Отже, працівникам відділів персоналу необхідно прийняти систему ідентифікації, оцінки та управління кадровими ризиками як концептуальні напрямки для систематичної розробки і планування дій з управління кадровими ризиками зокрема та удосконалення механізму управління персоналом взагалі.

Усі вищезазначені дії повинні бути регламентовані (табл.).

Таблиця. Рекомендовані дії менеджерів, розроблено авторами на основі [6]

Елемент управління	Принцип управління	Рекомендовані дії (обов'язкові прийняті рішення)	Дії HR
1	2	3	4
Оцінювання ризику	Керівництво має забезпечити проведення оцінювання ризиків на постійній основі	1. Керівництво повинно забезпечити ефективне і неперервне виконання оцінювання ризиків. 2. Компанія має класифікувати та ранжувати ризики	1. HR повинен залучати працівників до ідентифікації етичних ризиків. 2. HR повинен забезпечити задіяність працівників як ключових стейкхолдерів у процесі управління кадровими ризиками
Відповідальність менеджерів за управління ризиками	Керівництво має делегувати роботу менеджерам з персоналу, направлену на впровадження та моніторинг плану управління ризиками	1. Менеджери повинні реалізувати управлінську стратегію через процеси управління ризиками. 2. Менеджери несуть відповідальність за інтеграцію ризиків у щоденну діяльність компанії.	1. HR повинен реалізовувати стратегію управління кадровими ризиками підприємства

1	2	3	4
Відповідальність керівництва за управління ризиками	<p>Керівництво повинне відповідати за управління ризиками</p> <p>Керівництво повинне визначати рівень толерантності до ризику</p> <p>Ревізійна комісія має розділяти з директором відповідальність за процес управління кадровими ризиками</p>	<p>1. Керівництво має розробити план процесу управління ризиками (створення ревізійної комісії, розроблення положень, рекомендацій, процедур).</p> <p>2. Керівництво має поширити політику управління ризиками на всі рівні управління компанією.</p> <p>1. Керівництво повинне встановлювати рівні толерантності до кадрових ризиків раз на рік.</p> <p>2. Директор має визначити відповідальність ревізійної комісії в напрямку управління кадровими ризиками.</p> <p>3. Директор має оцінювати продуктивність ревізійної комісії раз на рік.</p>	<p>1. HR має ідентифікувати ризики в управлінні персоналом і донести їх до менеджерів та/або до комітету ризиків.</p> <p>2. Необхідно проводити тренінги з управління ризиками для менеджерів та іншого персоналу.</p> <p>3. HR повинен проводити моніторинг процесу виконання плану з регулювання ризиків.</p> <p>4. HR повинен забезпечити, щоб політика управління ризиками стосувалася ідентифікованих кадрових ризиків і була дієвою.</p>

Також спеціалісти з персоналу повинні мати змогу підвищувати цінність організації шляхом усунення ризиків за допомогою впровадження вищезазначених напрямків у щоденній діяльності. На нашу думку, керівництву підприємства будь-якого сектору економіки не слід усувати всі кадрові ризики, потрібно активно намагатися використовувати їх та управляти ними. Існує думка, що ефективне управління ризиками — це міцний актив підприємства, який забезпечує конкурентну перевагу та підвищує цінність підприємства, надаючи можливість досягнення поставлених цілей.

Висновки

Використання бізнес-орієнтованого підходу до удосконалення механізму управління персоналом буде сприяти ефективному функціонуванню суб'єктів господарювання. Якісне та вчасне виконання всіх принципів, дій призведе до зниження плинності кадрів, підвищення рівня трудової дисципліни, прозорості відносин серед співробітників. Розроблення та впровадження інструкцій і процедур дасть змогу залучити весь персонал підприємства до процесу управління кадровими ризиками на всіх стадіях життєвого циклу підприємства, що, у свою чергу, призведе до культури управління ризиками в критичних ситуація та до стратегічного управління кадровими ризиками.

Література

1. Горбачова І. Управління кадровими ризиками в умовах ринку / І. Горбачова // Україна: аспекти праці. — 2014. — № 8. — С. 37—42 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://ir.znau.edu.ua/handle/123456789/4727>.

2. *Кравченко В.О.* Кадрові ризики в системі управління персоналом організації / В.О. Кравченко // *Економіка і Фінанси*. — 2016. — № 3. — С. 15—23 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://goo.gl/dXhptW>.
3. *Митрофанова О.Є.* Концепція управління кадровими ризиками в роботі з персоналом організації / О.Є. Митрофанова // *Компетентність*. — 2013. — № 3. — 40 с.
4. *Смагулов А.М.* Ризики управления персоналом / А.М. Смагулов // *Экономика образования*. — 2013. — № 4. — С. 139—142.
5. *Хитра О.В.* Поняття, фактори і наслідки кадрових ризиків на підприємстві / О.В. Хитра, Л.М. Андрушко // *Вісник соціально-економічних досліджень*. — 2013. — № 1(48). — 164 с.
6. *Anaraki-Ardakani D., Ganjali A.* Human Resource Risk Management [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ashm-journal.com/test/vol2-6/18.pdf>.
7. *Meyer M., Roodt G., & Robbins, M.* (2011). Human resources risk management: Governing people risks for improved performance. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 9(1), Art. # 366, 12 pages. doi:10.4102/sajhrm.v9i1.366 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [file:///C:/Users/Viktoriiia/Downloads/366-3202-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Viktoriiia/Downloads/366-3202-1-PB%20(1).pdf).

УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМИ РИСКАМИ КАК НАПРАВЛЕНИЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

В.А. Москаленко, Ю.Ю. Дробот

Национальный университет пищевых технологий

В статье определена актуальность и значение кадрового риск-менеджмента для современной бизнес-среды. Обобщены результаты последних публикаций и очерчен круг нерешенных проблем, связанных с управлением кадровыми рисками, также выделены наиболее значимые кадровые риски. Проведенные исследования позволили определить роль человека в системе риск-менеджмента. Представлены направления работы менеджеров по персоналу с целью формирования эффективного механизма управления персоналом. Отражена процедура управления кадровыми рисками с указанием принципов управления и рекомендательных действий, направленных на совершенствование механизма управления персоналом.

Ключевые слова: *управление персоналом, риск, кадры, механизм, управления.*