

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2019-33-17

УДК 331.101:65.015

Воржакова Ю.П.
кандидат економічних наук,
асистент кафедри менеджменту
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

МЕТОДИ МІНІМІЗАЦІЇ КАДРОВИХ РИЗИКІВ

У статті висвітлені питання мінімізації кадрових ризиків суб'єктів господарювання. Актуальність дослідження обумовлена пошуком нових методів усунення ризиків в кадровій роботі. Предметом дослідження в статті є засоби нейтралізації або зниження ризику, які відображаються у ряді прийомів та рекомендацій, і мають застосовуватись у роботі підрозділів управління персоналом та служби безпеки підприємства. Обґрунтовано застосування методів усунення ризиків як трансферу (передачі) ризику, страхування, попередження, прогнозування і планування людських ресурсів організації. Розроблені рекомендації щодо зниження впливу кадрових ризиків, з можливістю їх усунення на основі підходів щодо мінімізації кадрових ризиків розподілених за основними етапами управління персоналом.

Ключові слова: ризик, кадрові ризики, система управління персоналом, ризик-менеджмент, кадрове рішення, мінімізація впливу ризиків, трудовий потенціал.

Воржакова Ю. П. МЕТОДЫ МИНИМИЗАЦИИ КАДРОВЫХ РИСКОВ

В статье освещены вопросы минимизации кадровых рисков предприятий. Актуальность исследования обусловлена поиском новых методов устранения рисков в кадровой работе. Предметом исследования в статье выступают средства нейтрализации или снижения риска, отражающиеся в ряде приемов и рекомендаций, и должны применяться в работе подразделений управления персоналом и службы безопасности предприятия. Обосновано применение методов устранения рисков как трансфера (передачи) риска, страхование, предупреждения, прогнозирования и планирования человеческих ресурсов организации. Разработаны рекомендации по снижению влияния кадровых рисков, которые реализуются на основе подходов к минимизации кадровых рисков распределенных по основным этапам управления персоналом.

Ключевые слова: риск, кадровые риски, система управления персоналом, риск-менеджмент, кадровое решение, минимизация влияния рисков, трудовой потенциал.

Vorzhakova Yuliia. METHODS OF MINIMIZATION OF PERSONAL RISKS

The article covers issues of minimization of personnel risks of enterprises. The relevance of the study is due to the search for new methods for eliminating risks in personnel work. The subject of the study in the article are the means of neutralization or risk reduction, which are reflected in a number of techniques and recommendations, and should apply in the work of the personnel management and security services of the enterprise. The analysis of the economic literature in the direction of personnel security of the enterprise was carried out, which allowed to indicate on the basis of statistical data the main causes of personnel risks. The necessity of taking into account the main personnel risks in the personnel management system, which includes occupational risks, qualification and educational risks, operational and organizational risks, is determined. It is noted that reducing the impact of personnel risk to a minimum, or eliminating it to a full extent, can not be a guarantee of the security of any organization. Important is the definition of the need for a safe level of risk organization, and its management tools. The use of risk elimination methods as a risk transfer (insurance transfer), insurance, prevention, forecasting and planning of human resources of the organization is substantiated. Recommendations on reducing the impact of personnel risks, with the possibility of their elimination based on approaches to minimizing personnel risks distributed at the main stages of personnel management, namely: recruitment, selection and selection, staff adaptation, staff assessment and certification, training and staff development, dismissal of workers. The emphasis is placed on the feasibility of developing an effective system for assessing human resources risks, which may be based on individual elements of risk and specific elements of assessment based on human resources analysis used in the labor market.

Keywords: risk, personnel risks, personnel management system, risk management, HR solution, risk minimization, labor potential.

Постановка проблеми. Кадрові ризики є складними ризиками, оцінка рівня яких вимагає пошук різних підходів та їх формалізацію. Виявлення факторів, які підсилюють кадрові ризики показують, що їх наслідки не прогнозуються в діяльності підприємства.

