

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.1.74](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.74)

УДК 005.95: 331.1

*Т. В. Білорус,
к. е. н., доцент,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: 0000-0001-7620-4622
О. О. Бурмістрова,
студентка,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: 0000-0002-4010-6577*

РИЗИКИ ПРИ ПРИЙНЯТТІ КАДРОВИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД

*T. Bilorus
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Innovation and Investment Activity Management,
Taras Shevchenko National University of Kyiv
O. Burmistrova
Student, Taras Shevchenko National University of Kyiv*

RISKS IN MAKING PERSONNEL MANAGEMENT DECISIONS: A THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACH

У статті розглянуто підходи різних авторів до визначення змісту категорії «кадровий ризик». Проведено узагальнення існуючих підходів та запропоновано авторське визначення категорії «кадрові ризики».

Запропоновано методичні рекомендації щодо оцінювання ризиків, які виникають в процесі розробки, прийняття та реалізації кадрових управлінських рішень. Методика передбачає оцінювання кадрових ризиків за підсистемами: набору та відбору персоналу; навчання та розвитку персоналу; адаптації персоналу; мотивації та оцінки персоналу; вивільнення персоналу. За кожною із зазначених підсистем наведено перелік можливих кадрових ризиків. В основу запропонованих методичних рекомендацій покладено оцінку кадрових ризиків за параметрами ймовірності їх настання та важливості ризику для організації. В статті продемонстровано апробацію методики оцінки кадрових ризиків в системі управління персоналом ТОВ «Райдо Плюс». Розроблено програму заходів щодо мінімізації кадрових ризиків задля підвищення ефективності діяльності організації.

The article considers the approaches of different authors to determine the content of the category "personnel risk". The existing approaches are generalized and the author's definition of the category "personnel risks" is offered. Personnel risks are the consequences (negative or positive) of the manifestation of competencies and behavior of the organization's staff in the course of its work and mistakes made by HR specialists and managers at all levels in the process of preparation, adoption, and implementation of personnel management decisions.

Methodical recommendations on the risk assessment that arise in the process of development, adoption, and implementation of personnel management decisions are offered. The methodology

involves the assessment of personnel risks by subsystems: recruitment and selection of personnel; staff training and development, staff adaptation; staff motivation and evaluation; dismissal of staff. A list of possible personnel risks is given for each of these subsystems, which is not exhaustive and can be supplemented taking into account the peculiarities of the industry affiliation of the enterprise, the stage of its life cycle, etc. The proposed methodological recommendations are based on the assessment of personnel risks according to the parameters of the probability of their occurrence and the importance of risk for the organization. The methodical recommendation provides for obtaining a generalized indicator of the level of personnel risks. The permissible level of personnel risks was determined by an expert. The article proposes to determine the qualitative characteristics of the level of personnel risks. Thus, boundary intervals (low, medium and high) are distinguished and their characteristics are given. The article demonstrates the approbation of the methodology of personnel risk assessment in the personnel management system of Raido Plus LLC. According to the risks that experts believe are most likely to occur, the causes of their occurrence were identified and a program of measures to minimize them in order to increase the efficiency of the organization.

Ключові слова: *кадрові ризики; прийняття кадрових управлінських рішень; оцінка ризиків.*

Keywords: *personnel risks; personnel management decisions; risk of assessment.*

Постановка проблеми. В умовах активної конкуренції з високим рівнем невизначеності, діяльність організацій підвищує вимоги менеджерів щодо управління ризиками. Кадрові ризики займають центральне місце в системі ризиків організації, оскільки саме персонал є її ключовим стратегічним ресурсом у конкурентній боротьбі.

