

В.Г. Щербак, О.П. Пугачов

Кадрові ризики в системі менеджменту персоналу

У статті наведено теоретичні основи оцінювання кадрових ризиків, що можуть виникати в системі менеджменту персоналу.

Ключові слова: кадрові ризики, оцінювання кадрових ризиків, економічна діяльність, менеджмент персоналу, визначення ризиків.

The paper presents the theoretical principles of assessing personnel risks that may arise in the system of personnel management. Keywords: human risk, personnel assessment of human risk, economic activities, personnel management, identifying risks.

Постановка проблеми. В епоху глобалізації людство отримує доступ практично до будь-якої технології і техніки. Однак результати їх використання істотно відрізняються. Конкурентні переваги залежать від головної продуктивної сили організації – її працівників. Такий підхід ґрунтується на концепції, згідно з якою фундаментальною основою стратегічних переваг організації є її людські ресурси, тобто співробітники, їхнє ставлення до праці і мотивація до досягнення поставлених цілей, їхні професіоналізм та система цінностей, здатність до творчості й готовність до змін в організації. Усе це має особливе значення у світлі посилення глобальної конкуренції, коли найбільш важливими факторами національної конкурентоспроможності стають кваліфіковані людські ресурси та наукова база.

Все частіше компанії зазнають збитків з вини працівників: через нелояльну поведінку персоналу, часті прогули або відсутність на робочому місці, участь в акціях соціального протесту. Крім того, значна частина збитків компаній викликана помилками працівників і їх недостатньою кваліфікацією. Актуальність цієї проблеми змушує керівництво компаній аналізувати причини подібних явищ та їхню роль у зниженні прибутковості виробництва, втраті конкурентоспроможності продукції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідження, в яких системно пов'язувалися б кадровий ризик та ризик-менеджмент, відсутні. Запропонована нами стаття побудована на результатах аналізу співвідношення цих понять при реалізації кадрових інновацій для підвищення ефективності роботи підприємства. У теорії ризик-менеджменту автори спиралися на праці вітчизняних та зарубіжних фахівців, серед яких І. Балабанов, А. Бандурин, І. Бланк, В. Вяткін, В. Глущенко, Л. Догіль, К. Кірсанов, Л. Цветкова, Г. Чернова, Р. Юлдашев та ін., а з питань управління персоналом – на дослідження вітчизняних та зарубіжних учених: Д. Богині, І. Бондаря, О. Макарової, О. Грішної, Т. Зайця, М. Кіма, В. Куценка, Е. Лібанової, А. Кибанова, Г. Латфулліна, Е. Маслова, Б. Мільнера, А. Старостіної, В. Щербак та ін.

Щербак Валерія Геннадіївна, доктор економічних наук, професор, Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України (Київ);

Пугачов Олександр Павлович, Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України (Київ).

© Щербак В.Г., Пугачов О.П., 2013

Невирішені частини проблеми. У більшості випадків кадрові ризики відносять до операційних ризиків. Зниження їх негативних проявів сприяє підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. Специфіка управління ризиками в кадровій роботі, що породжується використанням у підприємницькій діяльності найманих працівників, не була достатнім чином висвітлена в публікаціях фахівців з питань теорії стратегічного та кадрового менеджменту. На наш погляд, пріоритети кадрових служб підприємств різних галузей в найближчій перспективі мають бути спрямовані на пошук універсальних прийомів, що дозволить підвищити надійність функціонування всіх бізнес-процесів підприємства за рахунок зниження збитків, викликаних неефективним використанням персоналу. При цьому трудовий колектив необхідно розглядати не як суму продуктивних здібностей окремих працівників, а як певну спільноту, для якої характерне єдине ставлення до виробництва, єдина система цінностей і поглядів. Під час формування кадрової політики, вибору прийомів та методів кадрової роботи необхідно враховувати колективістський підхід, який може породжувати певні ризики, що знижують можливість його ефективного використання, незважаючи на високі професійні здібності окремих працівників. Тому кадрова робота, покликана забезпечити підприємство потрібними фахівцями, має розглядатися як робота з управління ризиками, породжуваними найманим трудовим колективом як єдиним ресурсом.