Дослідження кадрових ризиків має високе практичне значення для функціонування сучасних суб'єктів господарювання, оскільки складові його економічної системи цілком залежать від дій персоналу і людського чинника в організаційному розвитку. У свою чергу, система управління персоналом базується на ухваленні кадрових рішень, які приймаються в умовах повної або часткової невизначеності. Визначення альтернатив при вирішенні кадрових задач і їх можливих наслідків залежить від такого аспекту як непередбачуваність людської поведінки. Саме тому регуляція ризиків в системі управління персоналом виступає важливим елемен-

том управління підприємством та підвищення його ефективності й конкурентоспроможності.

Вплив таких ризиків складно виміряти та оцінити, тому немає єдиного підходу до визначення поняття і методів діагностики кадрових ризиків. При прийнятті будь-якого кадрового рішення щодо кадрових ризиків важливо розглянути всі методи та засоби їх уникнення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблеми управління кадровими ризиками займалися багато закордонних та українських науковців, а саме: В.В. Вітлінський [1], К. Фрост, Д. Аллен, Д. Портер [2], Цвігун Т.В. [3], Хитра О.В. Андрушко Л.М. [4], Мішина С.В. [5], І. Горбачова [6], Гринева Н.Е., Гончаров Е.В., Додонов О.В. [7], Башинська І. [8] та інші.

Не зважаючи на широкий спектр наявних наукових напрацювань у сфері ризик-менеджменту, проблема управління кадровими ризиками не

набула широкого висвітлення. Враховуючи центральне місце персоналу у діяльності будь-якої організації розробка методів мінімізації негативного впливу кадрових ризиків набуває першочергового значення.

Мета дослідження полягає в узагальненні підходів щодо мінімізації кадрових ризиків, за допомогою використання основних методів управління персоналом.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Конкурентоспроможність підприємства залежить від його можливості мінімізувати негативні аспекти ризиків, пов'язані з ухваленням рішень про виробництво і реалізацію того або іншого продукту, через ефективну систему управління персоналом, що, своєю чергою, вимагає враховувати такі функції кадрового ризику: а) інноваційну (впливає на ефективність виробництва); б) регулятивно-конструктивну (впливає на форму управління трудовими ресурсами); в) захисну (впливає на кадрову безпеку); г) аналітичну (впливає на вибір найприйнятнішого варіанта досягнення мети).

Проблема відсутності кваліфікованого персоналу з достатнім освітнім рівнем професійної підготовки унеможливує уникнення будь-якого ризику, який може виникнути в процесі господарської діяльності, а також при прийнятті управлінських рішень для досягнення цілей та досягнення ефективності діяльності.

Негативна дія ризику на 90 % залежить від некомпетентності керівництва, браку професійного досвіду, низького рівня підготовки персоналу, недосконалої організації праці – з одного боку, і від так званих чинників “ННН” (за Б. Леонтьєвим і Р. Клейнером) – некомпетентності, недбайливості та несумлінності [7, с. 132].

Аналіз економічної літератури у напрямку кадрової безпеки підприємства свідчить, що приблизно 20% робітників заради задоволення своїх потреб намагаються завдати шкоди підприємству (навіть з ризиком для себе). Близько 50% робітників готові порушити закон та корпоративні правила, завдавши шкоди своєму підприємству, якщо це не викличе для них ніяких наслідків. І лише не більше ніж 30% співробітників абсолютно лояльні до свого підприємства, тому управління кадровими ризиками є не тільки актуальною проблемою, а й виступає як суттєвий фактор покращення фінансових результатів господарської діяльності, а відповідно, і підвищення вартості підприємства [12, с. 54].

До основних кадрових ризиків в системі управління персоналом належать ризики: посадові ризики, кваліфікаційно-освітні ризики, операційні та організаційні ризики. При цьому здебільшого кадрові ризики проявляються в операційній складовій, оскільки вони пов'язані з порушенням технологій виробництва, процесів та корпоративних правил, з порушенням внутрішнього контролю та організації, з невиконанням посадових обов'язків, низькою

кваліфікацією, помилками та зловживаннями персоналом підприємства.

