

Управління кадровими ризиками в умовах ринку

І. ГОРБАЧОВА,

кандидат економічних наук

Житомирський національний агроекологічний університет

У статті розглянуто авторський підхід до визначення змісту категорії «кадровий ризик». Розкрито класифікацію та основні причини виникнення кадрових ризиків в сучасних умовах господарювання. Запропоновано низка заходів з усунення кадрових ризиків аграрних підприємств.

В статье рассмотрен авторский подход к определению содержания категории «кадровый риск». Раскрыта классификация и основные причины возникновения кадровых рисков в современных условиях ведения хозяйства. Предложен ряд мероприятий по устранению кадровых рисков аграрных предприятий.

In the article the authorial going is considered near determination of maintenance of category «skilled risk». Classification and principal reasons of origin of skilled risks are exposed in the modern terms of menage. The row of events offers on the removal of skilled risks of agrarian enterprises.

Ключові слова: ризик, кадри, управління персоналом, кадрова безпека, аграрне підприємство, методи.

Постановка проблеми. Управління ризиком – це невід’ємна частина загального управління будь-яким підприємством, що прагне вижити і виконати свою місію. Серед всієї сукупності ризиків діяльності підприємства домінуючим є ризик діяльності персоналу, оскільки трудові ресурси є визначальними для результатів діяльності підприємства. Проте довгий час ця проблема була поза зоною уваги як вчених, так і практиків. Так, в економічній літературі дотепер ототожнюються поняття «кадрові ризики», «ризик персоналу», «ризик управління персоналом», що багато в чому викликане відсутністю єдиних, загальноприйнятих підходів до розуміння сутності і класифікації кадрових ризиків і загроз поведінки.

Не отримала належного теоретичного опрацювання і проблема управління кадровими ризиками. Багато в чому це викликано тим, що в основі ризиків, пов’язаних з людськими ресурсами, лежать природа і сутність людини як найскладнішого об’єкту управління, що породжує певний рівень інформаційної і поведінкової невизначеності, відносно невисоку керованість.

Водночас проблема ризиків, що виникають в системі управління персоналом, відображає збільшення значущості людського чинника в організаційному розвитку. Управління персоналом базується на ухваленні кадрових рішень. Кадрові рішення завжди приймаються в умовах повної або часткової

невизначеності. Діапазон альтернатив рішення кадрових задач і можливих наслідків для кожної альтернативи прямо пропорційний ступеню непередбачуваності людської поведінки. Регуляція ризиків у системі управління персоналом є необхідним елементом управління підприємством, підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Кадровий ризик вивчають А. Амінов, Є. Буланова, Н. Карцева, А. Слобідський, В. Федосєєв, С. Капустін, М. Хромов. Огляд їх робіт показує, що немає конкретної сутнісної характеристики поняття кадрових ризиків, управління ними. Більшість вчених (А. Алавердов, Л. Забірова, Н. Капустіна, Є. Буланова, Б. Мазо та ін.) розглядають кадрові ризики як потенційні втрати або загрози фінансово-господарської діяльності підприємства, пов’язані з діяльністю власного персоналу.

Мета статті. Враховуючи існуючий вітчизняний та світовий досвід управління кадровими ризиками, удосконалити підходи до управління кадровим ризиком аграрних підприємств.

Викладення основного матеріалу дослідження. Важливим питанням для розуміння сутності ризику є визначення його об’єктивної чи суб’єктивної природи. Нині існує три точки зору, які визнають об’єктивну, суб’єктивну і суб’єктивно-об’єктивну природу ризику¹. Суттю суб’єктивного трактування ризику є уявлення про те, що суб’єкт у разі ризику пови-

¹Слободской А. Л. Риски в управлении персоналом / А. Л. Слободской; под ред. В. К. Потемкина. – СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2013. – 155 с.

