

УДК 346.5:351.862.6

Л. Л. Калініченко,  
кандидат економічних наук, Українська державна академія залізничного транспорту

## УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ НА ОСНОВІ ЗАСТОСУВАННЯ КОГНІТИВНОГО МОДЕЛЮВАННЯ

**Annotation.** Considered the concept personnel at risk. Improved risk factors personnel. Identified measures to ensure the reliability of personnel. Developed a cognitive map of management of human risk.

**Анотація.** Розглянуто сутність кадрового ризику. Удосконалено чинники кадрового ризику. Визначено заходи забезпечення надійності персоналу. Розроблено когнітивну карту управління кадровими ризиками.

**Key words.** Risk, personnel, management, factor, modeling.

**Ключові слова.** Ризик, кадри, управління, чинник, моделювання.

### 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 ризиком є ризик діяльності персоналу, оскільки трудові ресурси є головними ресурсами 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.

В той же час 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 в системі управління персоналом є необхідний елемент управління підприємством, підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.

Кадровий ризик вивчають А.А.Амінов, Є.М. Буланова, Н.В. Карцева, А.Л. Слобідський, В.Н. Федосєєв, С.Н. Капустін, М.Ю.Хромов. Огляд їх робіт показує, що немає конкретної сутнісної характеристики поняття кадрових ризиків, управління ними [1-6]. Більшість вчених (А.Р. Алавердов, Л.М. Забірова, Н.В. Капустіна, Є.М. Буланова, Б. Мазо та ін.) [7-10] розглядають кадрові ризики як потенційні втрати або загрози фінансово-господарської діяльності підприємства, пов’язані з діяльністю власного персоналу.

**Постановка завдання.** Враховуючи існуючий вітчизняний та світовий досвід управління кадровими ризиками, автор вважає за необхідне сформувати власну точку зору на його сутність, а також удосконалити підходи до управління кадровим ризиком підприємств залізничного транспорту. Ці питання склали мету даної статті.

### Викладення основного матеріалу.

Важливим питанням для розуміння сутності ризику є те, яким феноменом він є – об’єктивним або суб’єктивним. На сьогоднішній день існує три точки зору, які визнають об’єктивну, суб’єктивну і суб’єктивно-об’єктивну природу ризику [327]. Суттю суб’єктивного трактування ризику є уявлення про те, що суб’єкт у разі ризику повинен виявити чинник невизначеності та сформувати своє до нього відношення. В протилежність цьому, існує думка, що ризик існує незалежно від усвідомлення його суб’єктом, і є невід’ємною частиною обрання тих чи інших варіантів, альтернатив і схвалюваних рішень.

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

Алавердов А.Р. підрозділяє кадрові ризики за формою їх прояву на кількісні, якісні і ризики неояльності персоналу [7, с. 289]. При цьому кадрові ризики кількісного характеру виявляються у формі загроз фінансових і ринкових втрат через відсутність необхідних співробітників або їх тимчасового надлишку, якісні — через недостатню кваліфікацію або низьку відповідальність співробітників. Ризики неояльності виникають через зловживання довір’ям працевлаштування з боку його власних неояльних співробітників (неояльність у формі розголошення інформації, у формі корупції або розкрадань, в інших формах).

Смагулов А.М. 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 працівників [11].

Класифікація кадрових ризиків по критерію 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 недостатню високу культуру обслуговування клієнтів. Майновий збиток характерний для підприємств всіх галузей і реалізується в найрізноманітніших формах - від додаткових витрат працевлаштування, зв’язаного вже укладеною тарифною угодою з профспілкою, до прямих втрат через акти саботажу [9].

Процес управління кадровими ризиками в загальному вигляді складається з наступних етапів:

- ідентифікація ризиків (визначення потенційних видів кадрових ризиків, що мають місце в організації);
- формалізація кадрових ризиків;
- формування системи методів управління ризиками (розробка конкретних заходів і технологій, що дозволяють мінімізувати рівень кадрових ризиків).

В будь-якій методиці управління ризиками необхідною спочатку ідентифікують 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 і

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 є небезпекою втратити мета системи кадрового ризик-менеджменту. 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.Ю. Хромов відносить [6]:

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.)

Хромов М.Ю. 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; недбалість, неувважність, 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 на підприємствах залізничного транспорту слід віднести наступні: 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.

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 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 життя.

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

На етапі кількісного аналізу ризику обчислюються числові значення величин 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.