На сьогодні відсутні чітко відпрацьовані рекомендації щодо шляхів і способів зменшення і запобігання кадрового ризику. Можливими варіантами застосування заходів відносно усунення ризиків в кадровій роботі виступають основні методи мінімізації ризиків подані у таблиці 1 і адаптовані під управління персоналом.

Зниження впливу кадрового ризику до мінімуму, або усунення його в повній мірі не може виступати гарантією безпеки будь-якої організації. Важливим при цьому є визначення необхідно безпечного рівня ризику організації, та інструменти керування ним.

Підходи щодо мінімізації кадрових ризиків слід розподілити за основними етапами управління персоналом, а саме: 1) етап набору, підбору та відбору персоналу, 2) адаптація персоналу, 3) оцінка та атестація персоналу, 4) навчання та розвиток персоналу, 5) звільнення працівників. В процесі дослідження виявлені основні напрямки зменшення впливу ризиків, які виникають на цих етапах, а також запропоновані основні методи їх уникнення.

Серед засобів нейтралізації або зниження ризику слід виокремити ряд прийомів та рекомендацій, які мають застосовувати у своїй роботі підрозділи управління персоналом та служби безпеки підприємства (табл. 2).

В аспекті зниження впливу кадрових ризиків з можливістю їх усунення необхідно розроблення ефективної системи оцінки кадрових ризиків. В основу такої методології можуть бути покладені як окремі елементи ризикології (кількісні та якісні способи оцінки ступеня ризику, статистичні методи, методи аналогії та комбінування), так і специфічні елементи оцінки на основі кадрового аналізу, що вживаються в економіці праці (“атестація 360”, “Центр оцінки”, “МВО”, “ВАК8” тощо) [7; 9; 10].

Для забезпечення стійкості та надійності кадрів підприємств, а також зниження впливу кадрового ризику, який може з'явитись в процесі діяльності, слід застосовувати такі заходи:

1. Проведення досконалого та детального відбору кадрів, з обов'язковим застосуванням випробувального терміну, особистих рекомендацій працівників, які рекомендують кандидата, рекомендаційних листів з попередніх місць роботи, аналізу результатів діяльності працівника на попередній роботі тощо.

2. Розробка системи заходів морального і матеріального стимулювання, формування значущості та престижу роботи в компанії для всіх працівників. Використовуючи заохочення за належно виконану роботу, дотримання трудової дисципліни та лояльність до компанії (вручення премій, цінних подарунків або інших нагород, туристичних путівок та ін.).

3. Реалізація корпоративної культури на підприємстві та створення у працівників відчуття приналежності до підприємства.

Таблиця 1

Методи усунення ризиків в кадровій роботі

Метод	Форма реалізації
Трансферу (передачі) ризику	шляхом аутстафінга, аутсорсінга або лізингу персоналу
Страховання	страхування персоналу і страхування відповідальності працедавця
Попередження	документально-адміністративні шляхи, обмеження доступу до інформації, ресурсів, ділова розвідка тощо
Прогнозування і планування людських ресурсів організації	планування кадрового складу підприємства, прогнозування впливу працівників на діяльність компанії

Джерело: складено автором на основі [6; 10; 11]