Більшість керівників компаній вважають, що кадрові ризики спричинені випадковими, тимчасовими та незначними помилками в діяльності працівників та в управлінні персоналом, тому їх можна ігнорувати. Ця позиція є неправильною, оскільки кадрові ризики є результатом неефективної роботи співробітників та причиною всіх небезпек в організації. Це, в свою чергу, призводить до необхідності досліджувати, аналізувати та управляти причинами, факторами і показниками кадрового ризику та зменшувати рівень їх негативного впливу на результати діяльності організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню сутності та класифікації кадрових ризиків, а також питанням управління кадровими ризиками достатньо уваги приділяли як іноземні, так і вітчизняні науковці і практики, а саме: Ю. Воржакова [2], І. Горбачова [3], Ю. Дуднева [4], В. Жуковська та Н. Серафим [5], В. Кривошеїн [6], С. Мішина та О. Мішин [8], О. Хитра та Л. Андрушко [11] та ін. Висвітлення методичних підходів до оцінки кадрових ризиків наведені в працях Я. Величко [1], Н. Ляшок [7], В. Проскури [9], М. Романенко [10]. Поряд з цим не набули широко висвітлення питання щодо розробки методичного інструментарію, який би дозволив керівникам організацій оцінити кадрові ризики за різними підсистемами кадрової роботи та отримати узагальнений показник.

Завдання дослідження. Узагальнити підходи до визначення категорії «кадрові ризики» та розробити авторське визначення. Розробити методичний інструментарій оцінювання кадрових ризиків в процесі розробки, прийняття та реалізації кадрових управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. 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 це необхідний елемент управління організацією в цілому, підвищення її ефективності та конкурентоспроможності.

На основі дослідження наукових праць проведено систематизоване узагальнення трактування поняття «кадрові ризики» (табл. 1.). Визначення природи, класифікація кадрових ризиків, фактори, що формують ризик, результати ризиків та методи управління ними підтверджують, що кадровий ризик є складною управлінською категорією.

Таблиця 1.
Підходи до визначення дефініції «кадровий ризик»*

Автор	Визначення
Воржакова Ю. [2]	кадрові ризики як ризики пов'язані із використанням трудових ресурсів, вплив яких має негативні чи позитивні наслідки на діяльність підприємства, що зумовлено рядом чинників.
Гончарова І. [3]	Кадровий ризик – невдалий результат у процесі діяльності під впливом негативних чинників зовнішнього середовища, пов'язаний з відсутністю кваліфікованого персоналу та недосконалою кадровою політикою. Кадровий ризик характеризується наявністю загроз з боку персоналу для підприємства, які можуть привести до небезпеки
Дуднева Ю. [4]	Кадрові ризики – імовірність настання негативних чи позитивних матеріальних і нематеріальних результатів функціонування організації внаслідок діяльності (бездіяльності) персоналу, що зумовлена сукупністю чинників як внутрішнього, так і зовнішнього характеру
Жуковська В., Серафим Н. [5]	Кадровий ризик – ймовірність втрат, пов'язаних із використанням трудових ресурсів на підприємстві, зумовлений недостатньою кваліфікацією працівників, їх низьким рівнем лояльності до підприємства, летальними випадками серед працівників, нестабільністю штату організації, можливими змінами трудового законодавства тощо.
Кривошеїн В. [6]	ризик - це міри небезпек, тобто ризик виникають у зв'язку з небажаним, небезпечним для людини розвитком подій і усвідомленням цих загроз, а виходячи з цього за своїми наслідками будь-який ризик фактично є соціальним, незалежно від джерела його продукування.
Хитра О., Андрушко Л. [11]	Кадрові ризики це ймовірність настання негативних чи позитивних наслідків діяльності підприємства – як матеріальних, так і нематеріальних, внаслідок діяльності (бездіяльності) персоналу, що зумовлена рядом чинників.

*Узагальнено автором

Отже, на основі узагальнення розглянутих підходів пропонуємо наступне трактування даної дефініції: кадрові ризики – це наслідки (негативні або позитивні) прояву компетенцій та поведінки персоналу організації в процесі його трудової діяльності, та помилок допущених фахівцями HR-служби та менеджерами всіх рівнів в процесі підготовки, прийнятті та реалізації кадрових управлінських рішень.

