УДК 331.101.26 : 657(477) **Хитра О.В., Андрушко Л.М.**

ПОНЯТТЯ, ФАКТОРИ І НАСЛІДКИ КАДРОВИХ РИЗИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті розглянуто авторський підхід до визначення змісту категорії «кадровий ризик». Розкрито основні причини виникнення кадрових ризиків в сучасних умовах господарювання. Проаналізовано ймовірні наслідки прояву кадрового ризику з точки зору їх впливу на функціонування економічної системи.

An author approach to the definition of the category «human risk» is observed and its place in the human resource management is defined. The basic causes of human risk in the contemporary economy are revealed. The probable effects of the manifestation of human risk in terms of their impact on achieving strategic goals and tactical objectives of the economic system are analyzed.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Останнім часом все частіше стало підніматися питання про необхідність врахування ризиків у господарській діяльності підприємств. Ризики (фінансові, кредитні, операційні, техніко-виробничі, інвестиційні тощо) впливають на усі сфери діяльності, проте, у наукових публікаціях мало уваги приділяється вивченню специфіки кадрових ризиків. Це пояснюється, зокрема, тим, що прогнозувати поведінку людини у процесі виробництва практично неможливо, навіть застосовуючи новітні системи оцінювання та атестації персоналу. Крім того, досить важко оцінити вплив кадрових ризиків на фінансові результати господарювання.

Починаючи дослідження кадрових ризиків, потрібно пам'ятати, що функціонування соціально-економічних систем відбувається заради забезпечення потреб людини, і саме їх існування неможливе без втручання людини на усіх етапах – від обслуговування обладнання і виробництва продукції до визначення мети та стратегії діяльності підприємства. Навіть фактори зовнішнього середовища (політичні, законодавчі, культурологічні та інші) залежать від осіб, причетних до наукової сфери, політики, ухвалення законів, створення та запровадження нових культурних тенденцій. Яскравим прикладом виступають останні події в українській економіці – а саме кризові явища, які розпочалися у 2008 році. Експерти сходяться на думці, що банкрутство та проблеми із виплатами багатьох українських банків викликані в першу чергу непрофесійними діями керівників, а не кризовою ситуацією на ринку.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Проблеми впливу кадрових ризиків на діяльність підприємств розглядаються у наукових працях різних вчених. Зокрема: А. А. Алішеров, Н. В. Карцева, А. Л. Слобідський розглянули концепцію «управління кадровими ризиками» як складову стратегії та системи управління персоналом, В. Н. Федосеєв та М. Ю. Хромов дослідили причини виникнення кадрових ризиків, Є. М. Буланова розробила методи виявлення причин та факторів кадрових ризиків, їх обліку та мінімізації впливу, В. Я. Серебряний дослідив специфіку кадрових ризиків у банківському секторі, Є. В. Гончаров встановив залежність між кадровими ризиками та рівнем освіти персоналу, І. В. Проніна розглянула теми кадрових ризиків у контексті вивчення компетенцій прийняття управлінських рішень.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Усі зазначені автори зійшлися на думці, що дослідження кадрових ризиків має високе практичне значення для функціонування сучасних суб'єктів господарювання. Вплив таких ризиків складно виміряти та оцінити, тому немає єдиного підходу до визначення поняття і методів діагностики кадрових ризиків. Відповідно, є потреба систематизації існуючих та формування

© ХИТРА О.В., АНДРУШКО Л.М., 2013

універсальних способів вимірювання кадрових ризиків з метою подальшої розробки системи управління ними.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає у визначенні змісту категорії «кадровий ризик», систематизації факторів і наслідків прояву кадрових ризиків на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні немає однозначного тлумачення сутності ризику. Це пояснюється, зокрема, багатоаспектністю цього явища, практично повним ігноруванням його вітчизняним господарським законодавством у реальній економічній практиці й управлінській діяльності. Крім того, ризик – це складне явище, що має безліч незбіжних, а іноді протилежних реальних основ. У загальному вигляді сформовані два підходи до визначення поняття ризику. За першого підходу ризик асоціюється виключно з несприятливими умовами господарювання. У багатьох випадках він дійсно пов'язаний із втратою прибутків та ресурсів, а управління ризиками передбачає їх запобігання, мінімізацію та усунення. За другого підходу ризик пов`язується із можливістю як негативних, так і позитивних наслідків. Тобто прийняття ризикової ситуації означає не лише організацію заходів із запобігання збитків, а й використання можливостей для отримання прибутку.