нен виявити чинник невизначеності та сформувати своє до нього відношення. Існує і альтернативна думка, що ризик має місце незалежно від усвідомлення його суб'єктом, і є невід'ємною частиною обрання з наявних варіантів і схвалюваних рішень.

Кадровий ризик характеризується наявністю загроз з боку персоналу для підприємства, які можуть привести до небезпеки.

А. Алавердов підрозділяє кадрові ризики за формою їх прояву на кількісні, якісні і ризики нелояльності персоналу². При цьому кадрові ризики кількісного характеру виявляються у формі загроз фінансових і ринкових втрат через відсутність, чи неоптимальну чисельність необхідних співробітників. Якісні – через недостатню кваліфікацію або низьку відповідальність співробітників. Ризики нелояльності виникають через зловживання довірою працедавця з боку його власних нелояльних співробітників (нелояльність у формі розголошення інформації, у формі корупції або розкрадань, в інших формах).

А. Смагулов класифікує кадрові ризики таким чином:

- ризики, пов'язані з підбором персоналу;
- ризики, що з'являються в результаті неефективної мотивації персоналу;
- ризики, пов'язані з інформаційною безпекою і захистом комерційної таємниці;
- ризики, викликані наявністю в організації так званих груп ризику;
- ризики, пов'язані із звільненням працівників³.

Класифікація кадрових ризиків за критерієм причин їх виникнення заснована на угрупованні по рівнях виникнення даного ризику: індивідуальні і організаційні. Перша група складається з категорій: біологічні, соціально-психологічні, духовно-інтелектуальні і економічні. Категорії другої групи складають ризики на вході організації, в процесі трудової діяльності і на виході з організації. Категорії у свою чергу складаються з різних видів ризиків, в яких надалі можна виділити підвиди кадрового ризику. За формою можливого збитку кадрові ризики мають універсальний характер, оскільки потенційно здатні завдати господарюючому суб'єкту як майнового, так і немайнового збитку. При цьому друга форма частіше реалізується на підприємствах сфери обігу і виявляється звичайно в погіршенні їх іміджу через недостатньо високу культуру обслуговування клієнтів. Майновий збиток характерний для підприємств

усіх галузей і реалізується в найрізноманітніших формах – від додаткових витрат працедавця, зв'язаного вже укладеною тарифною угодою з профспілкою, до прямих втрат через акти саботажу.

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

У будь-якій методиці управління ризиками необхідно спочатку ідентифікувати ризики, тобто виявити їх складові. Для їх ідентифікації необхідно повністю розуміти ризики. Ризиків, природа яких незрозуміла, слід уникати. Цей процес припускає виявлення ризиків, їх джерел, суб'єктів і об'єктів. При цьому виявлення починається з найвірогідніших ризиків і самих небезпечних видів ризиків і поступово переходить до менш вірогідних і витратних ризиків. Суть етапу пошуку та ідентифікації кадрових ризиків якраз і полягає в отриманні чіткого уявлення про поточний профіль кадрового ризику для конкретного підприємства. Складність пошуку та ідентифікації кадрових ризиків зв'язана з тим, що достатньо складно вичленувати власне «кадрові ризики», оскільки вони тісно пов'язані з іншими ризиками, і система кадрового ризик-менеджменту може втратити своє призначення.

Дуже часто спроба узяти під контроль один вид ризику може привести до появи іншого ризику. Наприклад, достатньо строга регламентація діяльності співробітника знижує операційні ризики, але може негативно впливати на його інноваційну діяльність.

Ризик може виникнути як із внутрішніх причин (наприклад, це можуть бути зайвий тиск з боку керівництва, зайва паперова робота), так і під впливом оточення (наприклад, через клієнта і користувача).

До основних чинників, що впливають на виникнення кадрових ризиків М. Хромов відносить:

1) внутрішні чинники, визначальні умови виникнення ризиків. (Вони керовані, тобто залежать від менеджменту підприємства і (опосередковано) від зовнішніх чинників).