Таблиця 2

Прийоми мінімізації кадрових ризиків

№	Прийоми, методи	Види, форми та способи реалізації
<i>Ризики на етапі набору, підбору та відбору персоналу</i>		
1	збір і верифікація біографічних відомостей з їх подальшою аналітичною обробкою	– визначення ступеня ймовірності формування у кандидата злочинних нахилів у випадках виникнення в його оточенні певних сприятливих обставин (персональне розпорядження кредитно-фінансовими ресурсами, можливість контролю за рухом готівки і цінних паперів, доступ до матеріально-технічних цінностей, робота з конфіденційною інформацією); – виявлення злочинних нахилів, судимостей, зв'язків з кримінальним середовищем. Для збору відомостей такого характеру застосовуються такі методи як опитування, анкетування, цільові бесіди з особами за місцем проживання кандидатів і на попередніх місцях навчання або роботи, наведення довідок через медичні установи, аналіз сторінок у соціальних мережах.
2	надання рекомендаційних листів від підприємств з їх подальшою перевіркою	
3	перевірки за обліками правоохоронних органів	
4	перевірки за місцем проживання і за попередніми місцями роботи	
5	серії співбесід і тестів з подальшою психоаналітичною обробкою результатів	
<i>Ризики адаптації</i>		
6	неформалізований супровід	реалізується шляхом закріплення за новим співробітником куратора, який забезпечує «входження» новачка до трудового колективу та ознайомлення його з особливостями внутрішньо корпоративних взаємовідносин.
7	методкорпоративного PR	передбачає складання довідника, в якому перераховані рекомендовані правила поведінки в колективі, інформація про дрес-код, технічні перерви в режимі роботи, розпорядок робочого дня, а також регламенти щодо оформлення робочого місця. У кожній організації буде свій довідник, складений з урахуванням її діяльності і прийнятої моделі поведінки співробітників.
8	командний тренінг	організують для того, щоб новий керівник або цінний фахівець якнайшвидше ознайомився з існуючою системою міжособистісних відносин. Проводяться подібні заходи у вигляді ділової гри або методом кейсів
9	організаційна адаптація	передбачає ознайомлення нового співробітника з детальною структурою організації, а також особисте знайомство зі співробітниками інших підрозділів, з якими він може стикатися для вирішення різноманітних виробничих питань
10	інструктаж у підрозділах	доведення до працівника інформації про ключові вимоги кожного підрозділу, ознайомлення з посадовими інструкціями та регламентами діяльності.
<i>Ризиків оцінки та атестації персоналу</i>		
11	факторна оцінка персоналу	1. Сформулювати цілі атестації та альтернативи управлінських рішень за результатами проведення. 2. Визначити ключові та другорядні фактори для кожної посади та критерії їх оцінювання. 3. Визначити значимість кожного ключового фактора шляхом ранжування за ступенем значущості. 4. Сформулювати стандарти діяльності для кожної посади
12	ступенева атестація	
<i>Ризики при навчанні та розвитку персоналу</i>		
13	утримання кваліфікованих працівників	Опрацювати систему мотивації у співвідношенні з рівнем кваліфікації працівника та стажем роботи в компанії
14	визначення пріоритетів навчання та підвищення кваліфікації	узгодження системи розвитку персоналу з загальними корпоративними цілями та стратегіями.
15	формування системи кадрового аудиту	– Єдність системи кадрового аудиту внутрішньо-корпоративної структури компанії; – Постійний моніторинг поточної діяльності персоналу; – Оперативне виявлення та оцінку ризикоутворюючих факторів; – Наявність достовірної та своєчасної інформації для оцінки поточної діяльності та прийняття рішень; – Своєчасне звільнення від "кадрового баласту" і зростання продуктивності праці
<i>Ризики, що пов'язані зі звільненням працівників</i>		
16	уникнення або знеможливлення розголошення комерційної таємниці	– Визначити перелік інформації, що становить комерційну таємницю; – Встановити порядок обігу з документами як в електронному вигляді, так і на паперовому носії; – Облік осіб, які отримали доступ до документів, які складають комерційну таємницю; – Регулювання відносин щодо використання інформації, що становить комерційну таємницю, – включати вимоги про нерозголошення в трудові договори або укладати угоди про конфіденційність.
17	налагодження організаційно-кадрової безпеки	– Перевірка кандидатів при прийомі на роботу; – Підготовка керівників і персоналу з питань кадрової безпеки; – Проведення внутрішніх службових розслідувань; – Підтримання лояльності співробітників стосовно роботодавцю.

Джерело: складено автором на основі [11; 13; 14]

4. Створення програми допомоги працівникам, які опинились у скрутних положеннях, за допомогою повного, або часткового кредитування працівників, створення «руки допомоги» та ін.

5. Забезпечення поваги з боку керівництва, для запобігання приниження гідності підлеглих.

