

## **МІНІМІЗАЦІЯ РИЗИКІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ**

Успіх будь-якого підприємства у сучасних умовах господарювання в значній мірі залежить від діяльності його працівників, якості управління персоналом, а, отже, від кадрової політики підприємства. В останні роки підприємства відчувають зростання загроз з боку власного персоналу, що супроводжується погіршенням економічної безпеки підприємства внаслідок збільшення ризиків в управлінні персоналом. За оцінками фахівців такі ризики можуть не тільки спричинити підприємству фінансові втрати, а й призвести до його повної втрати власниками, або суттєвого зменшення ринкової вартості активів. В умовах становлення економіки України фінансові ризики були якщо не одними з найбільших, а в деяких випадках вони вважалися абсолютними. Однак за роки стабілізації економічної ситуації в країні все більшу вагу набувають також репутаційні ризики, які збільшуються та, в свою чергу, загострюють ризики фінансові (рис. 1).

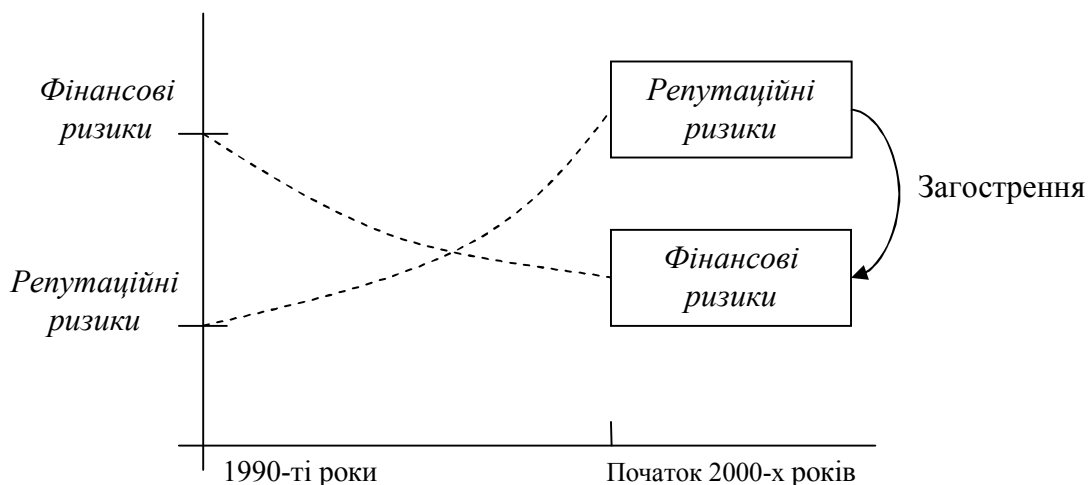


Рис.1. Співвідношення фінансових та репутаційних ризиків

Репутаційні ризики, насамперед пов'язані з діями персоналу підприємства та мають різну природу виникнення [1, с.18]. Водночас репутаційні ризики є похідними від ризиків управління персоналом. Фахівці з управління персоналом вводять поняття "ризиків в роботі з персоналом". Такий ризик є неминучим, його не можна заздалегідь передбачити на 100%, так як сама людина є непередбачуваною, схильною до змін, а її вчинки, мотиви діяльності визначаються як раціонально, так і сферою несвідомого. У кожній сфері людської діяльності присутні свої

ризиками, і управління персоналом не є винятком. В цьому аспекті управління персоналом - це є управління HR-ризиками, а саме їх мінімізація.

У сучасній економічній літературі багато уваги приділяється питанням оцінки персоналу такими авторами, як С. Апенько, Ю.В.Іванов, Р.З. Закіров, Н.М. Комарова, В. Маслов [1; 2; 4; 5]. Наукові праці цих авторів присвячені розробці методів оцінки працівників та результатів їх діяльності, критеріїв оцінки персоналу. Питання аналізу і оцінки економічного ризику широко розглянуті в працях А.П. Черкасова, В.В. Христиановського, В.П. Щербини, А.С. Шапкіна [9; 10; 11]. Разом з тим, питання аналізу ризиків, що виникають при проведенні оцінки персоналу, залишається не розглянутим, що обумовлює необхідність розробки методів та відповідних процедур кількісного і якісного аналізу ризику при оцінці персоналу підприємств. Одним із перспективних досліджень в цьому напрямку є спроба О.В. Захарової визначити ризики інвестування у людський капітал [3].

