

УДК 65.012.32

Сутність та класифікація кадрових ризиків організацій

Дуднева Ю.Е.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
Української інженерно-педагогічної академії

У статті розглянуто сутність поняття «кадровий ризик», доведено необхідність врахування негативних та позитивних наслідків кадрових ризиків під час прийняття управлінських рішень. Удосконалено класифікацію кадрових ризиків за формою прояву, за формою можливих наслідків, за джерелом формування, за етапом управління персоналом. Надано узагальнену характеристику відповідним кадровим ризикам.

Ключові слова: ризик, кадровий ризик, персонал, класифікація, управління персоналом, адаптація, мотивація.

Дуднева Ю.Э. СУЩНОСТЬ И КЛАССИФИКАЦИЯ КАДРОВЫХ РИСКОВ ОРГАНИЗАЦИЙ

В статье рассмотрена сущность понятия «кадровый риск», доказана необходимость учета негативных и позитивных последствий кадровых рисков при принятии управленческих решений. Усовершенствована классификация кадровых рисков по форме проявления, по форме возможных последствий, по источнику возникновения, по этапу управления персоналом. Приведена обобщенная характеристика соответствующих кадровых рисков.

Ключевые слова: риск, кадровый риск, персонал, классификация, управление персоналом, адаптация, мотивация.

Dudnieva Y.E. ESSENCE AND CLASSIFICATION OF PERSONNEL RISKS OF ORGANIZATIONS

This article describes the essence of the concept of "personnel risk", the necessity to consider positive and negative consequences of personnel risks in management decisions has been proven. Improved classification of personnel risks depending on form of expression, on effects, on appearance of the reason, on the stage of personnel management. In article described generalized description of the relevant personnel risks.

Keywords: risk, personnel risk, personnel, classification, personnel management, adaptation, motivation.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Функціонування сучасних організацій в умовах турбулентного конкурентного середовища зі значним ступенем невизначеності підвищує вимоги до системи ризик-менеджменту взагалі та здатності менеджерів реагувати на окремі види ризиків зокрема.

Ризик є невід'ємною складовою ринкової економіки, а ризик-менеджмент – ефективною методологією забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Підсистема управління персоналом об'єктивно є центральною підсистемою організації, яка здійснює критичний вплив на рівень конкурентоспроможності та саме існування компанії. Саме персонал визначає ризики прямих та опосередкованих втрат внаслідок неефективної побудови бізнес-процесів, процедур прийняття та реалізації управлінських рішень, не прогнозованих дій працівників у складних ситуаціях, реагування організації як цілого на турбулентність та невизначеність зовнішнього середовища. Тому управління ризиками, що пов'язані з персоналом, є актуальною про-

блемою та виступає істотним фактором поліпшення фінансових результатів діяльності, а значить і підвищення вартості компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ризики, пов'язані з персоналом, або кадрові ризики досліджують багато науковців, зокрема В. Вітлінський, П. Верченко [1], І. Івченко [2], Т. Цвігун [3], В. Родченко, Г. Рекун [4], О. Пахлова [5], В. Щербак [6], О. Хитра, Л. Андрушко [7]. Огляд їх робіт демонструє наявність розбіжностей у визначенні поняття «кадровий ризик» та підходів до їх класифікації. На сьогодні можна констатувати, що наявність різних підходів до визначення та класифікації кадрових ризиків утруднює розробку ефективних інструментів ризик-менеджменту. Це обумовлює актуальність подальших досліджень у цій галузі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою нашого дослідження є вдосконалення класифікації кадрових ризиків, узагальнена характеристика відповідних кадрових ризиків та визначення їх впливу на результати діяльності суб'єктів господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний менеджмент розглядає персонал як критичний ресурс для функціонування бізнесу, тому ризики, пов'язані з персоналом, кадрові ризики займають центральне місце в загальній структурі ризиків організації.

Так, І. Горбачова вважає, що кадровий ризик характеризується наявністю загроз із боку персоналу для підприємства, які можуть привести до небезпеки [8, с. 38].