Управління ризиками потребує застосування заходів з їх усунення.

В даний час не існує чітких відпрацьованих рекомендацій про шляхи і способи зменшення і запобігання кадрового ризику. 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.

Для забезпечення надійності кадрів підприємств залізничного транспорту слід застосовувати такі заходи:

1. Проведення серйозного і усестороннього 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; обов'язково встановлюється випробувальний термін 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 поручительство 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, при яких працівнику не вигідно здійснювати дії, що завдають збитку організації і 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 компанії, створенню в ній такого соціально-психологічного клімату, який би сприяв сприйняттю її як референтної для кожного працівника.

3. Формування корпоративності працівників, тобто вживання заходів по створенню у них відчуття приналежності до організації з тим, щоб вважати її «своєю», і у разі утруднень звертатися за допомогою до компанії, а не шукати її на стороні.

4. Попередження ситуацій, при яких працівник або близькі йому люди можуть опинитися в безвихідному критичному положенні при виникненні гострих життєвих проблем. Профілактика таких ситуацій (зокрема, боргів, матеріальних утруднень) повинна здійснюватися шляхом кредитування працівників, створення каси взаємодопомоги і ін. 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 компанії, які він не зможе отримати в конкуруючих організаціях. Така система може включати заохочення за добросовісну роботу, дотримання трудової дисципліни і лояльності компанії (вручення премій, цінних подарунків або інших нагород, туристичних путівок і ін.).

4. 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.

6. Створення і зміцнення в компанії морально-психологічного клімату, перешкоджаючого виникненню надзвичайних подій (тобто не допускаючого 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.

7. Проведення періодичних атестацій працівників, за допомогою яких необхідно отримати об'єктивні відповіді на питання, що стосуються того чи не є він джерелом постійних конфліктів, сварок, спорівши з малозначимих, відволікаючих від основної роботи питань тощо.

9. Формування «командного духу», згуртованості. Вирішуючи цю задачу, слід мати на увазі, що згуртованість персоналу не повинна означати кругової поруки, потурання, коли випадки вступу 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 стоїть.

10. Узяття підписки про не розголошення 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 компанії або заподіюють шкоду її діловій репутації, її керівництво залишає за собою право притягати працівника до відповідальності відповідно до чинного законодавства. Персонал повинен бути інформований про те, що може слідувати у разі порушення конкретних норм встановленої дисципліни (догана, позбавлення премії, пониження в посади, позбавлення певних пільг, попередження про звільнення, і ін.). В цьому ж документі повинен бути пункт про згоду працівника на можливі заходи по перевірці його лояльності по відношенню до компанії. 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, в договір може вноситься пункт про добровільну згоду працівника на перевірку в необхідних випадках за допомогою приладу «Поліграф».

11. 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.

12. 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.

13. Звільнення працівника за грубі порушення дисципліни і нелояльності — «розставання» повинне бути «мирним». Іноді воно навіть навмисно камуфлюється і представляється як вимушене. Можуть бути вжитий і іншим доступним і прийнятним з погляду закону заходам для того, щоб після відходу з компанії працівник не робив спроб помститися або заподіяти шкоду.

Забезпечення ефективності заходів щодо усунення ризиків та загроз потребує застосування механізмів моделювання, серед яких в умовах невизначеності при дослідженні слабоструктурованих систем перспективним є когнітивний підхід.

З цією метою розроблений експертно-когнітивний метод управління кадровими ризиками підприємств залізничного транспорту в умовах реформування галузі, що заснований на застосуванні ітераційної процедури експертної оцінки основних чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на виникнення ризикових ситуацій, з метою дискретної адаптації механізму ризик-менеджменту, що використовується на підприємстві для мінімізації можливих відхилень контрольованих показників індифікаторів появи ризикових ситуацій.

Вказана ітераційна процедура складається з двох основних етапів:

1. Виявлення найзначущіших ризик-чинників зовнішнього і внутрішнього середовища і визначення початкового набору ефективних заходів щодо зниження можливості виникнення ризикових ситуацій або мінімізації їх наслідків.

2. На основі отриманої інформації вибір ефективних по вибраному критерію управлінського рішення.

3 метою оцінки взаємозв'язку перерахованих чинників (причин, показників, портфеля ризиків і заходів щодо їх усунення) пропонується побудова нечіткої когнітивної моделі. Розглянемо основні етапи її побудови.

Перший етап - це обґрунтування складу структури (набору концептів) нечіткої когнітивної моделі та оцінка взаємозв'язків системних чинників.