Метою статті є обґрунтування видів ризику в управлінні персоналом та розробка науково-методичних рекомендацій щодо комплексного аналізу ризиків, які виникають при виконанні управлінських процедур під час проведення оцінки персоналу підприємств.

В загальному випадку ризики в управлінні персоналом можна визначити як потенційні втрати або погрози фінансово-господарчої діяльності підприємства, пов'язані з діяльністю власного персоналу підприємства. Як вказує А. Старинська, внутрішні ризики підприємства, а саме такі, що пов'язані з діями персоналу, складають біля 75% загальних ризиків підприємства, і тому основні зусилля мають бути спрямованими саме на їх першочергове запобігання [8]. Процес управління ризиками в управлінні персоналом є самим складним з огляду на сутність такого ризику, тому вкрай необхідною є розробка дієвого механізму ідентифікації та виявлення ризиків в управлінні персоналом, спрямованого на зменшення імовірності настання загрозливих для підприємства наслідків впливу відповідних небезпек на результати діяльності.

У зарубіжній практиці ризики, пов'язані з людським чинником, класифікуються на дві групи: ризики кількісного і якісного характеру. Ризики кількісного характеру в управлінні персоналом пов'язані з недоліком або надлишком трудових ресурсів на підприємстві. Вони можуть виявлятися у вигляді втрат внаслідок невідповідності фактичної чисельності робітників поточним потребам підприємства. Ризики в роботі з персоналом якісного характеру обумовлені невідповідністю фактичних характеристик персоналу вимогам, що пред'являються до нього. У свою чергу вони включають ризики недостатньої кваліфікації робітників, ризики нелояльності персоналу тощо.

Розглядаючи процеси управління персоналом, доцільно буде розділити ризики на три групи, які відображають різне становище робітника на підприємстві щодо власної ролі та можливостей.

1. Ризики при найманні робітників на роботу. Даний тип ризику виникає ще до початку роботи нового робітника. Основний збиток може бути нанесений іміджу підприємства в очах громадськості, якщо найманий робітник не буде відповідати вимогам, а також підприємство може понести фінансові втрати, обумовлені недостатньою кваліфікацією робітника. Джерелом ризику наймання невідповідного кандидата можуть бути наступні причини:

- неправильна оцінка кандидатів на етапі відбору;
- неправильний вибір джерел пошуку кандидатів;
- недоліки щодо постановки завдання на пошук кандидата, відсутність точного опису посади або навпаки, надмірно детальний опис посади;
- відсутність у процедурі добору етапу перевірки кандидата з метою забезпечення економічної безпеки підприємства.

2. Ризики під час роботи персоналу підприємства. Основним ризиком у роботі з персоналом для підприємства на даному етапі є ризик не стати "кузнею кадрів", яка готує професіоналів для своїх конкурентів. Причинами такої ситуації може бути відсутність планування кар'єри робітників, а також відсутність роботи із створення та підтримки мотивації персоналу до праці на підприємстві, відсутність корпоративної культури духу єдиної команди, незнання робітниками цілей підприємства і їх конкретної участі в досягненні цих цілей.

3. Ризики після звільнення робітників з підприємства. При некоректній процедурі звільнення, або у разі наявності конфліктної ситуації можливим є як репутаційний збиток підприємства у вигляді антиреклами, так і фінансовий збиток, у випадку звернення скривдженого робітника до суду.

Як свідчить досвід роботи підприємств більшість загроз виникає під час проведення оцінки робітників при найманні. В умовах все більш відчутного дефіциту висококваліфікованих кадрів складність підбору персоналу стає, мало не основною проблемою життєдіяльності організацій будь-якого масштабу. Тому вкрай актуальним є виявлення та оцінка ризиків в управлінні персоналом, особливо на етапі наймання нових працівників на вакантні посади.