Для подальшої реалізації поставлених у дослідженні завдань пропонуємо в основу методичного забезпечення оцінювання кадрових ризиків покласти такі параметри як: ймовірність настання ризиків (V_i) і важливість ризику (P_i).

Оцінка за параметрами ймовірність настання ризиків (V_i) і важливість ризику (P_i) при експертній оцінці може бути доволі суб'єктивною. Тому особливу увагу при визначенні цих характеристик потрібно приділити формуванню групи експертів. Важливість ризику (P_i) визначається за шкалою від 0 до 5. Ймовірність настання (V_i) визначається за такими параметрами: 0 – ризик не настане; 25 – ризик можливо настане; 50 – ситуація щодо настання ризику невизначена; 75 – ризик швидше за все настане; 100 – ризик настане.

У запропонованій нами методиці оцінювання кадрових ризиків будемо спиратися на одну з таких класифікацій, яка була запропонована Ю. Дудневою [4], а саме за підсистемами управління персоналом: набору та відбору персоналу; навчання та розвитку персоналу; адаптації персоналу; мотивації та оцінки персоналу; вивільнення персоналу. За кожною із зазначених підсистем наведено перелік можливих кадрових ризиків, який не є вичерпним і може бути доповнений з врахуванням особливостей галузевої приналежності підприємства, стадії його життєвого циклу тощо.

Апробація запропонованих методичних рекомендацій була за матеріалами ТОВ «Райдо Плюс». Результатом реалізації оцінки є формування характеристики кадрової безпеки організації, яка відображатиме образ організації, її персоналу, де кадрові ризики оцінені за критеріями ймовірності і величини наслідків від їх прояву.

Результатами оцінювання кадрових ризиків за підсистемами наведені у табл. 2-6.

Таблиця 2.
Ризики набору та відбору персоналу*

Ризики набору персоналу	V_i	P_i	W_i	$W_i * V_i$
Недобросовісне наймання персоналу	25	5	0,22	5,5
Неблагонадійність найманих співробітників	75	5	0,22	16,5
Ризик підбору персоналу недостатньої кваліфікації	50	5	0,22	11
Перебір кандидатів для посади	25	4	0,17	4,25
Недостатньо показовий конкурс кандидатів	50	4	0,17	8,5
Разом		23		45,75

* Розроблено автором на основі матеріалів ТОВ «Райдо Плюс»

Таким чином, ризики набору та відбору персоналу склали 45,75, що є високим показником і свідчить про ймовірне настання ризику. Найбільшою зоною ризику є неблагонадійність найманих працівників.

Таблиця 3.
Ризики навчання і розвитку персоналу*

Ризики навчання і розвитку персоналу	Vi	Pi	Wi	Wi * Vi
Ризик перевантаженості (без відриву від роботи)	75	2	0,12	9
Після навчання відсутність бажання приступати до роботи	50	5	0,29	7,25
Ризик невикористання отриманих знань на робочому місці	50	5	0,29	21,75
Низька ефективність навчання	25	5	0,29	7,25
Разом		17		45,25

* Розроблено автором на основі матеріалів ТОВ «Райдо Плюс»

Таким чином, ризики навчання і розвитку персоналу склали 45,25, що є високим показником і свідчить про ймовірне настання ризику. Найбільшою зоною ризику є ризик невикористання отриманих знань на робочому місці.

Таблиця 4.
Ризики адаптації персоналу*

Ризики адаптації персоналу	Vi	Pi	Wi	Wi * Vi
Відсутність системи адаптації	50	5	0,19	4,75
Невідповідний наставник	50	5	0,19	9,5
Ризик звільнення співробітника в період адаптації	50	5	0,19	9,5
Великий обсяг на початковому етапі делегованих повноважень	25	3	0,1	2,5
Усвідомлення неправильно обраної роботи професії (роботи)	50	5	0,19	14,25
Стрес	75	4	0,15	11,25
Разом		27		51,75

* Розроблено автором на основі матеріалів ТОВ «Райдо Плюс»

Таким чином, ризики адаптації персоналу склали 51,75, найбільшою зоною ризику є усвідомлення неправильно обраної професії.