6. Проведення колективних неформальних заходів щодо створення та зміцнення корпоративної згуртованості колективу.

7. Проведення періодичних атестацій працівників, метою яких має бути не лише підтвердження професійної кваліфікації працівників, але й отри-

мання об'єктивної інформації, щодо взаємодій працівника у колективі.

9. Контроль за не розголошуванням службової інформації та необхідності дотримання правил поведінки, які знижують рівень ненадійності. Із застосуванням покарань: догана, позбавлення премії, зміщення з посади на іншу, позбавлення певних пільг, попередження про звільнення.

11. Періодичне доведення інформації щодо необхідності дотримання певних правил поведінки працівниками, з відновленням відповідного посвідчення.

12. Необхідно проводити організаційні заходи, щодо збереження комерційної та іншої службової таємниці. Володіння інформацією кожним працівником має бути з позицій знання інформації, яка необхідна для якісного та успішного виконання своїх обов'язків.

13. Звільнення працівника має відбуватись з позицій взаєморозуміння і взаємоповаги, для того, щоб після звільнення з компанії працівник не робив спроб помститися або заподіяти шкоду.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє стверджувати про актуальність питань, щодо управління кадровим ризиком підприємств. Запропоновані методи мінімізації ризиків в системі управління персоналом (трансфер, страхування, попередження, прогнозування і планування людських ресурсів організації) дозволяють сформулювати рекомендації щодо шляхів та способів зменшення і запобігання кадрового ризику.

В цілому, запропонована система прийомів і методів усунення кадрових ризиків, яка побудована за основними етапами управління персоналом, дозволяє сформулювати низку заходів щодо мінімізації та зниження впливу кадрових ризиків. Перспективами подальших наукових розробок у цьому напрямі є підходи до управління кадровими ризиками, та розробка механізму їх уникнення.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.
2. Frost C., Allen D., Porter J. Operational Risk and Resilience. Oxford : Pricewaterhouse Coopers, 2002. 325 p.
3. Цвігун Т.В. Класифікація ризиків підприємства. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*. Луцьк : Луцький національний технічний університет, 2011. Вип. 8(29). Ч. 4. С. 385–393.
4. Хитра О.В., Андрушко Л.М. Поняття, фактори і наслідки кадрових ризиків на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Київ, 2013. № 1(48). С. 163–167.
5. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Класифікація кадрових ризиків підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Київ, 2016. Вип. 53. С. 87–92.
6. Горбачова І.В. Управління кадровими ризиками в умовах ринку. *Україна: аспекти праці*. Київ, 2014. № 8. С. 37–42.
7. Гринева Н.Е., Гончаров Е.В., Додонов О.В. Формирование механизма снижения кадровых рисков предприятия в условиях интернационализации производства и глобализации экономики. *Научный журнал «Менеджер»*. Донецьк : ДонДУУ, 2007. № 3(41). С. 130–135.
8. Bashynska I., Filyppova S. Risk Management. Lecture course : textbook. Харків : Діса плюс, 2017. 101 с.
9. Уманський О.М., Сумцов В.Г., Гордієнко В.Д. Соціально-трудова відносина : навчальний посібник. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2003. 472 с.
10. Оплата праці у виробничій сфері: проблеми та методологія збільшення заробітної плати в умовах ресурсозбереження : монографія / В.М. Гончаров та ін. ; за ред. В.М. Гончарова. Донецьк : ТОВ «Альматео», 2006. 246 с.
11. Обиденнова Т.С. Рациональне управління персоналом як одна із найважливіших складових діяльності підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія «Технічний прогрес та ефективність виробництва». Харків, 2012. № 13. С. 74–78.
12. Криворотько І.О. Оцінювання кадрових ризиків на промислових підприємствах. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. Київ, 2007. № 5. С. 54–57.
13. Забірова Л.М. Управление рисками, связанными с человеческими ресурсами. *Вестник Казанского государственного финансово-экономического института*. Казань, 2009. № 2(15). С. 17–22.