Одним із аспектів при розробці системи оцінки персоналу є оцінка ризиків, що виникають при проведенні оцінки персоналу. Це обумовлено об'єктивною складністю розробки і проведення процедури оцінки персоналу в умовах, що характеризуються нестабільністю та їх динамічністю. Необхідність оцінки ризику передбачає врахування особливостей системи управління підприємством, складу і функцій

учасників оцінки. Ефективність управління персоналом із урахуванням ризику в процесі оцінки персоналу залежить від ступеня обґрунтованості альтернативних варіантів процедур оцінки персоналу.

Серед багатьох визначень ризику найбільш прийнятним при розгляді цієї категорії в системі управління персоналом є визначення, згідно з яким ризиком вважається невизначеність, що пов'язана з будь-якою подією або її наслідком [9]. Послідовність проведення аналізу ризику при оцінці персоналу можливо представити у вигляді схеми, в якій основним вихідним елементом можна вважати цілі і завдання оцінки персоналу, що визначають необхідність аналізу ризику (рис. 2).



Рис. 2 – Послідовність аналізу ризику при оцінці персоналу

Аналіз ризику слід починати з його виявлення при уточненні учасників оцінки персоналу, визначенні окремих етапів проведення оцінки персоналу, чинників та критеріїв, обраних методів оцінки. Після виявлення ризику виникає потреба в його ідентифікації. Складовими цієї процедури аналізу ризиків є визначення джерел ризиків, виявлення основних видів ризиків та їх класифікація.

Ризики, що виявленні на кожному етапі оцінки персоналу, доцільно згрупувати за видами. В науковій літературі існує багато критеріїв для класифікації ризиків [9; 10; 12].

На підставі узагальнення існуючих наукових підходів та у зв'язку з необхідністю врахування особливостей оцінки персоналу розроблено спеціальну класифікацію ризиків під час оцінки персоналу та надано визначення ризиків за видами, табл. 1.

Таблиця 1 – Класифікація та розподіл ризиків за видами

Класифікаційна ознака	Групи ризиків	Види ризику							
		Методичний ризик	Ризик повноти і вірогідності інформації	Ризик інформаційних втраг	Соціально-мотиваційний ризик	Ризик некомпетентності	Ризик альтернативи	Юридичний ризик	Ризик оптимальності рішення
За характером обліку ризиків	внутрішні	+		+	+	+			+
	зовнішні		+				+	+	
За часом виникнення	не регулярні						+	+	
	постійні	+	+	+	+	+			+
За можливими наслідками	прості		+	+		+			+
	альтернативні	+			+		+	+	
За можливістю прогнозування	прогнозовані	+		+	+				
	не прогнозовані		+			+	+	+	+
За часом реагування	попереджувані	+			+		+		
	поточні		+					+	
	запізнені			+		+			+

Втрати, що можуть бути наслідком наявності ризику при оцінці персоналу, доцільно розділяти на матеріальні, трудові, фінансові, втрати часу, специфічні. Оцінку матеріальних втрат слід здійснювати в тих же одиницях, в яких вимірюється кількість конкретного виду матеріальних ресурсів. Узагальнення таких втрат є неможливим, тому доцільно обчислення втрат у вартісному виразі за формулою:

$$B_{mj} = \sum_{i=1}^n t_i \cdot p_i , \quad (1)$$

де  $B_{mj}$  – матеріальні втрати для  $j$ -того виду ризику, грн.;

$t_i$  – матеріальні втрати  $i$ -го виду ресурсу, викликані ризиком, од.;

$p_i$  – ціна за одиницю  $i$ -го виду ресурсу, грн.;

$i=1, 2, \dots, n$  – перелік видів матеріальних ресурсів.

