



Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет



№ 9, 2012 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 331.5: 330.131.7

В. Д. Волобоєв,
ст. викладач, Запорізький інститут економіки та інформаційних технологій

БРАХУВАННЯ ФАКТОРУ РИЗИКУ ПІД ЧАС ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КВАЛІФІКОВАНИМИ КАДРАМИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. В статті обґрунтовується науковий підхід до прийняття рішень в системі забезпечення кваліфікованими кадрами машинобудівних підприємств із зовнішнього середовища. Запропонований підхід базується на оцінці компетенцій претендентів та врахуванні складових ризику залучення нових кваліфікованих кадрів на підприємство.

Summary. The scientific approach substantiates in the article to decision making in the system of providing the qualified personnel from the external environment of the machine building enterprises. The proposed approach is based on an assessment of applicants' competence and the account of the risk components of new personnel attracting at the enterprise.

Ключові слова: кадрове забезпечення, прийняття рішень, ризик, ймовірність втрат.

Key words: personnel providing, decision making, risk, probability of losses.

Постановка проблеми. Рішення із кадрового забезпечення машинобудівного підприємства (МП) з зовнішнього середовища потребують попередньої оцінки та подальшого врахування ризиків, що виникнуть внаслідок їхньої реалізації. З одного боку, через закономірне бажання претендентів «прикрасити» інформацію щодо свого практичного досвіду, професійних знань, особистісних характеристик, що в крайньому випадку проявляється у формі цілеспрямованого інформаційного викривлення; брак часу та професіоналізму відповідних служб (в першу чергу, служби корпоративної безпеки та кадрових підрозділів) відповідним рішенням притаманна неможливість ідентифікації всього масиву необхідної інформації. З іншого боку, включення нового індивіда до соціальної спільноти, яким є трудовий колектив МП, може носити ускладнений характер через певні ціннісні, моральні, культурологічні відмінності, що значно підвищує рівень непередбачуваності наслідків, як для соціуму, так і для підприємства в цілому. Таким чином, можна стверджувати, що в контексті прийняття рішень із залучення персоналу із зовнішнього середовища, оцінка та врахування ризиків відповідних рішень є актуальною науково-практичною задачею.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика залучення кваліфікованих кадрів на підприємства, в тому числі машинобудівні, досліджується в працях українських вчених в площині кадрового менеджменту, а саме: Л.В. Балабанової, І.Р. Бузько, В.Г. Воронкової, І.Л. Петрової та ін. Питання оцінки ризиків управлінських рішень, методів їхнього регулювання та мінімізації висвітлені в працях таких авторів, як Л.І. Донець, В.М. Гранатуров, О.С. Дуброва, С.М. Клименко. Проте варто відмітити, що на сьогоднішній день відсутні дослідження, які б інтегрували в собі аспекти прийняття рішень щодо залучення персоналу в організацію та оцінки рівня ризику таких рішень.

Мета дослідження. На основі існуючих теоретичних та практичних напрацювань в сфері ризикології та кадрового менеджменту обґрунтувати науковий підхід до прийняття управлінських рішень в системі забезпечення кваліфікованими кадрами МП із зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу. В останній час дедалі частіше базисом кадрової роботи в організаціях стають моделі компетенцій персоналу. Поняття «компетенції» є багатограним, не має однозначного трактування. Серед його визначень можна виділити такі: сукупність знань, навичок і особових якостей, що дозволяє вирішувати певну задачу (чи сукупність завдань) [1, с. 275]; набір моделей професійної поведінки, яку працівник має використовувати у рамках своєї посади, щоб компетентно виконувати свої завдання і функції [2, с. 182]; вимірювані, специфічні кластери поведінки працівника, які піддаються спостереженню та оцінці [3, с. 33]. Тобто під «компетенціями» необхідно розуміти сукупність характеристик працівника, що дозволяють йому виконувати професійні обов'язки, можуть бути вимірянні та оцінені як якісно, так і кількісно за попередньо встановленою формальною шкалою. Застосування моделей компетенцій в процесі реалізації основних HR- функцій не оминає і діяльності з підбору та відбору персоналу. На думку І.Л. Петрової, HR- робота, заснована на компетенціях дозволяє змістити акценти самої потреби в персоналі, пересуваючись від кількісної потреби в працівниках до потреби в певних компетенціях. Також більш ефективним стає підбір і відбір кандидатів, даються більш точні оцінки їх повної/часткової відповідності, відбувається більш об'єктивне ранжування кандидатів/співробітників, що врешті рещт підвищує обґрунтованість кадрових рішень [4, с. 49]. Саме моделі компетенцій надають можливість кількісно вимірювати характеристики альтернативних варіантів заміщення вакансій, що дозволяє обирати з претендентів, які максимально наближені до еталонних параметрів для шуканої посади.