Таблиця 5.
Ризики мотивації і оцінки персоналу*

Ризики мотивації і оцінки персоналу	Vi	Pi	Wi	Wi * Vi
Невірно трактовані трудові мотиви	50	4	0,11	5,5
Відсутність продуманої компенсаційної політики	25	5	0,14	3,5
Сприйняття несправедливою оплати	25	4	0,11	2,75
Недостатність коштів для підтримки високої мотивації	25	5	0,14	3,5
Ризик демотивації персоналу	25	5	0,14	3,5
Ризик сприйняття оцінки з боку персоналу як несправедливої	50	4	0,11	5,5
Ризик сприйняття необ'єктивності до оцінки	50	4	0,11	5,5
Ризик маніпулювання персоналу з метою отримання винагороджень	25	5	0,14	3,5
Разом		36		33,25

* Розроблено автором на основі матеріалів ТОВ «Райдо Плюс»

Таким чином, ризики мотивації і оцінки персоналу є середніми - 33,25.

Таблиця 6.
Ризики звільнення персоналу*

Ризики звільнення	Vi	Pi	Wi	Wi * Vi
Ризик переходу на роботу до конкурента	50	5	0,26	6,5
Ризик соціальної напруженості в останньому колективі	50	4	0,21	10,5
Репутаційний ризик	75	5	0,26	19,5
Розголошення конфіденційної інформації	50	5	0,26	19,5
Разом		19		56

* Розроблено автором на основі матеріалів ТОВ «Райдо Плюс»

Таким чином, ризики звільнення склали 56, найбільшою зоною ризику є розголошення конфіденційної інформації та репутаційний ризик.

Для визначення загального рівня кадрових ризиків для підприємства ТОВ «Райдо Плюс» внесемо раніше отримані дані по кожній групі ризику для отримання інтегрального показника (табл. 7).

Таблиця 7.
Інтегральний показник оцінки кадрових ризиків ТОВ «Райдо Плюс» *

Оцінка кадрових ризиків	Vi	Pi	Wi	Wi * Vi
Ризики набору та відбору персоналу	45,75	5	0,2	9,15
Ризики навчання і розвитку персоналу	45,25	5	0,2	9,05
Ризики адаптації персоналу	51,75	5	0,2	10,35
Ризики мотивації і оцінки персоналу	33,25	5	0,2	6,65
Ризики вивільнення	56	5	0,2	11,2
Разом		25		46,4

* Розроблено автором на основі матеріалів ТОВ «Райдо Плюс»

В результаті ми можемо побачити, що загроза виникнення ризиків в системі управління персоналом становить 46,4%. Даний результат свідчить про те, що на підприємстві існує небезпека, пов'язана з розробкою, прийняттям та реалізацією кадрових управлінських рішень.

Достатньо важливим та практично необхідним, на нашу думку, є визначення якісної характеристики рівня кадрових ризиків. Нами запропоновано виокремлення чотирьох граничних інтервалів із градацією на низький, середній, підвищений і високий табл. 8.

Таблиця 8.
Граничні інтервали оцінки рівня виникнення кадрових ризиків

Рівень	Граничні інтервали	Характеристика
Високий	[76-100]	Такі компанії характеризуються високим рівнем небезпеки настання кадрових ризиків: керівництво організації практично не приділяє уваги роботі з кадрами, не дотримуються соціальні норми, інформація про систему управління персоналом непрозора та прийняття кадрових рішень пов'язане зі значним ступенем ризику
Підвищений	[51-75]	Такі компанії характеризуються середньою увагою до управління кадровими ризиками: система управління персоналом дієва, але не охоплює всі необхідні процеси та елементи роботи з кадрами; процес обґрунтування та прийняття кадрових рішень носить інтуїтивний та несистематичний характер.
Середній	[26-50]	Рівень небезпеки настання кадрових ризиків оцінюється як задовільний. Це може бути викликано наступними факторами: керівництво не вважає питання роботи з кадровими ризиками пріоритетним, але достатньо уваги приділяє розробці ефективних інструментів в системі управління персоналом. забезпечується досить інтенсивний розвиток в цілому, проте з окремих елементів допущене незначне відставання.
Низький	[0-25]	Небезпека настання кадрових ризиків досить низька: такі організації характеризуються наявністю комплексного підходу до обґрунтування, прийняття та реалізації кадрових рішень, що спрямовується на підтримку всіх підсистем управління персоналом.