2) зовнішні чинники, що визначають ступінь ризику. (Вони не керовані, тобто не залежать від організаційного менеджменту, але визначають кадрову політику підприємства.)⁴.

М. Хромов класифікує ризикові випадки на випадкові (ненавмисні) і не випадкові (цілеспрямовані). Відповідно відрізняються і причини виникнення кадрових ризиків. Так, випадкові кадрові ризики можуть бути викликані наступними причинами: відсутність усвідомлення наслідків своїх дій;

²Алавердов А. Р. Организация управления персоналом современного российского банка: учеб. Пособие / А. Р. Алавердов. – М.: «БДЦ-пресс», 2011. – 320 с.

³Смагулов А. М. Риски управления персоналом / А. М. Смагулов // Экономика образования. – 2013. – №4. – С. 139–142.

⁴Хромов М. Ю. Причины возникновения кадровых рисков. [Электронный ресурс] / М. Ю. Хромов. Режим доступа: <http://prosvet.su/articles/personal/article2/x>

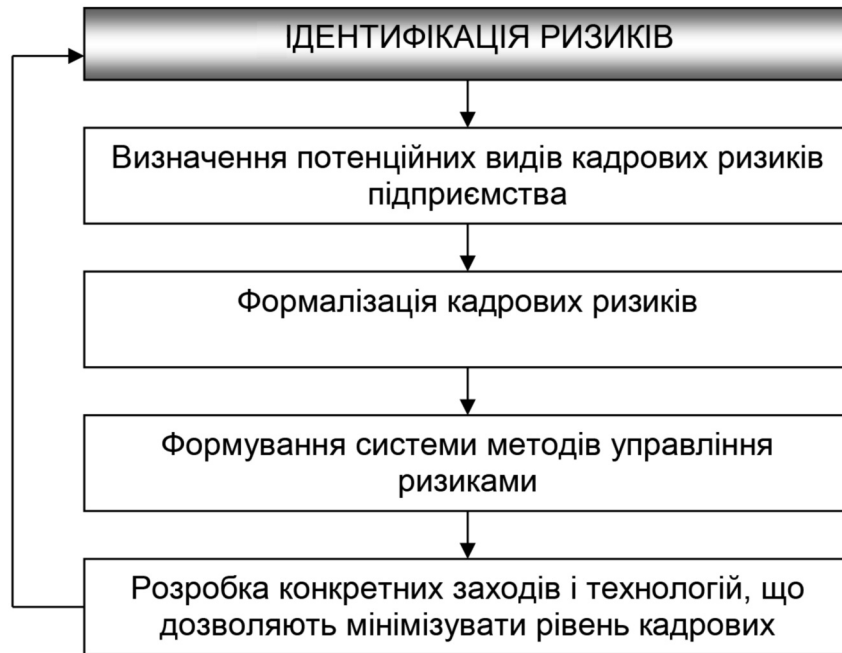


Рис. 1. Процес управління кадровими ризиками підприємства

Джерело: власні дослідження автора.

недбалість, неухважність, порушення або відсутність відповідних правил і інструкцій; невідповідне внутрішньокорпоративне навчання; власним баченням ситуації (благі наміри); розриви між істинними і декларованими організаційними цінностями.

Цілеспрямована ризикова поведінка переважно обумовлена: власним баченням ситуації (благі наміри); особистою вигодою; індивідуальними цінностями відмінними від цінностей організації; низькою зацікавленістю в існуванні (розвитку) організації; внутрішньокорпоративні політичні інтриги, міжгрупові конфлікти; нелояльність, демотивованість, конфлікт (іноді з окремою конкретною особою).

Пропонуємо до чинників кадрового ризику віднести і типи виробничо-господарських процесів розвитку підприємства, до яких слід віднести такі: стабільного функціонування; трансформаційних змін; активного розвитку; пасивного виживання.

Саме тип цих процесів обумовлює зміни в роботі підприємства і формує сукупність чинників, що утворюють кадрові ризики.