Мета статті полягає у визначенні та класифікації кадрових ризиків у системі менеджменту персоналу, визначенні їхнього впливу на результативність діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу. Важливою умовою функціонування будь-якого підприємства з орієнтацією на збільшення його вартості, стабільне отримання прибутку й ефективну роботу є управління ризиками, яке стає одним із головних конкурентних переваг підприємства незалежно від його організаційно-правової форми та виду діяльності. Сучасна управлінська парадигма вимагає проведення в життя заходів інтегрованого ризик-менеджменту, що припускає управління не окремими ризиками, а сукупністю ризиків підприємства. Їх класифікація дозволяє розробляти ризиковий спектр вітчизняних підприємств і ризикові профілі, що враховують специфіку конкретних суб'єктів господарювання. Одним із видів ризиків,

пов'язаних із трудовими ресурсами підприємства, є кадрові ризики. Статистика свідчить про те, що близько 20% працівників задля задоволення своїх потреб прагнуть завдати шкоди фірмі (навіть з ризиком для себе). Дослідники внутрішньокорпоративних відносин стверджують: близько 50% працівників готові порушити закон і корпоративні правила, заподіявши шкоду своїй компанії, якщо для них це не матиме ніяких наслідків. І лише трохи більше 30% працівників цілком лояльні до своєї фірми. Тому управління кадровими ризиками є сьогодні не тільки актуальною проблемою, а й істотним фактором поліпшення фінансових результатів діяльності, а отже й підвищення вартості підприємства.

Кадрові ризики будемо трактувати досить широко, розуміючи під ними будь-яку дію або бездіяльність з боку персоналу. У широкому розумінні слова під кадровим (персональним) ризиком розуміють ризик, що виникає на підприємстві в процесі взаємодії останнього з власним персоналом, адже творцем й виконавцем будь-яких рішень тактичного й стратегічного ґатунку є персонал підприємства. Від того, наскільки вдало побудована кадрова політика, як правильно підібраний і використовується персонал в організації, залежать кінцеві результати її діяльності. У вузькому розумінні слова під кадровим (персональним) ризиком слід розуміти ймовірність втрати підприємством своїх конкурентних переваг, неотримання доходів або виникнення додаткових і незапланованих витрат у результаті діяльності працівників підприємства.

Стосовно до сучасних організацій виокремлюють такі найбільш важливі класифікаційні ознаки для характеристики кадрових ризиків:

- тип (вид) організації;
- сфера виникнення й впливу кадрового ризику;
- особливості складу клієнтів та агентів;
- методи розрахунку кадрового ризику;
- рівень сукупного ризику;
- розподіл ризику в часі;
- характер обліку ризику;
- особливості управління кадровими ризиками;

рівень менеджменту на підприємстві, особливості мотиваційної політики;

– сфера виникнення кадрового ризику; розрив між рівнем кваліфікації працівників і поставленими завданнями;

- мотивація праці;
- інформаційне забезпечення персоналу тощо.

Наприклад, за другою ознакою (сфера виникнення й впливу кадрового ризику) розрізняють ризик зменшення розміру прибутку від неефективного управління підприємством і ризик невідповідності організаційної структури підприємства сформульованим цілям.

Залежно від прогнозних можливостей кадрові ризики поділяють на прогнозовані (систематичні) і непрогнозовані (несистематичні). До прогнозованих (страхових) кадрових ризиків належать:

- ризики, пов'язані з можливістю пожеж, катастроф;
- знищення чи псування документації та інформації на підприємстві;
- недбалість працівників;

- ймовірність нещасного випадку;
- невиконання обов'язків працівниками підприємства;
- припинення чи зниження ділової активності працівників;
- можливість смерті чи захворювання працівників тощо.

До непрогнозованих (нестрахових) кадрових ризиків належать:

- зміна уподобань клієнтів, агентів чи замовників через навмисні цілеспрямовані дії працівників;
- непорядні дії конкурентів, поінформованих щодо підприємства чи його діяльності;
- ризик неправильного вибору проекту чи прийняття рішення;
- ризик знищення майна в результаті незадоволення працівників;
- помилки персоналу підприємства;
- непередбачувані політичні події тощо.

Слід зазначити, що можливість спрогнозувати та застрахувати певний вид ризику є найбільш ефективною запорукою зменшення збитків або їх повного відшкодування в разі страхового випадку. Але в практиці страхового бізнесу страхування кадрових ризиків є обмеженим. Саме тому всі дії прогнозного та страхового порядку, що стосуються персоналу підприємств, є прерогативою самого підприємства.