Отже, за результатами проведених досліджень, що апробації запропонованої методики у ТОВ «Райдо Плюс» було визначено, що компанія за рівнем загрози настання кадрових ризиків відноситься до компаній з середнім рівнем. Недосконалістю діючої системи управління кадровими ризиками ТОВ «Райдо Плюс» є те, що всі заходи зосереджуються лише на виробничій діяльності, тоді як мотиваційні, проблеми розвитку та адаптації залишаються на другому плані, тому у табл. 9. представлено заходи щодо мінімізації ризиків, з описом причин, що призвели до них, з метою попередження їх повторної реалізації у майбутньому.

Таблиця 9.
Заходи мінімізації кадрових ризиків

Кадровий ризик	Причина кадрового ризику	Пропозиції по мінімізації кадрових ризиків
Ризик перевантаженості	Відсутня налагоджена комунікація з командою та менеджером; недостатня кількість кадрів, не раціональне розподілення обов'язків.	Перепідготовка кадрів, горизонтальна кар'єра, призначення наставником, консультантом, зміна виду діяльності.
Неблагонадійність найманих співробітників	Нестача кваліфікації відділу найму персоналу, нестача інформації, погано налагоджена комунікація	Підвищення кваліфікації відділу з набору персоналу, збільшення кількості рівнів співбесід для найманого робітника, частіше застосовувати практику «випробовуваного періоду»
Стрес	Відсутність підтримки ініціативи співробітника керівником, понаднормова робота, конфлікти в колективі.	Увага до проектів та пропозицій працівника. Проведення тимблдингів.
Репутаційний ризик	Конфлікти між працівниками і формальним керівником.	Зробити союзником неформального лідера і працювати з ним (кооптація).

В цілому реалізація зазначених заходів сприятиме покращенню соціально-психологічного клімату у колективі, підвищенню результатів діяльності персоналу, збереженню іміджу компанії тощо.

Слід також звернути увагу на значній залежності настання кадрових ризиків від цілої низки зовнішніх та внутрішніх факторів, то обумовлює організацію роботи з оцінювання та управління кадровими ризиками на комплексній та систематичній основі.

Висновки і перспективи подальших розробок. В процесі дослідження було проведено аналіз існуючих підходів запропоновано авторське визначення, яке передбачає трактування кадрових ризиків як це наслідків (негативних або позитивних) прояву компетенцій та поведінки персоналу організації в процесі його трудової діяльності, та помилок допущених фахівцями HR-служби та менеджерами всіх рівнів в процесі підготовки, прийняття та реалізації кадрових управлінських рішень.

Запропонований методичний підхід щодо оцінки кадрових ризиків в організації дозволяє: визначити групові (за окремими підсистемами управління персоналом) та інтегральний рівень кадрових ризиків; оцінити ступінь кризовості ситуації (залежно від потрапляння в певний граничний інтервал); відслідковувати вплив на інтегральний показник окремих кадрових ризиків; розробити дієву програму заходів щодо мінімізації та попередження настання кадрових ризиків в організації.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі полягають в опрацюванні таких питань управління кадровими ризиками: встановлення взаємозв'язку та визначення впливу кожного з видів кадрових ризиків на результати діяльності організації та формування на цій основі системи методів управління кадровими ризиками з метою мінімізації їх негативного та максимізації позитивного впливу.

Література.