Є. Гончаров визначає кадрові ризики як невдалий результат у процесі діяльності під впливом негативних чинників зовнішнього середовища та пов'язує їх із відсутністю кваліфікованого персоналу та недосконалою кадровою політикою [9, с. 62].

Усі ризики, що виникають на підприємстві з огляду на діяльність персоналу, відносять до кадрових О. Пахлова [5, с. 136].

І. Проніна кадрові ризики ототожнює з ризиками компетенцій персоналу, під якими розуміється можливість втрат або негативних наслідків прийнятих рішень внаслідок низького рівня компетенцій і недостатньо конструктивної поведінки персоналу, який бере участь у підготовці, прийнятті та реалізації рішень [7, с. 164].

В. Жуковська та Н. Серафим визначають кадрові ризики як імовірність втрат, пов'язаних із використанням трудових ресурсів на підприємстві, тобто ризик втрат, зумовлений недостатньою кваліфікацією працівників, їх низьким рівнем лояльності до підприємства, летальними випадками серед працівників, нестабільністю штату організації, можливими змінами трудового законодавства тощо [10, с. 112].

У наведених визначеннях кадрові ризики розглядають як потенційні втрати або загрози діяльності організації, пов'язані з діяльністю власного персоналу, при цьому ігнорується дуалістична природа ризику як такого взагалі, та кадрового ризику зокрема. Можливість відхилення від обраної мети є невід'ємною характеристикою такого явища, як ризик. При цьому ймовірні відхилення як негативного, так і позитивного характеру. Тому прийняття ризикової ситуації означає не лише організацію заходів із зменшення або запобігання появи негативних наслідків, зокрема збитків, а й використання можливостей для отримання додаткового прибутку та інших позитивних для організації наслідків реалізації кадрового ризику. До позитивних матеріальних наслідків належать отримання надприбутку, підвищення продуктивності праці, зростання обсягів випуску та збуту продукції тощо. Якісними

позитивними наслідками впливу кадрових ризиків є незаплановане підвищення якості персоналу, покращення ділової репутації підприємства та іміджу підприємства як роботодавця, зростання лояльності персоналу та задоволеності працею, синергетичний ефект компетентностей співробітника в разі отримання додаткових знань та навичок тощо.

Це дозволяє розглядати кадрові ризики як імовірність настання негативних чи позитивних матеріальних та нематеріальних результатів функціонування організації внаслідок діяльності (бездіяльності) персоналу, що зумовлена сукупністю чинників як внутрішнього, так і зовнішнього характеру.

Управління кадровими ризиками має значне практичне значення для забезпечення стійкої конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. 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 [10, с. 112].

Водночас часто саме кадрові ризики «випадають» із фокусу уваги керівників та ризик-менеджерів компаній. На сьогодні така «неувага» до кадрових ризиків пояснюється, на нашу думку, низкою причин.

По-перше, в основі кадрових ризиків лежать природа і сутність людини як найскладнішого об'єкту управління, що призводить до низької керованості та високої поведінкової та інформаційної невизначеності [10, с. 113]. Прогнозувати поведінку людини у виробничо-господарській діяльності досить складно, навіть застосовуючи новітні процедури відбору, оцінювання та атестації персоналу. Внутрішня невизначеність процесу управління персоналом компанії підсилюється через складну структуру комунікацій та сучасних інформаційних технологій, темпи модернізації виробництва, складність бізнес-процесів, а також через природне прагнення людей вступати в соціальні взаємовідносини та утворювати групи.

По-друге, більшість менеджерів немає установки на сприйняття кадрової роботи як зони підвищеного ризику. Кадрові ризики при цьому розглядають як ті, що мають випадковий, тимчасовий, циклічний характер, обумовлені незначними помилками, прорахунками в

управління персоналом або несприятливими змінами в зовнішньому щодо компанії середовищі, зокрема на ринку праці та в податковому та трудовому законодавстві. Управління такими ризиками, якщо і здійснюють, то за залишковим принципом, особливо в умовах дефіциту фінансових ресурсів.