Другий етап – це задання безлічі концептів, що характеризують ідентифіковані джерела (небезпеки виникнення) кадрових ризиків:

Нечітко-логічна процедура вибору рішень з управління кадровими ризиками на підприємствах залізничного транспорту в умовах реформування повинна враховувати чотири основних груп елементів і параметрів: безпосередньо тип кадрових ризиків; чинники середовища, що впливають на виникнення і рівень різних ризиків; показники (індикатори) виникнення і розвитку ризикових ситуацій; перелік заходів щодо запобігання або зниження рівня різних видів ризиків. Також повинні бути визначені взаємозв'язки між цими елементами, що характеризують їх взаємний вплив один на одного. При розробці вказаної процедури необхідно забезпечити можливість формалізації напрямку і сили даних взаємозв'язків за наявності, в основному, тільки якісної експертної інформації.

На рисунку 1 представлена блок-схема основних елементів і параметрів, які повинні враховуватися в нечітко-логічній процедурі вибору рішень з управління кадровими ризиками.

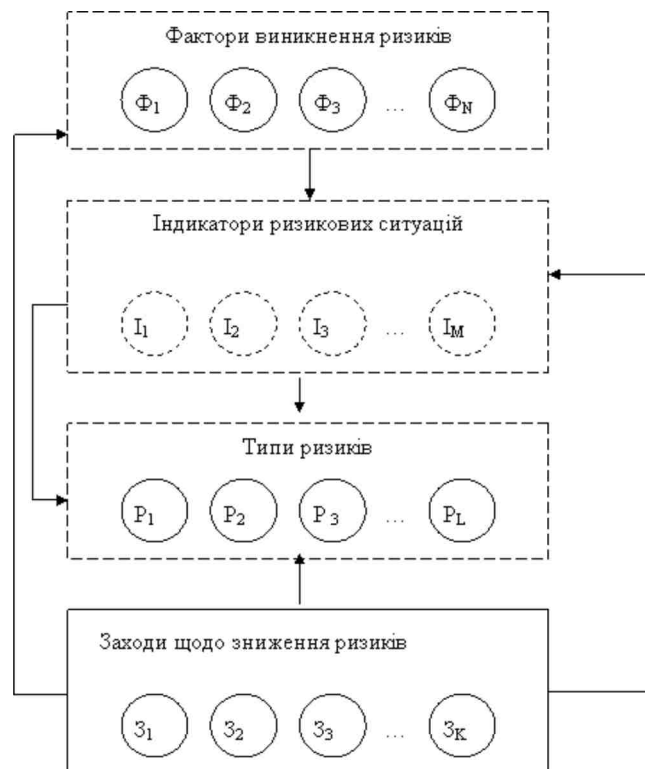


Рис. 1. Блок-схема елементів і параметрів процедури управління кадровими ризиками підприємств залізничного транспорту в умовах реформування

При розробці процедури як чинники виникнення ризикових ситуацій розглядаються: зміна обсягу робіт (Ф1); зміна видів діяльності (Ф2); зміна вимог до виконання робіт (Ф3); зміна умов праці (Ф4); зміна організаційно-управлінської системи (Ф5); зміна підходів до оцінки праці, її результатів та оплати праці (Ф6); зміни в соціальному забезпеченні (Ф7).

До індикаторів ризикових ситуацій можна віднести показники: оборот кадрів з вивільнення (I1), рівень професійної компетентності (I2), рівень психологічного комфорту (I3).

Типи ризиків: ризик зниження професійної компетентності (P1); ризики наростання конфліктності (P2); ризик дефіциту ресурсів (P3).