У більшості праць, присвячених кадровим ризикам, відсутнє одностайне тлумачення самого поняття. Зокрема, вживаються терміни «кадрові ризики», «ризики у роботі з персоналом», «ризики в кадровій роботі», «ризики управління персоналом», «ризики персоналу», «підприємницькі ризики з кадрового напрямку», «hr-ризики» тощо. Дослідження наукових праць на предмет визначення власне кадрових ризиків дозволило виявити декілька найбільш поширених підходів до тлумачення цього поняття. К. П. Москвітін трактує кадрові ризики досить широко – як будь-яку діяльність чи бездіяльність з боку персоналу [1, с.92]. А. А. Алішеров ризиками вважає акції соціального протесту, нелояльну поведінку персоналу, помилки працівників, недостатню кваліфікацію персоналу [2, с.27]. Є. В. Гончаров вважає, що кадрові ризики пов'язані з відсутністю кваліфікованого персоналу і є невдалим результатом у процесі діяльності під впливом негативних чинників зовнішнього середовища, у зв'язку з непродуманою, неефективною господарською діяльністю, через недосконалу кадрову політику [3, с.62]. На думку М. Ю. Хромова, кадрові ризики виникають у процесі взаємодії працівників та сторонніх організацій (державні органи, партнери, суспільні організації тощо) [4, с.1]. І. В. 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 [5, с.24]. Є. Н. Буланова ототожнює кадровий ризик зі ступенем небезпеки відхилення фактично реалізованого рівня функціонування персоналу від рівня, адекватного встановленій цілі організації, внаслідок неефективної роботи з управління персоналом [6, с.18]. Н. В. Серафим визначає кадрові ризики як ймовірність втрат, пов'язаних з процесом управління персоналом, 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 [7, с.113]. А. Л. Слобідський вважає кадрові ризики ймовірністю нанесення підприємству матеріальних чи моральних збитків внаслідок прийняття та реалізації кадрових рішень [8, с.62]. Кадрові ризики також трактуються як ризики, пов'язані із вірогідністю реалізації антропогенних погроз [9, с.17], як небезпека втрати співробітників або зниження їх віддачі в результаті зниження вмотивованості персоналу [10, с.54].

Усі наведені визначення поняття «кадрові ризики» сформульовані крізь призму тих проблем, що були предметом дослідження кожного з авторів, проте, вони не дають універсального трактування, яке б могло бути застосоване для усіх суб'єктів господарювання та у будь-якому контексті. Окремі підходи акцентують увагу на конкретних причинах та

наслідках прояву ризиків, однак така деталізація не є універсальною. У більшості наведених визначень кадровий ризик розглядається як ймовірність збитків різного характеру залежно від множини факторів. Але, ураховуючи й інший підхід до трактування поняття ризику, необхідно зауважити, що від кадрів залежить як ймовірність втрат, так і ймовірність отримання надприбутку. Тому на основі узагальнення розглянутих підходів та з врахуванням підходу до визначення ризику як «можливості», пропонуємо трактувати кадрові ризики як ймовірність настання негативних чи позитивних наслідків діяльності підприємства – як матеріальних, так і нематеріальних, внаслідок діяльності (бездіяльності) персоналу, що зумовлена рядом чинників.

Кадрові ризики являють собою групу підприємницьких ризиків, джерелом або об'єктом яких є персонал організації або окремий працівник. Як і будь-які ризики, вони бувають об'єктивними та суб'єктивними. Об'єктивні виникають незалежно від діяльності та всупереч волі персоналу організації. У випадку із суб'єктивними кадровими ризиками, настання негативних подій та наслідків залежить від дій конкретного працівника чи групи працівників.

Причини або фактори кадрових ризиків є внутрішніми, тобто такими, що існують всередині організації, та зовнішніми, які виникають під впливом зовнішнього середовища. Багато авторів, зокрема, О. М. Буланова [6], І. В. Проніна [5], І. І. Цвєткова [11], М. Ю. Соколова [12] розподіляють внутрішні фактори на організаційні та індивідуальні.