Зазвичай оцінка трудових втрат здійснюється у людино-годинах, людино-днях або у годинах робочого часу. Переведення трудових втрат у вартісний вираз можливо здійснювати за формулою:

$$B_{mj} = \sum_{i=1}^n v_i \cdot z_i , \quad (2)$$

де  $B_{mj}$  – трудові втрати для  $j$ -того виду ризику, грн.;

$v_i$  – втрати робочого часу  $i$ -го працівника, годин;

$z_i$  – оплата праці  $i$ -го працівника, грн. за годину;

$i=1, 2, \dots, n$  – перелік працівників.

Загальний обсяг фінансових втрат залежать від кількості випадків фінансових втрат окремого виду та безпосередньої суми окремого виду фінансових втрат:

$$B_{\phi j} = \sum_{i=1}^n w_i \cdot s_i , \quad (3)$$

де  $B_{\phi j}$  – фінансові втрати для  $j$ -того виду ризику, грн.;

$w_i$  – кількість випадків фінансових втрат  $i$ -го виду;

$p_i$  – величина  $i$ -го виду фінансових втрат, грн.;

$i=1, 2, \dots, n$  – перелік видів фінансових втрат.

Пряма оцінка втрат часу здійснюється в годинах, днях, тижнях, місяцях запізнення в одержанні планованого результату. Для переведення втрат часу у вартісний вимір слід враховувати альтернативні витрати:

$$B_{\psi} = \sum_{i=1}^n k_i \cdot \frac{y}{100} \cdot d , \quad (4)$$

де  $B_{\psi}$  – втрати часу, грн.;

$k_i$  – витрати на кожному  $i$ -тому етапі оцінки персоналу, грн.;

$u$  – альтернативна відсоткова ставка за період (наприклад, відсоткова ставка на депозитні вкладення), %;

$d$  – кількість періодів непередбачуваної затримки.

Специфічні втрати при оцінці персоналу полягають у зниженні продуктивності праці, необхідності сплати послуг фахівців при порушенні психічного стану працівників, які підлягають оцінці, та можуть бути розраховані за формулою:

$$B_{cj} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot c_i + \sum_{l=1}^p Z_l, \quad (5)$$

де  $B_{cj}$  – специфічні втрати для  $j$ -того виду ризику, грн.;

$q_i$  – зниження продуктивності праці  $i$ -го працівника у натуральних одиницях;

$c_i$  – ринкова вартість одиниці продукції (послуг), грн.;

$Z_l$  – оплата послуг одного спеціаліста (психолога, соціолога);

$i=1, 2, \dots, n$  – перелік працівників, у яких спостерігається зниження продуктивності праці;

$l=1, 2, \dots, p$  – перелік фахівців, в яких виникає необхідність залучення внаслідок дії факторів ризику.

Для здійснення кількісного аналізу ризиків потрібно визначити рівень ризику, припустимий в конкретному випадку. В науковій літературі з оцінки ризику існує багато методів кількісної оцінки ризику [7; 12]. З врахуванням специфіки оцінки персоналу та практичних проблем в управлінні персоналом для прийняття рішень про використання конкретного методу оцінки ризику пропонуються наступні вимоги: повнота інформації, економічність, економія часу, простота.

Теоретичний метод оцінки ризику, що базується на інтегральному обчисленні та використанні закону нормального розподілу, запропонований В.В. Христиановским [9], та дисперсійний аналіз з використанням стандартних відхилень, запропонований А.П. Черкасовим [10], не відповідають основним вимогам до методів оцінки ризику в практичних умовах. Для прийняття рішення про прийнятність ризику можливо використання показника абсолютного ризику, що розраховується з врахуванням пропозицій В.В. Черкасова [10] за формулою:

$$W_i = v_i \cdot B_i, \quad (6)$$

де  $W_i$  – абсолютне значення  $i$ -го ризику, грн.;

$v_i$  – ймовірність  $i$ -го ризику;

$B_i$  – сумарні втрати, до яких може призвести  $i$ -тий ризик, грн.