По-третє, досить важко оцінити вплив кадрових ризиків на фінансові результати господарювання. Для підприємців та менеджерів дуже важливо правильно оцінити справжню вартість ризику, тому що на практиці вони стикаються з необхідністю здійснити як якісну, так і кількісну оцінку кадрового ризику. Основними критеріями під час якісного аналізу ризику є значущість виділених факторів і їх взаємна незалежність [11, с. 69]. На практиці виділити повністю не залежні один від одного чинники не представляється можливим, тому тут допускається деяке припущення, умовність для того, щоб можна було провести кількісний факторний аналіз. Кількісну оцінку кадрового ризику провести практично неможливо. Труднощі у визначенні кількісних параметрів кадрових ризиків пов'язані, як уже було визначено насамперед із неможливістю об'єктивної кількісної оцінки поведінки людей.

Діагностуванню ризикових ситуацій організації сприяє класифікація кадрових ризиків, яка дає можливість не тільки встановити місце кожного ризику в загальній структурі ризиків компанії, а й вибрати найбільш дієвий метод для управління конкретним ризиком.

У спеціальній літературі наведено достатньо різноманітні підходи до класифікації кадрових ризиків [12, с. 89], проте жодна з них не є повною і не відображає весь спектр можливих наслідків. Це пов'язано з тим, що кожен суб'єкт господарювання має свою специфіку, тому можливо запропонувати лише узагальнену класифікацію ризиків за різними ознаками: за формою прояву; за формою можливих наслідків; за джерелом формування; за етапом управління персоналом.

За формою прояву кадрові ризики поділяються на ризики кількісного та якісного характеру.

Ризики кількісного характеру проявляються в різноманітних втратах через невідповідність фактичної чисельності працівників потребам суб'єкта господарювання та містять:

- ризики несвоєчасного скорочення персоналу в умовах прихованого безробіття в підрозділах організації призводить до додаткових витрат на утримання такого персоналу;
- ризики несвоєчасного заміщення вакантних робочих місць призводить до нео-

тримання можливих максимальних результатів діяльності через порушення цілісності та логічності побудови бізнес-процесів;

- ризики плинності персоналу зумовлені вивільненням ключових менеджерів, високим відсотком звільнення основного персоналу внаслідок неефективної кадрової політики та обраної стратегії управління персоналом. Призводить до додаткових витрат на пошук, добір, навчання та перекваліфікацію нових працівників;

- ризики диспропорційної чисельності персоналу різних підрозділів організації, які безпосередньо впливають на ефективність реалізації бізнес-процесів.

Кадрові ризики якісного характеру виникають через невідповідність фактичних характеристик персоналу тим вимогам, що компанія висуває до нього. Якісні кадрові ризики містять:

- кваліфікаційно-освітній ризик, який виникає в разі невідповідності освіти, професії, кваліфікації працівника посаді та обов'язкам;

- посадовий ризик, який пов'язаний з помилками та недосконалістю штатного розкладу, опису посад, посадовими інструкціями, які не відповідають сутності та особливостям робіт та функцій персоналу;

- ризики нестачі у співробітників професійно значущих якостей (наприклад, ділової інтуїції, досвіду управлінської роботи, творчого потенціалу тощо);

- ризики відсутності у співробітників відповідних особистих якостей (наприклад, інтелектуального потенціалу, комунікаційних здібностей, стресостійкості тощо) окрім лояльності інтересам роботодавця [13, с. 156].

- ризики нелояльності персоналу, які виникають через зловживання довірою роботодавця з боку його власних нелояльних співробітників. Цей ризик безпосередньо залежить від рівня служби управління персоналом та наявності в організації так званих «груп ризику». До груп ризику належать ті люди, які потрапили під вплив якої-небудь із залежностей або особистісних мотивів, у результаті чого стали неблагонадійними й можуть являти певну загрозу для організації. До потенційних негативних наслідків наявності в колективі «груп ризику» слід віднести негативний вплив на інших співробітників, крадіжки і шахрайство, дестабілізацію мікроклімату в колективі, порушення техніки безпеки, провокування конфліктних ситуацій тощо [14, с. 181].