Особливістю пропонованої нами схеми управління кадровими ризиками (рис. 1) є побудова ризикового кадрового профілю підприємства і бізнес-одиниць з урахуванням результатів систематичного проведення кадрового аудиту та моніторингу, що дозволяють:

- оцінювати фактичний і потенційний рівень знань, умінь і навичок працівника, його толерантність, креативність та лояльність;
- об'єктивно визначати категорію працівника;
- встановлювати можливість впливу окремого працівника і колективу в цілому на фінансові результати і вартість підприємства.

Запропонована схема управління кадровими ризиками базується на тому, що ризики, які виникають у результаті дії або бездіяльності персоналу підприємства, проявляються через: а) зміну капіталу підприємства або його компонентів, пов'язаних з діяльністю працівників (людський, соціальний та інтелектуальний капітал); б) реалізацію людського фактора, що знаходить відображення в можливих помилках, які виникають при виконанні персоналом своїх функціональних та посадових обов'язків; в) наявний або створюваний підприємством рівень якості трудових ресурсів, який оцінюється за фактичними результатами діяльності працівників, залежними від сукупності їхніх знань, умінь і навичок, а також психофізіологічних особливостей.

Такий триєдиний прояв кадрових ризиків дозволяє виокремити чотири категорії персоналу, які є незмінними для всіх підприємств (незалежно від організаційно-правової форми, форми власності, виду бізнесу та ін.): а) персонал-капітал; б) персонал-ресурс; в) персонал; г) кадри. Систематичне проведення кадрового аудиту та оцінювання персоналу (при прийомі на роботу і при періодичній

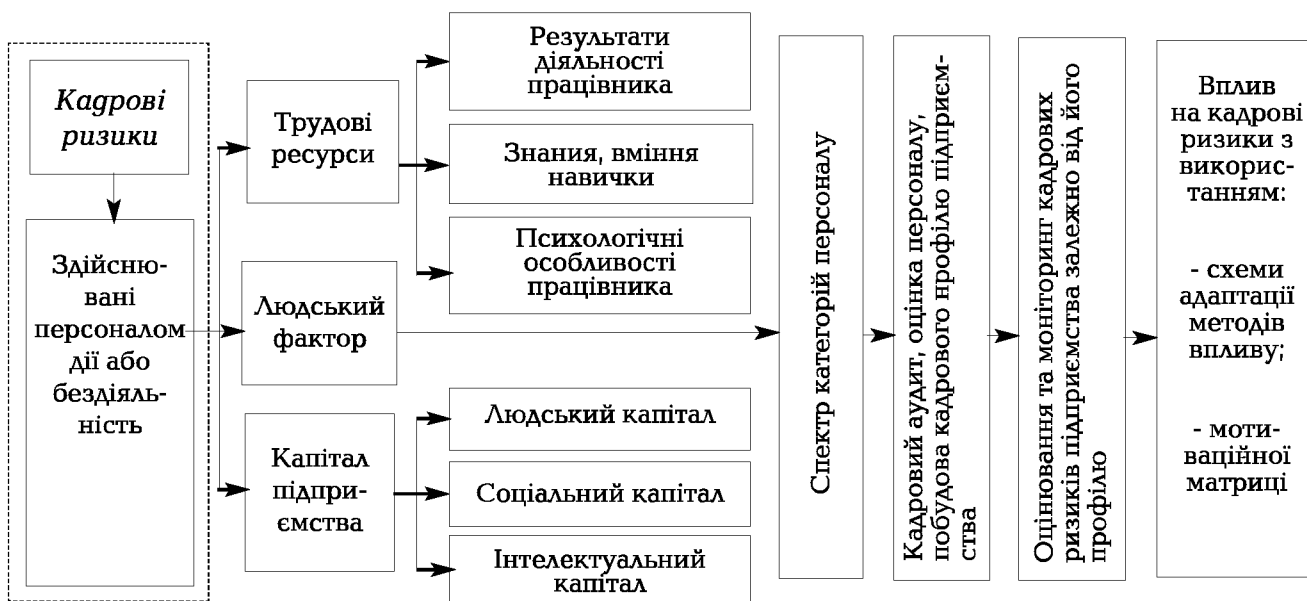


Рис. 1. Загальна схема управління кадровими ризиками підприємства

атестації) сприяють побудові кадрового профілю підприємства, від структури якого залежить рівень кадрових ризиків. Оцінювання персоналу і побудову кадрового профілю підприємства та бізнес-одиниць доцільно здійснювати згідно з розробленими бізнес-процедурами. Відповідно до запропонованого підходу рівень можливого кадрового ризику залежить насамперед від структурного співвідношення категорій персоналу в ризиковому профілі підприємства.