До основних чинників трансформаційних процесів, що обумовлюють виникнення кадрових ризиків, слід віднести наступні: зміна обсягу робіт; зміна видів діяльності; зміна вимог до виконання робіт; зміна умов праці; зміна організаційно-управлінської систе-

ми; зміна підходів до оцінки праці, її результатів та оплати праці; зміни в соціальному забезпеченні.

Зазначені зміни призводять до змін у чисельності персоналу, його структурі, професійній компетентності та морально-психологічного стану.

Це дозволяє зробити висновок, що трансформаційні процеси обумовлюють виникнення трьох видів кадрових ризиків, а саме:

- 1) ризик зниження професійної компетентності;
- 2) ризики наростання конфліктності;
- 3) ризик нестачі ресурсів праці відповідної якості.

Сукупність цих ризиків формує портфель ризику, який можна характеризувати як оперативний, а значимість та тривалість оперативних ризиків обумовлюють виникнення стратегічних ризиків – ризиків дефіциту ресурсів, ризику втрати людського капіталу підприємства, у тому числі погіршення якості трудового життя⁵.

Передумовою вживання терміну «портфель кадрового ризику», на наш погляд, є те, що сукупність кадрових ризиків дає певний синергетичний ефект, який може проявлятися як через посилення загроз, так і через їх зниження.

Формалізація кадрових ризиків пов'язана з їх оцінкою. Труднощі у визначенні кількісних параметрів кадрових ризиків зв'язані, перш за все, з

⁵Мазо Б. Управление рисками персонала как часть операционного риск-менеджмента [Электронный ресурс] / Б. Мазо. Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/kontrol-riska>.

неможливістю об'єктивної кількісної оцінки поведінки людей. Проте, в теорії ризик-менеджменту і інших дослідженнях, присвячених проблемам ризику, сформовані певні підходи до визначення критеріїв кількісної оцінки ризиків, які можна використовувати і для оцінки кадрових ризиків.

На етапі кількісного аналізу ризику обчислюються величини окремих ризиків і ризику портфеля в цілому. Також виявляється можливий збиток і дається вартісна оцінка від прояву ризику і, нарешті, завершальною стадією кількісної оцінки є вироблення системи антиризикових заходів і розрахунок їх вартісного еквівалента.

Кількісний аналіз можна формалізувати, для чого використовується інструментарій теорії вірогідності, математичної статистики, теорії дослідження операцій. Найпоширенішими методами кількісного аналізу ризику є статистичні, аналітичні, метод експертних оцінок, метод аналогів.

Що стосується аграрних підприємств, слід сказати, що реформування аграрного сектора економіки України зумовило потребу активізації зусиль підприємств у напрямку пошуку й застосування адекватних сучасним реаліям способів підвищення ефективності господарювання з метою досягнення конкурентних переваг на ринку. Важливого значення за таких умов набуває управління персоналом та кадровими ризиками зокрема.

До зовнішніх кадрових ризиків аграрних підприємств можемо віднести: низький рівень розвитку соціальної інфраструктури у селах та нерегульованість попиту і пропозиції на аграрному ринку праці, що створює загрозу для існування бази формування персоналу аграрних підприємств в цілому. Щодо внутрішніх чинників належать насамперед недооцінювання процесу управління персоналом аграрних підприємств як необхідної умови ефективного функціонування суб'єктів господарювання аграрного сектора в ринкових умовах.

Для забезпечення надійності кадрів аграрних підприємств слід застосовувати наступні заходи:

1. Проведення серйозного і усебічного відбору кадрів, при якому: не допускається прийом на роботу осіб, що мають серйозні особові недоліки, соціальні зв'язки, що порочать їх; біографію, що свідчить про наявність у них моральних дефектів; бажаним є встановлення випробувального терміну для всіх найманих працівників. Наявність випробувального терміну дозволяє більш точно оцінити особисті і ділові якості співробітника, визначити його придатність до виконання тих задач, які перед ним планується поставити. Доцільно доповнити загальні умови такими заходами, як особисте поручення працівників, по рекомендації яких береться на роботу кандидат, отримання інформації з колишніх місць навчання або роботи, аналіз результатів його попередньої діяльності тощо.