- ризик опору нововведенням із боку персоналу організації, який виникає під час пору-

шень у системі організаційного розвитку, а саме встановлення цілей, адаптація персоналу до нововведень, мотивація, інформування щодо сутності та потенційних наслідків нововведення, навчання тощо. Можна виділити кілька рівнів нововведень у міру зростання їх значимості:

- нововведення в засобах, які використовуються для виконання роботи;
- нововведення в способах, методах, техніці і правилах проведення різних робіт;
- нововведення в розподілі функціональних і посадових обов'язків, а також в організації роботи (наприклад, створення нових підрозділів і посад, реорганізація, перерозподіл повноважень);
- нововведення в цілях, завданнях і стратегії (наприклад, у разі істотних змін у навколишньому ринковому середовищі, при зміні власника, злиттях і поглинаннях).

Цей ризик може виявитися не менш серйозним у реалізації різних проектів, ніж фінансові, технологічні, ресурсні та інші ризики.

Залежно від характеру втрат компанії класифікація ризиків має такий вигляд:

- ризики, пов'язані з майновою безпекою організації (крадіжки майна, псування транспортних засобів, техніки та обладнання тощо);
- ризики, що пов'язані з фінансовою безпекою (крадіжки фінансових коштів, фальсифікація звітності, отримання «відкатів», порушення фінансового та податкового законодавства);
- ризики, що пов'язані з інформаційною безпекою та захистом комерційної таємниці (втрата технологій, втрата доступу до інформаційних ресурсів – втрата «зв'язків», розголошення інформації, що стосується конкурентних переваг, техніко-технологічних можливостей, фінансового становища організації);
- ризики втрати ключових співробітників та зниження загального рівня людського потенціалу організації;
- ризики, що пов'язані зі здоров'ям та життям персоналу.

За джерелом формування виділяють:

- ризики, джерелом яких є зовнішні по відношенню до організації фактори (тенденції на ринку праці, зміни податкового та трудового законодавства, соціальна напруженість у суспільстві, дії компаній-конкурентів тощо). Ці чинники не керовані з боку менеджменту організації;
- ризики, джерелом яких є внутрішнє середовище організації (система управління персоналом, кадрова політика, стиль керів-

ництва, інтенсивність інноваційних процесів, рівень організації бізнес-процесів тощо). Ці чинники є керованими з боку менеджменту організації, при тому, що опосередковано залежать і від елементів зовнішнього ринкового середовища.

На наш погляд, найбільш значущою з точки зору впливу на відповідні ризики та організації ризик-менеджменту компанії є класифікація кадрових ризиків у залежності від етапу управління персоналом, а саме:

- ризики, що пов'язані з набором, підбором та відбором персоналу. У випадку реалізації вони призводять до виникнення таких видів ризиків, як кваліфікаційні ризики, ризики зловживань та несумлінності, ризик опору нововведенням, економічні ризики;
 - ризики адаптації пов'язані з можливою дезадаптацією нового працівника, формуванням позиції нелояльності до організації, закладанням потенційних причин конфліктів та опору нововведенням. Відсутність або низький рівень адаптації працівника до організації є однією з основних причин виникнення кадрових ризиків;
 - ризик оцінки та атестації персоналу виникає через неправильний вибір методів оцінки, незадоволеність персоналу результатами оцінки, формальний характер оцінки та атестації;
 - ризики, що пов'язані з мотивацією співробітників. У випадку реалізації вони можуть призводити до ризиків зловживань та несумлінності, ризику нелояльності, опору нововведенням;
 - ризики розвитку персоналу у складі яких виділяють: ризики дострокового звільнення; ризики неефективного навчання; ризик неузгодженості стратегій підприємства та дій щодо управління персоналом; ризики неінвестування в розвиток персоналу;
 - ризики неефективного використання персоналу організації пов'язані з недостатнім рівнем організації праці та неналежними її умовами, низьким рівнем трудової дисципліни, відсутністю програм зростання продуктивності праці тощо;
 - ризики, що пов'язані зі звільненням працівників (ризик розголошення комерційної таємниці, ризик погіршення іміджу компанії, ризик зниження конкурентоспроможності, втрати динаміки розвитку, унікальних знань через звільнення співробітників – носіїв ключових компетенцій).
- У наведених характеристиках акцент зроблено саме на можливих негативних наслід-

ках дії ризикоутворюючих чинників. Такий підхід дозволяє спрямувати зусилля ризик-менеджерів насамперед на запобігання та зменшення потенційних втрат, що є особливо актуальним у посткризовий період розвитку в умовах обмеженості ресурсів.