Співвідношення категорій персоналу, що забезпечують різний рівень кадрового ризику та можливу зміну вартості підприємства:

- високий ризик та істотне зниження вартості підприємства (R_{max}) – принцип (10:90): а) персонал-капітал

- не більше 5%; б) персонал-ресурс – не більше 5%; в) персонал – 10–15%; г) кадри – до 75%;

- середній ризик і незначна зміна вартості підприємства ($R_{серед}$) – принцип (40:60): а) персонал-капітал – 15–20%; б) персонал-ресурс – 20–25%; в) персонал – 35–40%; г) кадри – 20–25%;

- низький ризик та істотне збільшення вартості підприємства (R_{min}) – принцип (70:30): а) персонал-капітал – не менше 40%; б) персонал-ресурс – 25–30%; в) персонал – 20–25%; г) кадри – не більше 5%.

Завершальним етапом управління кадровими ризиками є етап впливу (з метою їх запобігання або мінімізації). Обґрунтованість прийнятих рішень з управлінського впливу зумовлюється використанням відповідних методів

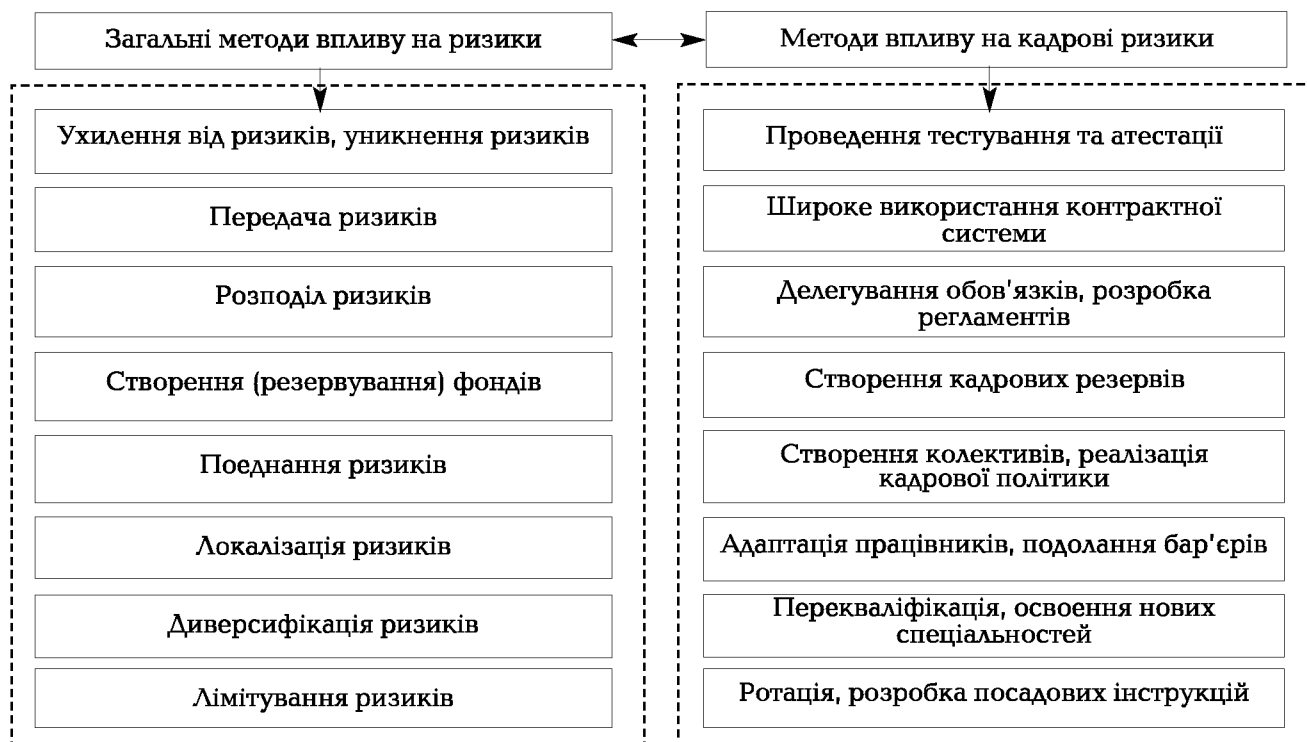


Рис. 2. Схема адаптації загальних методів впливу на кадрові ризики

Мотиваційна матриця впливу на кадрові ризики підприємства

Рівні потреб		Категорія персоналу			
за К. Альдеофером (теорія трьох факторів ERG)	за А. Маслоу (теорія людської мотивації)	персонал-капітал	персонал-ресурс	персонал	кадри
1. Потреби існування	1. Вітальні потреби			+	+
	2. Екзистенціальні потреби			+	+
2. Потреби у відносинах	3. Потреба в належності, або соціальні потреби	+	+	+	+
3. Потреби в зростанні	4. Потреба в почутті власної гідності й прагнення досягти певного статусу	+			
	5. Потреба в самовираженні, або духовні потреби	+			
Рейтинги мотиваційних потреб (1 – 5 номери потреби за А. Маслоу)		I – 5 II – 4 III – 3	I – 5, 4 II – 3 III	I – 3 II – 2 III – 1	I – 1 II – 2 III – 3

управління ризиками і персонально орієнтованою мотивацією персоналу.

Методи управління ризиками можна класифікувати за такими цілями: уникнення; передача; поділ; самострахування; об'єднання; локалізація; дисипація (диверсифікація); обмеження; компенсація; попередження ризиків. Ці групи методів є загальноприйнятими і можуть бути використані для впливу на різні види ризиків (рис. 2).

Запропонована мотиваційна матриця (див. табл.) дозволяє при розробці системи мотивації працівників і виборі мотиваційних прийомів і методів найбільш повно враховувати специфіку кожної категорії персоналу та впливати на кадрові ризики підприємства опосередковано, а саме за допомогою орієнтації на особливості поведінки конкретного працівника. При розробці системи мотивації працівників підприємство може використовувати одну з широко відомих класифікацій потреб, розроблених А. Маслоу та К. Альдеофером. Вибір