1. Величко Я. І. Оцінка кадрових ризиків у системі управління персоналом // Економіка транспортного комплексу. 2018. Вип. 32. С. 123-136
2. Воржаківа Ю. П. Становлення та еволюція наукових поглядів щодо поняття «кадрові ризики» // Підприємництво та інновації, вип. 5. 2018. с. 76-81.
3. Горбачова І. Управління кадровими ризиками в умовах ринку// Україна: аспекти праці. 2014. № 8. С. 37-42.
4. Дуднева Ю. Е. Сутність та класифікація кадрових ризиків організацій // Економіка і суспільство. 2017. № 8. С. 245-249.
5. Жуковська В. Серафим Н. Теоретичні аспекти дослідження кадрових ризиків на підприємстві // Вісник національного університету водного господарства та природокористування. Секція економіка. 2009. Вип. 4 (48). Ч. 1. С. 112-118
6. Кривошеїн В. В. Соціальні ризики постсучасності: сутність та класифікація // Epistemological studies in Philosophy, Social and Political Sciences. – 2018. – Vol. 1. – № 1-2. – С. 16-28.
7. Ляшок Н.Ю. Використання кластерного аналізу для оцінки кадрових ризиків// Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону: Збірник матеріалів регіональної науково-практичної конференції / Красноармійський індустріальний інститут ДонНТУ (25 грудня 2008 року). Донецьк: Світ книги, 2008. С. 91-96.
8. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Класифікація кадрових ризиків підприємства // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. Вип. 53. С. 87-92
9. Проскура В. Ф. Методологічні підходи до управління ризиками // Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 599-607.
10. Романенко М.О. Кількісний аналіз ризику діяльності персоналу // Економічний часопис –XXI. 2011. No 1-2. С. 66-69.
11. 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.

References.

1. Velichko, Ya. I. (2018), "Assessment of personnel risks in the personnel management system", *Ekonomika transportnogo kompleksu*, vol. 32, pp. 123-136.
2. Vorzhakova, Yu. P. (2018), "Formation and evolution of scientific views on the concept of "personnel risks", *Pidpriemnitstvo ta Innovatsiyi*, vol. 5, pp. 76-81..
3. Horbachova, I. (2014), "Management of personnel risks in the market", *Ukraina: aspekty pratsi – Ukraine: aspects of labor*, vol. 8, pp. 37-42.
4. Dudnjeva, Ju.E. (2017), "The essence and classification of personnel risks of an organization", *Ekonomika i suspiljstvo*, vol. 8, pp. 245-249.
5. Zhukovska, V. and Serafym, N. (2009), "Theoretical Aspects of Personnel Risk In vestigation in the Enterprise", *Visnyk natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Sektsiia ekonomika*, vol. 1, 4 (48), pp. 112–118.[in Ukrainian
6. Kryvoshejin, V.V. (2018), "Social risks of postmodernity: nature and classification", *Epistemological studies in Philosophy, Social and Political Sciences*, vol. 1 (1-2), pp. 16-28.
7. Liashok, N.Iu. (2008), "Use of cluster analysis for assessing personnel risks", *Zbirnyk materialiv rehionalnoinukovo-praktychnoi konferentsii Aktualni problemy ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku rehionu [Collection of materials of the regional scientific and practical conference Actual problems of the economic and social development of the region]*, The World of Books, Donetsk, Ukraine, 25 dec, pp. 91–96.

8. Mishyna, S.V. and Mishyn, O.Iu. (2016), "Classification personnel risks of the enterprise", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Journal of transport Economics and industry*, vol. 53, pp. 87-92.
9. Proskura, V. F. and Bilak, R. H. (2017), "Methodological Approaches to Risk Management", *Ekonomika i suspilstvo – Economics and Society*, vol. 9, pp. 599-607.
10. Romanenko, M.O. (2011), "Quantitative analysis of personnel risk", *Ekonomichniy chasopys – XXI*, vol. 1-2, pp. 66-69.
11. Khytra, O.V. and Andrushko, L.M. (2013), "The concept, determinants and consequences of HR risks in the enterprise", *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Bulletin of socio-economic research*, vol. 1 (48), pp. 163-167.

Стаття надійшла до редакції 29.12.2020 р.