2. Створення умов, за яких працівнику не вигідно завдавати збитки організації та її керівництву. Ці умови повинні включати цілу систему заходів по моральному і матеріальному стимулюванню, формуванню престижності роботи саме в цій компанії, турботі про зовнішній і внутрішній імідж аграрного підприємства, створенню в ній такого соціально-психологічного клімату, який би сприяв сприйняттю її як референтної для кожного працівника.

3. Вживання заходів із створення у працівників відчуття приналежності до організації з тим, щоб вважати її «своєю», і у разі ускладнень звертатися за допомогою до підприємства, а не шукати її на стороні.

4. Попередження ситуацій, за яких працівник або близькі йому люди можуть опинитися в безвихідному критичному положенні при виникненні гострих життєвих проблем. Профілактика таких ситуацій (зокрема, боргів, матеріальних ускладнень) повинна здійснюватися шляхом кредитування працівників, створення каси взаємодопомоги тощо. Працівники повинні бути упевнені в тому, що у разі виникнення у них матеріальних або інших труднощів, компанія прийде до них на допомогу. Потрібно також не допускати випадки байдужого відношення до прохання і скарги кожного працівника, а при виникненні таких випадків – оперативно і жорстко реагувати на них.

5. Введення прогресивної системи матеріального і інших видів стимулювання, додатково «прив'язуючих» працівника до підприємства, які він не зможе отримати в конкуруючих організаціях. Така система може включати заохочення за сумлінну роботу, дотримання трудової дисципліни і лояльність компанії (вручення премій, цінних подарунків або інших нагород, туристичних путівок і ін.).

6. Забезпечення змішаного стилю керівництва. Це значить, що стиль роботи керівників будь-якого рангу в організації не повинен бути жорстко авторитарним, приводити до приниження гідності підлеглих з тим, щоб не провокувати зворотної негативної реакції.

7. Створення і зміцнення в компанії морально-психологічного клімату, перешкоджаючого виникненню надзвичайних подій (тобто не допускати виникнення випадків порушення лояльності), а також сприятливого для ефективної роботи кожного. Цьому сприяє, зокрема, організація колективних неформальних заходів, в яких працівники можуть спільно проводити час, брати участь в них сім'ями. Подібні заходи не тільки сприяють корпоративній згуртованості, але, певною мірою, дозволяють визначити відносини між працівниками і їх сім'ями.

8. Формування «командного духу», згуртованості. Вирішуючи цю задачу, слід мати на увазі, що згуртованість персоналу не повинна означати круго-

вої поруки, потурання, коли випадки явного відступу від прийнятих норм замовчуються, працівники покривають порушення дисципліни їх колегами і не доводять ці випадки до зведення керівництва. Керівник організації повинен бути проінформований про кожний такий випадок. Крім того, подібна поведінка повинна отримати відповідну суспільну оцінку. Тим часом, дуже часто рядові співробітники відносяться співчутливо до винуватця, вільно або мимовільно ставлячи себе на його місце; в кращому разі колектив проявляє байдужість до неналежної поведінки свого колеги. При такій суспільній реакції розраховувати на надійність персоналу не варто.