Вектор інтегральних оцінок компетенцій претендентів (A_j) представляє собою результат розрахунків за формулою:

$$A_j = (\omega_1 \quad \omega_2 \quad \dots \quad \omega_n) \times \begin{pmatrix} K_{11} & K_{12} & \dots & K_{1m} \\ K_{21} & K_{22} & \dots & K_{2m} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ K_{n1} & K_{n2} & \dots & K_{nm} \end{pmatrix} = (A_1 \quad A_2 \quad \dots \quad A_m) \quad (1)$$

Отже для визначення вектору інтегральних оцінок претендентів використовуються коефіцієнти значущості i -тих компетенцій (ω_i) та відповідні оцінки j -того претендента за i -ту компетенцію (K_{ij}). За умови, що інтегральна оцінка розглядається у якості визначального критерію під час прийняття рішення із залучення персоналу з зовнішнього середовища, оптимальною буде альтернатива, яка відповідає умові максимальності, тобто: $A_i^* = \max_i (A_i)$.

Жодна особа, яка приймає управлінські рішення в будь-якій сфері господарської діяльності підприємства, не може бути на 100% впевнена в тому, що розвиток ситуації, відбуватиметься за попередньо визначеним нею сценарієм. Непередбачуваність та/або варіативність наслідків господарських рішень формують невизначеність та ризикованість підприємницької діяльності. Як слушно зазначає О.О. Проценко: «Ризик – іманентно властивий підприємництву стан, який у сучасному суспільстві не тільки модифікується, але й значно розширюється у своєму функціональному й рольовому впливі, що актуалізує дослідження питання підприємництва в його ризикогенному прояві як з боку теорії, так і з боку практики» [5, с. 86].

В ризикології одним з підходів до оцінки рівня ризику управлінського рішення є його визначення за формулою [6, с. 182; 7, с. 230]:

$$\bar{R} = \sum_{i=1}^n p_i V_i \quad (2)$$

де P_i – ймовірність виникнення *i*-тої складової ризику рішення із кадрового забезпечення МП;
 V_i – вартісна оцінка втрат від настання *i*-тої складової ризику рішення із кадрового забезпечення МП;
 N – кількість складових ризику рішення із кадрового забезпечення.

Для визначення ймовірності виникнення *i*-тої складової ризику існують два підходи. Перший – статистичний, що представляє собою частотну інтерпретацію ймовірності, в цьому разі ймовірність визначається за класичною формулою частоти появи ризикової ситуації:

$$P_i = \frac{\sum_{i=1}^n f_i}{N} \tag{2}$$

де f_i – кількість випадків, що сприяють настанню певної складової ризику рішення із кадрового забезпечення МП;
 N – загальна кількість спостережень за зміною показника, що характеризує настання кожної складової ризику рішення із кадрового забезпечення.

Проте, як зазначає автор підручника «Економічні ризики та методи їх вимірювання» Л.І. Донець, частотну інтерпретацію ймовірності не завжди можна застосувати в економічних дослідженнях, оскільки вона не може бути визначена по відношенню до подій, які в минулому не спостерігались [6, с. 104]. У випадку, коли визначення ймовірності на основі статистичного підходу є неможливим (подія не спостерігалася) або недоцільним (вбірка спостережень не є репрезентативною), визначається, так звана «суб’єктивна ймовірність». Під нею розуміється ступінь впевненості особи в тому, що подія відбудеться. Суб’єктивні ймовірності прийнято визначати на основі спеціально організованих експертних процедур.

Визначення складових ризику рішення з забезпечення кваліфікованими кадрами МП із зовнішніх джерел є важливим напрямком його аналізу. Структурні частини відповідного ризику визначені нами на основі ідентифікації сценаріїв негативного розвитку подій в результаті прийняття кадрових рішень. Авторське бачення складових ризику рішення із залучення кваліфікованих кадрів на МП, підходи до визначення ймовірності настання відповідних ризикованих ситуацій та характер втрат, що може понести підприємство машинобудівної галузі, представлені в табл. 1.

1. Непроходження випробувального терміну претендентом через невідповідність його окремих компетенцій необхідному рівню. Ризики втрат пов’язані при цьому з необхідністю повторного витрачання коштів на організацію залучення персоналу на машинобудівне підприємство. Розмір втрат безпосередньо залежить від складності заміщення вакансії, тривалості проведеної процедури відбору претендента, що не закріпився на підприємстві. Визначення ймовірності настання зазначеної складової ризику рішення із кадрового забезпечення доцільно проводити статистично (на основі аналізу попередньо прийнятих кадрових рішень та наслідків їхньої реалізації).