прийомів і методів мотивації має здійснюватися з урахуванням пріоритетів мотиваційних потреб для кожної категорії персоналу. Для категорії “персонал-капітал” на перший план виходять самовираження або духовні потреби, тобто потреби в зростанні, тоді як вітальні та екзистенційні потреби несуттєві. Для категорії “кадри” навпаки, найбільш значимими є потреби існування, тобто вітальні й екзистенціальні потреби, а прагнення до зростання не є пріоритетом.

Основною причиною виникнення кадрових ризиків є недостатня якість менеджменту установи, що, як і неадекватний контроль, можуть бути причиною її фінансового краху. Нагадаємо, що рівень менеджменту на підприємстві визначається:

- компетентністю керівництва;

- якістю організації й здійснення внутрішнього контролю;

- ступенем взаємодії між персоналом та керівництвом;

- оцінкою системи управління, яка створена на основі аналізу внутрішніх положень і процедур.

Механізм ефективної трудової мотивації повинен забезпечити тісний зв'язок різноманітних форм стимулювання зі складністю та результативністю праці; створювати основу для об'єктивного оцінювання працездатності, знань, досвіду, можливостей працівників, умов реалізації та розвитку трудового потенціалу персоналу; сприяти гнучкій адаптації установи і працівників до кон'юнктури ринку, наближенню інтересів установи до інтересів працівника і навпаки.

Висновки. Забезпечення виробництва оптимальною кількістю працівників з необхідними параметрами виробничої поведінки є метою вдосконалення кадрового менеджменту як системи управління ризиками конфлікту інтересів персоналу і менеджерів. Процеси, що забезпечують досягнення цієї мети, здійснюються відповідно до концепції персоналу як “людських ресурсів”. Сутність концепції людських ресурсів як системи управління ризиками, що виникають з конфлікту інтересів керівників і працівників, полягає в тому, що люди розглядаються як надбання підприємства в конкурентній боротьбі і їх треба мотивувати, розвивати разом з іншими ресурсами. Основними методами управління людськими ресурсами з метою зниження кадрових ризиків є: система адекватної компенсації трудовитрат працівників як у грошовій формі, так і у формі пільг; система мотивації до роботи, що підвищує задоволеність людини своєю працею і справедливістю оцінки своєї ролі на підприємстві;

система планування чисельності персоналу; система кваліфікаційних вимог для оцінювання якості виробничої поведінки працівників; система атестації для перевірки відповідності кожного працівника вимогам до якості його праці; система організації професійного навчання для підвищення рівня якісного складу працівників.