9. Взяття підписки про нерозголошення службової інформації і необхідності дотримання правил поведінки, перешкоджаючих випадкам прояву ненадійності. В підписку обов'язково повинен включатися пункт про те, що у випадках прояву моральної ненадійності або виявлення фактів нелояльності, що завдають матеріального збитку підприємству або заподіюючи шкоду її діловій репутації, її керівництво залишає за собою право притягати працівника до відповідальності відповідно до чинного законодавства. Персонал має бути проінформований про наслідки порушення конкретних норм внутрішнього розпорядку (догана, позбавлення премії, зниження посади, позбавлення певних пільг, попередження про звільнення тощо). В цьому ж документі має бути пункт про згоду працівника на можливі заходи до перевірки його лояльності відносно підприємства. Для того, щоб довести нормальність такої перевірки керівництво організації повинне показати особистий приклад, взявши участь в цих заходах, з тим, щоб не викликати пересудів і виразу непотрібних образ з боку персоналу. Наприклад, у договір може вноситися пункт про добровільну згоду працівника на перевірку в необхідних випадках за допомогою приладу «Поліграф».

10. Періодичне (щорічне або щоквартальне) нагадування працівникам про необхідність дотримання певних правил поведінки з відновленням відповідної підписки. Звичайно такі заходи через свою формалізовану процедуру перетворюються на чисто номінальні. Тому, як керівнику організації, так і працівникам кадрової служби і служби безпеки варто задуматися над тим, щоб понизити формалізм в проведенні цих заходів і психологічно підняти їх значущість і дієвість.

11. Організаційні заходи, сприяючі збереженню комерційної і іншої службової таємниці. Кожний працівник повинен володіти тільки тією інформацією, яка необхідна йому для якісного і успішного виконання своїх обов'язків (і не більше). Прояв інтересу до відомостей, що виходять за рамки службової компетенції, не повинно залишатися без уваги колег. Про них слід негайно інформувати службу безпеки і керівництво організації.

12. Звільнення працівника за грубі порушення дисципліни і нелояльність – «розставання» повинне бути

«мирним». Іноді воно навіть навмисно камуфлюється і представляється як вимушене.

Управління ризиками потребує застосування заходів з їх усунення. Використовуються в кадровій роботі методи трансферу (передачі) ризику шляхом аутстафінга, аутсорсінга або лізингу персоналу; страхування (в частині страхування персоналу і страхування відповідальності працедавця); попередження (документально-адміністративні шляхи, обмеження доступу до інформації, ресурсів, ділова розвідка тощо); прогнозування і планування людських ресурсів організації.

Недобросовісної поведінки працівників можна запобігти за допомогою безпосереднього спостереження, використання технічних засобів контролю (наприклад, відеокамер і спеціального програмного забезпечення комп'ютерів, що дозволяє перевіряти, чим займаються співробітники на робочому місці) і на основі вимірювання результатів праці (наприклад, кількості вироблених деталей). Що стосується керівників, то безпосередній моніторинг їхньої поведінки малоефективний, а оцінити результати їхньої роботи досить важко.

За конкретних груп ризику можна простежити можливості виникнення конкретних типів загроз підприємству і після цього також класифікувати методи їх попередження (табл. 1).

Найнадійніший спосіб захистити себе від несумлінних керівників – обмежити відносини колом перевірених партнерів, в надійності яких сумнівів немає.

Наприклад, найважливішими критеріями економічної безпеки є показники фінансово-господарської діяльності підприємства. Дана група показників включає характеристики ліквідності, фінансового стану, оборотності і рентабельності. Параметри цих категорій включаються у фінансову складову економічної безпеки підприємства, а виводяться з відповідного управлінського обліку та звітності. Рекомендується для попередження загроз, що виходять від персоналу (а від керівників особливо) аналізувати як внутрішні показники ефективності діяльності підприємства, так і зовнішні – конкурентоспроможність продукції, репутація фірми. Внутрішні показники засновані насамперед на показнику прибутку, а зовнішні виступають як ринкові індикатори, що відображають добробут акціонерів – динаміка курсу акцій підприємства, розмір виплачуваних дивідендів. Маніпулювати цими показниками набагато складніше, оскільки оцінка діяльності підприємства дається ринком ззовні.