2. Неefективна діяльність на займаній посаді (непрофесійні дії та / або управлінські рішення). Розмір ймовірних втрат підприємства за цієї складової ризику безпосередньо залежить від рівня посади, відносно якої відбувається процес кадрового забезпечення, вартості машин і обладнання, обслуговування яких входитиме до професійних обов’язків кваліфікованого робочого. Рівень ймовірності для цього різновиду ризику доцільно визначати на основі комбінації статистичних та експертних методів, оскільки на МП може бути відсутня накопичена інформація про втрати підприємства через непрофесіоналізм нових працівників.

Таблиця 1.

Особливості визначення складових ризику рішення із забезпечення кваліфікованими кадрами МП

№	Складова ризику рішення із кадрового забезпечення	Умовне позначення	Підходи до визначення ймовірності настання ризикованої ситуації		Характер втрат від настання ризикованої ситуації
			статистичний	суб’єктивний	
1	Непроходження випробувального терміну	r_1	X		Втрати, пов’язані з вартістю функцій із залучення працівника на МП
2	Неefективна діяльність на займаній посаді	r_2	X	X	Прямі фінансові втрати МП від непрофесійних дій працівника
3	Розголошення комерційної таємниці підприємства	r_3		X	Прямі фінансові втрати від відповідних дій працівника
4	Негативний вплив на соц.-психологічний клімат колективу	r_4		X	Зниження продуктивності праці робітників підрозділу, якості виробленої продукції
5	«Розмивання» корпоративної культури підприємства	r_5		X	Стратегічні втрати бізнесу, що не можуть бути оцінені в вартісних показниках

3. Розголошення комерційної таємниці підприємства, цілеспрямоване промислове шпигунство. Прогнозування втрат машинобудівного підприємства внаслідок відповідних дій його працівників є доволі складним завданням, оскільки це потребує врахування значної кількості факторів впливу. Визначення ймовірності настання цієї ризикованої ситуації доцільно здійснювати на основі опитувань експертного середовища.

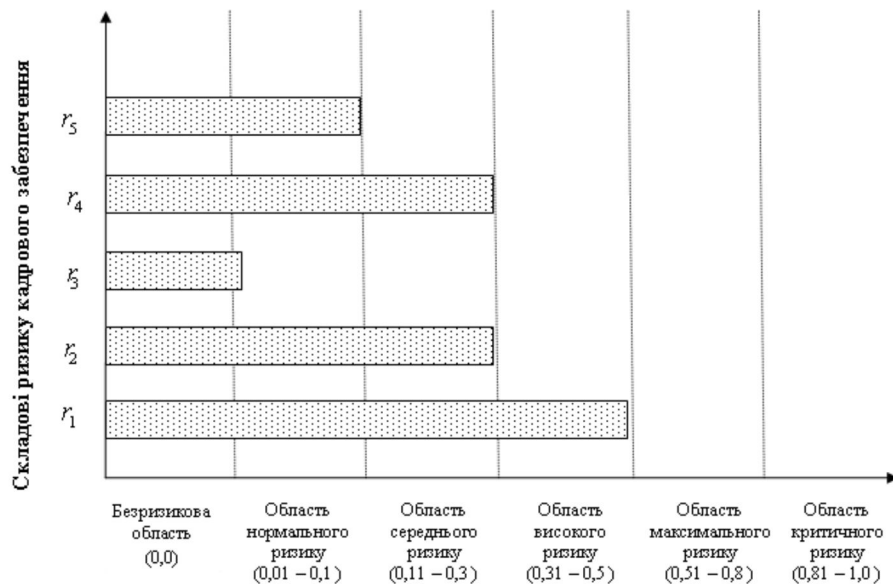
4. Негативний вплив на соціально-психологічний клімат колективу. Настання цієї ризикованої ситуації може негативно вплинути на багато аспектів діяльності трудового колективу, частина з яких може бути виміряна у вартісних показниках (наприклад, зниження продуктивності праці, зниження якості виконуваних функцій та виробленої продукції). Інша частина втрат може бути віднесена до нематеріальних, тобто таких, що погіршують загальну ситуацію на МП, хоча й не можуть бути визначені у категоріях вартості. На нашу думку, під час визначення ймовірності настання цієї групи ризику необхідно спиратися на методи експертного опитування.

5. «Розмивання» корпоративної культури підприємства. По-перше, слід відмітити, що залучення нового персоналу може, як збагатити, так і викривити корпоративну культуру МП. У разі її видозмінення в негативний бік, втрати за цим напрямком можна віднести до втрат стратегічного характеру, пров яких машинобудівне підприємство може «відчути» лише у середньо- та довгостроковій перспективі. До визначення ймовірностей настання такої ризикованої ситуації доцільно залучати експертів в цій сфері.