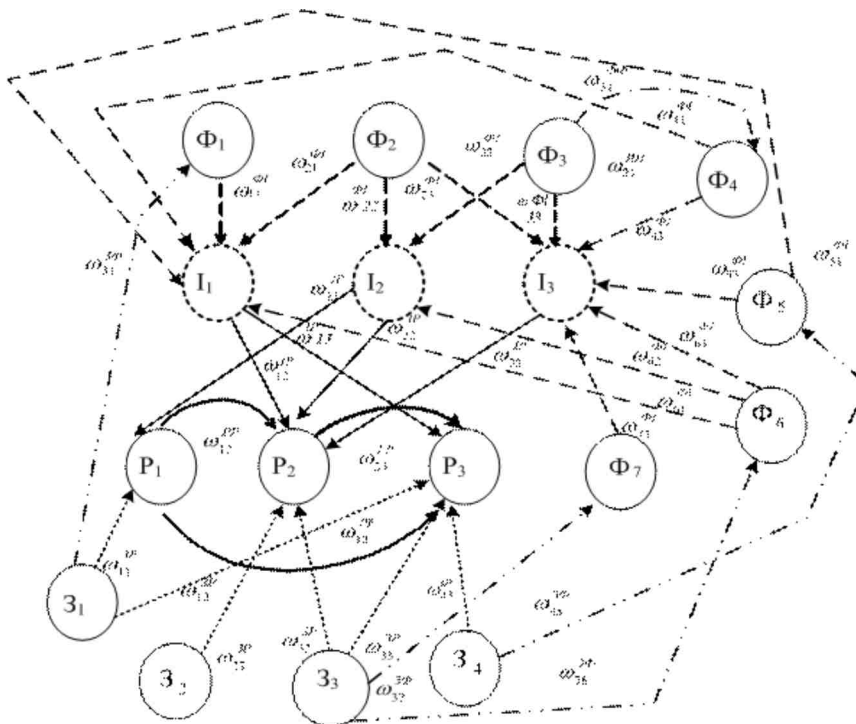
До основних комплексів заходів щодо попередження та мінімізації кадрових ризиків віднесено: оптимізація чисельності (З1), підвищення компетентності (З2), посилення мотивації (З3), зниження опору змінам (З4).

На основі запропонованих елементів побудовано нечітко-когнітивну карту, яка відрізняється наявністю вузлів-концептів, що відображають джерела

виникнення ризикових ситуацій в середовищі підприємства, а також вузлів, що відображають заходи щодо управління ризиками. (рис. 2).

Відносини впливу між вузлами-концептами, тобто вага дуг графа, когнітивної карти представляються у вигляді терезів, які є елементами нечіткої матриці суміжності, що сформована на основі аналізу експертної інформації

**Висновки.** Таким чином, все вищевикладене дозволяє стверджувати про актуальність розробки питань, пов'язаних з управлінням кадровим ризиком підприємств. Запропонована модель оцінки взаємозв'язку чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, яка заснована на побудові нечітких когнітивних карт, дозволить оцінити ступінь впливу виділених чинників на основні джерела ризиків і на підставі отриманої оцінки більш ефективно здійснювати вибір заходів, направлених на ухилення підприємства від кадрових ризиків.



**Рис. 2.** Когнітивна карта для управління кадровими ризиками підприємств залізничного транспорту в умовах реформування

#### Література

- Аминов А.А. Управление кадровыми рисками: автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами». - М, 2007. – 21 с.
- Буланова Е.Н. Социально-экономическое содержание и измерение кадрового риска в хозяйственной организации: автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами». - М, 2008. – 22 с.
- Карцева Н.В. Воздействие кадровых рисков на стратегию управления персоналом: автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами» - М, 2007.- 22 с.
- Слободской А.Л. Риски в управлении персоналом / А.Л. Слободской; под ред. В.К. Потемкина. - СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. - 155 с.
- Федосеев В.Н. Управление персоналом организации / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин.- М.: Экзамен, 2004. – 368 с.
- Хромов М.Ю. Причины возникновения кадровых рисков. [Электронный ресурс] / М.Ю. Хромов. Режим доступа: <http://prosvet.su/articles/personal/article2/x0>
- Алавердов А.Р. Организация управления персоналом современного российского банка: учеб. Пособие / А.Р. Алавердов. – М.: «БДЦ-пресс», 2003. – 320 с.
- Забирова Л.М. Управление рисками, связанными с человеческими ресурсами / Л.М. Забирова // Вестник Казанского государственного финансово-экономического института. – 2009. – № 2 (15). – С. 17-22.
- Капустина Н.В. Риски управления персоналом / Н.В. Капустина // Экономика образования. – 2008. – № 4. – С. 139-142.
- Мазо Б. Управление рисками персонала как часть операционного риск-менеджмента [Электронный ресурс] / Б. Мазо. Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/kontrol-riska>.
- Смагулов А.М. Воздействие кадровых рисков на стратегию управления персоналом железнодорожного транспорта Казахстана [Электронный ресурс] / А.М. Смагулов // Режим доступа: [www.erudition.ru](http://www.erudition.ru).

Стаття надійшла до редакції 16.07.2012 р.



ТОВ "ДКС Центр"