За таких умов деякі ризики, пов'язані з кадровою безпекою, доцільно страхувати. До таких ризиків належать:

- ймовірні втрати в результаті помилок і прорахунків співробітників підприємства;

- ймовірні втрати в результаті передачі нелояльними співробітниками підприємства комерційної інформації конкурентам;

Таблиця 1

Класифікація кадрових загроз аграрному підприємству за групами ризику та методи їх попередження

Загрози	Джерела	Методи попередження
Замах на фінансові та інші ресурси підприємства	Члени релігійних новоутворень, наркомани, гравці, учасники фінансових пірамід, недобросовісні співпрацівники, кар'єристи, працівники, чий рівень доходів явно не відповідає їх витратам	Чітке ведення бухгалтерського та фінансового обліку діяльності, аудит документації, ретельна увага до відбору персоналу та його стану, аналіз показників рентабельності та прибутковості діяльності підприємства
Дестабілізація організації, руйнування стабільного працездатного колективу (команди)	Всі групи ризику	Ретельний відбір персоналу, нагляд за відносинами в колективі, за комунікаціями на підприємстві, перевірка всіх підозрілих працівників на належність до будь-якої групи ризику, статистичний нагляд та аналіз руху персоналу
Погіршення дисципліни в колективі, порушення техніки безпеки та правил внутрішнього трудового розпорядку	Працівники із залежністю (алкоголіки, наркомани та ін.), недобросовісні працівники.	Нагляд за відносинами в колективі, за комунікаціями на підприємстві, перевірка всіх підозрілих працівників на належність до будь-якої групи ризику, запобігання та розв'язання будь-яких конфліктів у колективі, чітка регламентація субординації і трудового розпорядку
Здійснення таємної протизаконної діяльності на підприємстві	Наркомани, гравці, учасники фінансових пірамід, недобросовісні співпрацівники	Контроль за всіма комунікаціями на підприємстві, увага до взаємовідносин у колективі, аудит документації, вимога щодо обов'язкової звітності про будь-які ділові операції в рамках підприємства
Сприяння утворенню конфліктів	Підвищено конфліктний персонал, занадто амбіційні працівники, кар'єристи	Нагляд за відносинами в колективі, за діяльністю колективу й окремих працівників, чітка регламентація відносин, використання послуг медіаторів, сприяння згуртованості колективу, підвищення прихильності персоналу

Джерело: власні дослідження автора.

➤ ймовірні втрати в результаті невиконання обов'язків субпідрядниками, постачальниками, партнерами;

➤ ймовірні втрати в результаті можливої смерті або хвороби керівника або провідного співробітника підприємства.

Висновки і перспективи подальших розробок.

Отже, проблема ризиків у господарській діяльності підприємств набула особливої актуальності впродовж останніх років. Усі існуючі визначення кадрових ризиків акцентують увагу на ймовірності втрат або ж самих втратах, тоді як кадрові ризики мають дуалістичний характер. Виходячи з цього запропоновано трактувати кадрові ризики як ймовірність настання негативних чи позитивних наслідків діяльності підприємства (як матеріальних, так і нематеріальних) внаслідок діяльності (бездіяльності) персо-

налу, що зумовлена низкою чинників. У процесі ідентифікації кадрових ризиків доречно здійснити поділ їх причин на внутрішні (організаційні та індивідуальні) і зовнішні (обумовлені впливом зовнішнього середовища). Як негативні, так і позитивні наслідки кадрових ризиків можуть мати кількісну та якісну інтерпретацію.

Перспективи подальших досліджень за обраною темою вбачаються в опрацюванні таких питань управління кадровими ризиками: 1) розробка процедури ідентифікації кадрових ризиків; 2) визначення впливу кожного з видів кадрових ризиків на результати господарювання; 3) розробка методики кількісного оцінювання кадрових ризиків; 4) формування системи методів управління кадровими ризиками з метою мінімізації їх негативного та максимізації позитивного впливу на результати господарювання.