Список використаних джерел

1. *Абчук В.А.* Ризики в бизнесе, менеджменте и маркетинге / В.А. Абчук. – СПб. : Изд-во Михайлова В.А., 2006. – 480 с.
2. *Варечкина А.* Ризик-менеджмент у системі керування / А. Варечкина, З. Таран // Суспільство і економіка. – 2007. – №1. – С. 41.
3. *Балабанов И.Т.* Риск-менеджмент / И.Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 192 с.
4. *Ліпкан В.А.* Національна безпека і національні інтереси України / В.А. Ліпкан. – К. : КНТ, 2006. – 68 с.
5. *Старостіна А.О.* Ризик-менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. / А.О. Старостіна, В.А. Кравченко. – К. : ІВЦ Вид-во "Політехніка", 2004. – 200 с.
6. *Щербак В.Г.* Створення та використання конкурентних переваг персоналу в сучасних технологіях управління підприємством / В.Г. Щербак. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2006 – 162 с.
7. *Бадалова А.Г.* Управление кадровыми рисками предприятия / А.Г. Бадалова, К.П. Москвитин // Российское предпринимательство. – 2005. – № 7 (67). – С. 92–98.
8. *Бартон Томас.* Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься : пер. с англ. / Томас Бартон, Уильям Шенкир, Пол Уокер. – М. : Изд. дом "Вильямс", 2003. – 208 с.

Стаття надійшла 11.02.2013

УДК 331.5.024.5 : 349.2

І.Ф. Гнибіденко, О.В. Нартюк

Соціальна справедливість як правова засада зайнятості економічно активного населення

Запропоновано модель трирівневої ієрархічної системи, що регулює зайнятість економічно активного населення в Україні. На підставі аналізу вітчизняних правових актів визначено, що для кожного рівня ієрархічної системи правового регулювання у сфері зайнятості економічно активного населення (державний, регіональний та виробничий) має бути нормативно закріплений принцип соціальної справедливості.

Ключові слова: соціальна політика, соціальна справедливість, правові засади, зайнятість, економічно активне населення, ієрархічна система, соціально-трудова відносина.

The model of a three-level hierarchical system that regulates the employment of the economically active population in Ukraine has been suggested. Having analysed domestic legislation, it has been found that the principle of social justice should be enacted for each level (national, regional and industrial) of the hierarchical system of legislation that regulates the employment of the economically active population.

Keywords: social policy, social justice, legal basis, employment, economically active population, the hierarchical system of social and labor relations.

Постановка проблеми. Закон України "Про зайнятість населення", прийнятий 5 липня 2012 р., розглядається нині як дієвий інструмент регулювання ринку праці. Разом із тим, реалізація його положень потребує оптимізації зайнятості економічно активного населення України на засадах соціальної справедливості, а отже, очевидною постає і необхідність розробки та впровадження відповідних підзаконних актів, що в сукупності актуалізує тематику дослідження та детермінує її вибір авторами.

Аналіз останніх досліджень. Правові аспекти зай-

нятості економічно активного населення в Україні висвітлюються в працях багатьох вітчизняних вчених і дослідників – С.І. Бандура, Д.П. Богині, В.М. Геєця, О.А. Грішнєвої, С.О. Гудзинського, В.М. Данюка, Т.А. Заяць, О.О. Кисельової, А.М. Колода, Е.М. Лібанової, Л.С. Лісогор, О.М. Могильного, О.Ф. Новикової, В.В. Онікієнка, І.Л. Петрової та інших. Проте в наукових працях та публікаціях увага здебільшого акцентується на правових засадах регулювання зайнятості працездатних контингентів населення, зокрема молоді, осіб з інвалідністю, сільського населення тощо, а проблемі соціальної справедливості як правової засади зайнятості економічно активного населення достатньої уваги не приділяється, а відтак, потрібне її більш ґрунтовне дослідження.

В Енциклопедії державного управління термін соціальна справедливість в економічному аспекті визначається як рівність соціальних прав кожної особистості

Гнибіденко Іван Федорович, доктор економічних наук, професор, Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України (Київ);

Нартюк Оксана Володимирівна, Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України (Київ).

© Гнибіденко І.Ф., Нартюк О.В., 2013