Основними організаційними факторами є:
- необміркована організаційна структура компанії;
- недосконала система управління персоналом – підбір, адаптація, стимулювання, навчання, оцінка та вивільнення персоналу;
- суб'єктивізм прийняття управлінських рішень;
- неефективні внутрішні комунікації та похідні від них – втрата та викривлення інформації, неприйняття інновацій, розбіжність цілей власників бізнесу та найманих працівників;
- нелояльність персоналу;
- інформаційна та кримінальна небезпеки;
- наявність так званих «груп ризику» – осіб, які зловживають алкоголем, наркотиками, азартними іграми, входять до сект та радикальних організацій.

Індивідуальні фактори поділяються на біологічні (вік, здоров'я, психо-фізіологічні особливості), соціально-психологічні (прийняття соціальних ролей, демотивованість, міжособистісні конфлікти), духовно-інтелектуальні (цінності, вірування, переконання, освіта, культура, інтуїція), економічні (компетенції, творчий потенціал, професійний інтелект, кваліфікація, працездатність), ризики неблагонадійності (халатність, раптове покращення чи погіршення матеріального стану, соціального статусу, схильність до інтриг, образ та брехні, бажання помсти, нестійкість до стресових ситуацій тощо).

Щодо групи зовнішніх факторів, то вона є досить широкою та маловивченою. До неї належать:
- політична ситуація;
- зміна законодавства;
- умови ринку праці;
- діяльність сторонніх організацій, конкурентів;
- інфляція;
- становище галузі в економічній системі;
- культурологічні, регіональні особливості;
- ставлення до праці у суспільстві;
- акції соціальної непокори;
- стихійні лиха, катастрофи тощо.

Визначаючи причину виникнення зовнішнього ризику для кожного окремого підприємства в різних ситуаціях, слід враховувати його специфіку, тому перелік зовнішніх ризиків необхідно конкретизувати для кожного випадку.

На сьогоднішній день існує декілька варіантів класифікації кадрових ризиків, спільною класифікаційною ознакою яких є причини їх виникнення, які є передумовою належності до певного виду. Проте, на практиці зазвичай важко визначити першопричину ризику та віднести його до певного виду. Наприклад, ризик витоку інформації може бути викликаний як внутрішнім організаційним прорахунком – неефективністю служби безпеки, так і індивідуальним мотивом працівника – грошовою вигодою, нелояльністю, бажанням помсти тощо; не виключений і вплив зовнішніх факторів, а саме – втручання сторонніх організацій. Так само і з наслідками – та ж сама дія працівника може мати позитивний або ж негативний ефект, залежно від обставин, за яких ця дія відбувалася, а також залежно від дій інших суб'єктів. Складно встановити, яким чином та в якій мірі система впливає на працівників, так само як і працівник чи група працівників впливають на систему. Тому для встановлення причин та в процесі оцінювання впливу кадрових ризиків на діяльність суб'єктів господарювання необхідно застосовувати комплексний підхід.

За формою збитків, кадрові ризики мають універсальний характер, оскільки потенційно здатні призвести як до майнових (збитки можна відобразити у грошовій формі), так і немайнових, або нематеріальних (відображення у грошовій формі неможливе) наслідків.

Водночас негативні наслідки впливу кадрових ризиків є кількісними та якісними. До кількісних належать:

– втрата фінансових ресурсів;
– нестача чи надлишок людських ресурсів;
– недовиконання плану з випуску продукції, надання послуг.

Якісними наслідками є:

– втрата висококваліфікованого персоналу;
– витік конфіденційної інформації;
– зниження якості ресурсів;
– формування небажаного іміджу підприємства як ділового партнера;
– втрата конкурентних переваг.

Зазначивши негативні наслідки впливу кадрових ризиків, необхідно додати і позитивний їх вплив, який на сьогодні не є вивченим, адже вважалося, що позитивний ефект виникає внаслідок спланованих дій із запровадження стратегії управління персоналом і є закономірним. Проте, прийняття ризикової ситуації означає не лише організацію заходів із запобігання збитків, а й використання можливостей для отримання прибутку. Важливим елементом ризику є наявність імовірності відхилення від обраної мети. При цьому можливі відхилення як негативного, так і позитивного характеру [13, с.10]. До позитивних матеріальних наслідків належать:

– отримання надприбутку;
– підвищення ефективності капіталовкладень у персонал;
– перевиконання планів випуску та збуту продукції.