Наведені класифікації надають можливість розпочати процес ідентифікації кадрових ризиків, враховуючи, що ризики кожної із зазначених вище груп є складними, тобто вони представляють собою композицію простіших ризиків. Це має бути враховане під час побудови системи ризик-менеджменту компанії та розробки інструментів впливу на ризики.

Висновки. Отже, у процесі дослідження було проведено аналіз підходів до визначення категорії «кадровий ризик», було визначено, що дослідження кадрових ризиків слід проводити з урахуванням його дуалістичного характеру. Розглянуті певні класифікаційні ознаки кадрових ризиків та проведена їх загальна характеристика. Перспективи подальших досліджень пов'язані з питаннями оцінки впливу кожного з видів кадрових ризиків на результати господарювання; формування системи методів управління кадровими ризиками з метою мінімізації їх негативного та максимізації позитивного впливу на діяльність організації.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Вітлінський В., Верченко П. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком / В. Вітлінський, П. Верченко. – К.: КНЕУ, 2000. – 292 с.
2. Івченко І. Економічні ризики: навч. посіб. / І. Івченко. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 304 с.
3. Цвігун Т. Класифікація ризиків підприємства / Т. Цвігун // Збірник наукових праць. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». Луцький національний технічний університет. – 2011. – Вип. 8 (29). Ч.4. – С. 385–393.
4. Родченко В. Трансформація ризиків управління персоналом в системі економічної безпеки підприємства / В. Родченко, Г. Рекун // Вісник ОНУ імені І. Мечникова. – 2013. – Т. 18. – Вип. 4/3. – С. 89–93.
5. Пахлова О. Оцінка ризиків персоналу в умовах виробничого підприємства / О. Пахлова // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Випуск 9–1. Частина 1. – С. 136–140.
6. Щербак В. Кадрові ризики в системі менеджменту персоналу / В.Щербак, О. Пугачов // Ринок праці та зайнятість населення. – 2013. – № 2. – С. 12–16.
7. Хитра О., Андрушко Л. Поняття, фактори і наслідки кадрових ризиків на підприємстві / О. Хитра, Л. Андрушко // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – № 1 (48). – С. 163–167.
8. Горбачова І. Управління кадровими ризиками в умовах ринку / І. Горбачова // Україна: аспекти праці. – 2014. – № 8. – С. 37–42.
9. Гончаров Є. Кадрові ризики та рівень освіти: інноваційні напрямки в умовах глобалізації / Є. Гончаров // Проблеми економіки та управління. – Л.: Львівська політехніка, 2008. – С. 60–63.
10. Жуковська В. Теоретичні аспекти дослідження кадрових ризиків на підприємстві / В. Жуковська, Н. Серафим // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Секція Економіка. Частина І. – 2009. – Вип. 4 (48). – С. 112–118.
11. Чобіток В. Методичний підхід до формування системи оцінки ризиків на промислових підприємствах / В. Чобіток // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2016. – № 1. – С. 69–73.
12. Мішина С. Класифікація кадрових ризиків підприємства / С. Мішина, О. Мішин // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. – Вип. 53. – С. 87–92.
13. Цветкова І. Типологізація кадрових ризиків / І. Цветкова, Т. Барабанщикова // Культура народів Причорномор'я. – 2012. – № 244. – С. 155–160.
14. Лобазов С. Удосконалення класифікації ризиків і загроз у контексті кадрової безпеки / С. Лобазов // Бізнес Інформ. – 2011. – № 12. – С. 180–183.