Для визначення ймовірності ризику можливо скористатися методом експертних оцінок. Проте більш доцільним при проведенні опитування є визначення відносної частоти, яка при достатній кількості іспитів дорівнює ймовірності [9; 10]. З використанням методу експертних оцінок виявляються загальні ймовірності появи кожного виду ризику. При аналізі у кожній конкретній ситуації необхідно також враховувати компетентність особи, що приймає рішення на кожному етапі оцінки персоналу. Ймовірність ризику слід обчислювати за формулою:

$$v = k \cdot P, \quad (7)$$

де  $k$  – коефіцієнт компетентності особи, що приймає рішення;

$P$  – середня ймовірність певного виду ризику, що отримана методом експертних оцінок.

Коефіцієнт компетентності особи є емпіричним показником. Його значення в межах запропонованої методики змінюється від нуля до одиниці. При чому, чим ближче за значенням цей показник до нуля, тим вища кваліфікація особи, що приймає рішення, і, навпаки, чим ближче показник до одиниці, тим нижча кваліфікація особи. Значення коефіцієнту визначається у кожному конкретному випадку окремо. Як приклад, його можливо встановлювати за формальними ознаками (стажем роботи та рівнем освіти) методом рівномірного розподілу.

З метою прийняття рішення щодо прийнятності або не прийнятності ризику стосовно ризиків здійснюється визначення зон ризику [9; 10]. В якості показника для визначення зон ризику доцільно використовувати витрати на оцінку персоналу, що передбачені програмою оцінки. Пропонується встановлювати наступні зони ризику з відповідною їх оцінкою:

– зона мінімального ризику (абсолютне значення ризику від 0 до 25% від загальних витрат) передбачає прийняття рішення про прийнятність ризику;

– зона підвищеного ризику (абсолютне значення ризику від 25 до 50% від загальних витрат) передбачає прийняття рішення про зниження ризику за рахунок власних коштів;

– зона критичного ризику (абсолютне значення ризику від 50 до 75% від загальних витрат) передбачає прийняття рішення про зниження ризику шляхом його повної або часткової передачі;

– зона неприпустимого ризику (абсолютне значення ризику від 75 до 100% від загальних витрат) передбачає прийняття рішення про запобігання ризику та розробку комплексної програми заходів з його попередження.

Процедура обґрунтування та впровадження стратегії управління ризиком має бути досить динамічною та складатися з прийняття кількох



варіантів управлінських рішень щодо реагування на найбільш імовірні та загрозові складові ризику інвестування залежно від поточного рівня економічної успішності підприємства та можливого впливу на нього кожної зі складових ризику інвестування [3, с.183].

При розробці заходів для зниження ризику важливим залишається визначення етапу, на якому виникає найбільша кількість ризиків та розрахунок середньої ймовірності, що дасть інформативну базу для розробки заходів попередження ризику. В якості показника, що містить інформацію про ризик в залежності від етапу проведення оцінки персоналу та дає змогу виявити та порівняти ризикованість різних етапів, пропонується питома вага ризиків у загальній їх кількості:

$$d = \frac{Kr_i}{\sum_{i=1}^n Kr_i} \cdot 100 \% , \quad (12)$$

де  $d$  – питома вага ризиків на конкретному етапі проведення оцінки персоналу у загальній кількості ризиків, що виникають при її здійсненні;

$Kr_i$  – відповідний ризик на  $i$ -ому етапі оцінки персоналу;

$i=1, 2, \dots, n$  – перелік етапів оцінки персоналу.

В якості показника, що враховує ймовірність ризику та дозволяє порівняти декілька процедур оцінки, пропонується показник розподілу ризиків за ймовірністю:

$$R = \frac{Kr_j \cdot \bar{v}_j}{\sum_{j=1}^m Kr_j \cdot \bar{v}_j} , \quad (13)$$

де  $Kr_j$  – кількість ризиків у визначеній групі;

$\bar{v}_j$  – середня імовірність ризику за конкретною групою ризиків;

$j=1, 2, \dots, m$  – кількість груп ризиків.