Якісними позитивними наслідками впливу кадрових ризиків є:

– незаплановане підвищення якості персоналу;
– покращення ділової репутації підприємства;
– зростання лояльності персоналу та задоволеності працею.

Вочевидь, що урахування кадрових ризиків у господарській діяльності підприємств є необхідним, а створення ефективної системи управління кадровими ризиками дозволить мінімізувати їх негативний вплив та збільшити позитивний, тим самим збільшивши конкурентоспроможність суб'єкта господарювання.

Висновки і перспективи подальших розробок. Отже, проблема ризиків у господарській діяльності підприємств набула особливої актуальності впродовж останніх років. Не зважаючи на значний вплив на діяльність підприємств, недостатньо уваги науковців приділено кадровим ризикам, які є першопричиною інших видів ризиків. Усі існуючі визначення кадрових ризиків акцентують увагу на ймовірності втрат або ж самих

втратах, тоді як кадрові ризики мають дуалістичний характер. Виходячи з цього запропоновано трактувати кадрові ризики як ймовірність настання негативних чи позитивних наслідків діяльності підприємства (як матеріальних, так і нематеріальних) внаслідок діяльності (бездіяльності) персоналу, що зумовлена рядом чинників. У процесі ідентифікації кадрових ризиків доречно здійснити поділ їх причин на внутрішні (організаційні та індивідуальні) і зовнішні (обумовлені впливом зовнішнього середовища). Як негативні, так і позитивні наслідки кадрових ризиків можуть мати кількісну та якісну інтерпретацію.

Перспективи подальших досліджень за обраною темою вбачаються в опрацюванні таких питань управління кадровими ризиками: 1) розробка процедури ідентифікації кадрових ризиків; 2) визначення впливу кожного з видів кадрових ризиків на результати господарювання; 3) розробка методики кількісного оцінювання кадрових ризиків; 4) формування системи методів управління кадровими ризиками з метою мінімізації їх негативного та максимізації позитивного впливу на результати господарювання.

Список використаної літератури

1. Бадалова А. Г. Управление кадровыми рисками предприятия / А. Г. Бадалова, К. П. Москвитин // Российское предпринимательство. – 2005. – № 7. – С. 92–98.
2. Аминов А. А. Управление кадровыми рисками : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / А. А. Аминов. – Москва, 2007. – 155 с.
3. Гончаров Є. В. Кадрові ризики та рівень освіти: інноваційні напрямки в умовах глобалізації / Є. В. Гончаров // Проблеми економіки та управління. – Л.: Львів. політехніка, 2008. – С. 60–63.
4. Хромов М. Ю. Причины возникновения кадровых рисков [Електронний ресурс] / М. Ю. Хромов. – Режим доступу: www.prosvet.su/articles/personal/article2.
5. Пронина И. В. Оценка компетенций персонала промышленного предприятия при принятии управленческих решений : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / И. В. Пронина. – Ижевск, 2005. – 170 с.
6. Буланова Е. Н. Определение понятия кадрового риска / Е. Н. Буланова // Управление персоналом. Ученые записки. Книга V / под ред. д.э.н., проф. В. К. Потемкина. – СПб. : Изд-во Санкт-Петербургской академии управления персоналом, 2007. – 334 с.
7. Жуковська В. М. Теоретичні аспекти дослідження кадрових ризиків на підприємстві [Електронний ресурс] / В. М. Жуковська, Н. В. Серафим. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Chem_Biol/Vnuvgp/ekon/2009_4_1/v48ek016.pdf.
8. Слободской А. Л. Риски в управлении персоналом : учеб. пособие / А. Л. Слободской. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 155 с.
9. Копейкин Г. К. Менеджмент экономической безопасности / Г. К. Копейкин, В. К. Потемкин. – СПб.: Терция, 2004. – 112 с.
10. Криворотько І. О. Оцінювання кадрових ризиків на промислових підприємствах / І. О. Криворотько // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2007. – № 5. – С. 54–57.
11. Цветкова И. И. Классификация кадровых рисков / И. И. Цветкова // Экономика и управление. – 2009. – № 6. – С. 38–43.
12. Соколова М. Ю. Риски прогнозирования научно и научно-педагогических кадров вуза [Електронний ресурс] / М. Ю. Соколова. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/7_NITSB_2012/Economics/5_102008.doc.htm.
13. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навчальний посібник / Л. І. Донець. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.

Прийнято до друку 23.10.2012