Класичною рекомендацією для осіб, що обирають серед можливих альтернатив на основі критерію «ступінь ризику рішення, що приймається», є вибір тієї,

за якою прогнозується найнижчий рівень ризику, тобто $R_i^* = \min_i (R_i)$. Проте, в реальній практиці рішення приймаються на основі оптимального поєднання виграшу (результативності альтернативи) та величини ризику. Сутність правила полягає в необхідності максимізації виграшу з одночасним уникненням великого ризику [8, с. 260].

На нашу думку, попередня оцінка ризиків прийняття рішень з кадрового забезпечення має здійснюватися, в першу чергу, в площині визначення ймовірностей настання ризикованих ситуацій, оскільки як було показано вище не всі втрати від складових ризику можуть бути обчислені достовірно. Серед всього переліку методів впливу на ризик до проблематики ризиків залучення кваліфікованих кадрів на МП, можна застосувати лише метод виключення ризику (відмова від прийняття ризикованих рішень). Саме тому нами пропонуються граничні рівні ймовірностей для складових ризику із забезпечення МП кваліфікованими кадрами, в разі перевищення яких претендент не може розглядатися для заміщення вакансії (рис. 1).



Області ризику в залежності від ймовірності настання ризикованої ситуації

Рис. 1. Граничні рівні для складових ризику рішення із забезпечення кваліфікованими кадрами МП

Запропоновані автором граничні рівні ймовірностей для складових ризику базуються на модулі «Ймовірність виникнення втрат / Рівень збитків» для пошуку рішення щодо оптимізації ступеня ризику, розробленому українськими вченими В.М. Гранатуровим та О.Б. Шевчуком [9, с. 133]. Також в основу рекомендацій покладено розуміння характеру впливу кожної з описаних складових ризику на діяльність машинобудівного підприємства та рівня негативних наслідків, що може спровокувати кожна з них в разі реалізації ризикогенних факторів.

Висновки. Таким чином, в статті запропоновано науковий підхід до прийняття рішень в системі забезпечення кваліфікованими кадрами МП на мікрорівні, що ґрунтується на компетентнісному підході до оцінки претендентів із зовнішнього середовища із урахуванням попередньо розробленого рівня значущості окремих компетенцій кваліфікованих кадрів МП, включає аспекти оцінювання ризиків прийняття відповідних рішень, методи регулювання кадрових ризиків та дозволяє мінімізувати негативні наслідки прийняття рішень та уникати ситуацій підвищеного ризику в процесі залучення кваліфікованих кадрів на машинобудівне підприємство із його зовнішнього середовища.

Література.

1. Варганова О.В. Компетенція персоналу: теоретичне визначення та складові / О.В.Варганова, Є.П.Скляр // Актуальні питання теорії і практики менеджменту: матеріали першої всеукр. наук.-практ. конф. студентів і молодих вчених, 17-19 берез. 2010 р. – Луганськ: СНУ ім. В.Даля, 2010. – С. 274 – 276.
2. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці / І.Р.Бузько, О.В.Варганова, Г.О. Надьон та ін.. – Луганськ. – Вид-во СНУ ім. В.Даля. – 2009. – 304 с.
3. Скляр Є.П. Сутність та складові компетенцій персоналу / Є.П. Скляр // Економіка. Менеджмент. Підприємництво: зб. наук. праць СНУ ім. В. Даля. – 2011. – №23. – С. 32–36.
4. Петрова І.Л. Управління персоналом, засноване на компетенціях / І.Л. Петрова // Вісник Прикарпатського університету. Серія Економіка. – 2009. – №7. – С. 48 – 55.
5. Проценко О.О. Підприємницький ризик у ціннісній системі сучасного суспільства / О.О. Проценко // Гуманітарний часопис. – 2012. – №1. – С.86 – 93.
6. Клименко С.М. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: навч. посібник / С.М. Клименко, О.С. Дуброва. – К.: КНЕУ, 2005. – 252 с.
7. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх оцінювання: навч. посібник / Л.І. Донець. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
8. Івченко І.Ю. Моделювання економічних ризиків та ризикових ситуацій: навч. посібник / І.Ю. Івченко. – К. Центр навчальної літератури, 2007. – 344 с.
9. Гранатуров В. М. Ризики підприємницької діяльності: проблеми аналізу / В.М. Гранатуров, О.Б. Шевчук. – К. : Державне вид.-інф. агентство «Зв'язок», 2000. – 150 с.

Стаття надійшла до редакції 13.09.2012 р.