Однією з суттєвих переваг запропонованої методики аналізу ризику є оперативність отримання інформації для прийняття управлінських рішень щодо окремих процедур оцінки персоналу та відносно невеликі витрати на виявлення та оцінку ризику. На основі запропонованих показників, а також якісного й кількісного аналізу ризику, обумовленого оцінкою персоналу, виникає можливість розробки заходів щодо попередження або зниження ризику, що в свою чергу буде сприяти забезпеченню економічної безпеки підприємства за рахунок її важливішої складової – безпеки в управлінні персоналом. Практичне використання результатів аналізу ризику під час оцінки персоналу дозволяють підвищити об'єктивність загальних результатів оцінки персоналу і обґрунтованість витрат на її проведення, що є важливим економічним чинником скорочення витрат на персонал.

## Література

1. Апенько С. Эффективность системы оценки персонала // Вестник Омского университета. – 2006. – №12. – С.26-29.
2. Закиров Р. З., Комарова Н. М. К вопросу о системе аттестации и оценки персонала // Деньги и кредит. – 2003. – №7. – С.52-54.
3. Захарова О.В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування. – Донецьк: ТОВ „ДРУК-ІНФО”, 2010. – 378 с.
4. Иванов Ю.В. Оценка и аттестация персонала // Управление персоналом. – 2006. – №03. – С.60-73.
5. Маслов В. О стратегическом управлении персоналом // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – №5. – С.99-105.
6. Пригожин А. Управление корпоративной репутацией // Менеджер по персоналу. – 2007. - № 11. – С.18-23.
7. Станиславчик Е.Н. Риск-менеджмент на предприятии. Теория и практика. – М.: «Ось-89», 2002. – 80с.
8. Старинская А. Ставка на карту рисков // Стратегии. – 2007. – № 6. – С. 23-29.
9. Христиановский В.В., Плошкой Ю.Н., Щербина В.П. Экономический риск и методы его измерения. – Донецк: ДонГУ, 1999. – 250с.
10. Черкасов А.П. Проблемы риска в управленческой деятельности: Монография / Отв.ред. В.И. Третьяк. – М.: Маклер, 1999. – 228с.
11. Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски: оценка, управление, портфель инвестиций. – М.: Издат.-торговая корпорация «Дашков и К», 2004. – 544с.
12. Швець І.Б., Бондарева І.А. Управление производственными запасами на предприятии: Монография / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2003. – 182с.

### **І.Б. ШВЕЦЬ МІНІМІЗАЦІЯ РИЗИКІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ**

Досліджено види ризиків в управлінні персоналом на підприємствах. Обґрунтовано актуальність та доцільність визначення та аналізу ризиків при оцінці персоналу. Розроблено методику комплексної оцінки ризиків з врахуванням процедурних особливостей оцінки персоналу. Представлено та обґрунтовано послідовність та показники оцінки ризику, можливість і переваги їх застосування на підприємствах.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, РИЗИКИ, ОЦІНКА, ПІДПРИЄМСТВО, ЙМОВІРНІСТЬ**

## **И.Б. Швец МИНИМИЗАЦИЯ РИСКОВ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ**

Исследованы виды рисков в управлении персоналом на предприятиях. Обоснована актуальность и целесообразность определения и анализа рисков при оценке персонала. Разработана методика комплексной оценки рисков с учетом процедурных особенностей оценки персонала. Представлены и обоснованы последовательность и показатели оценки риска, возможность и преимущества их применения на предприятиях.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, РИСКИ, ОЦЕНКА, ПРЕДПРИЯТИЕ, ВЕРОЯТНОСТЬ**

### **I. Shvets. RISKS MINIMIZING IN HUMAN RECOURSES MANAGEMENT**

Types of risks in human recourses management at the enterprises are investigated. The urgency and feasibility of risks identification and analysis in the human resources assessment are grounded. A method for comprehensive risks evaluation with taking into account procedural peculiarities of the staff assessment is developed. The consistency and indicators of risk assessment, feasibility and benefits of their use in enterprises are presented and proved.

**KEY WORDS: HUMAN RECOURSES MANAGEMENT, RISK ASSESSMENT, ENTERPRISES, PROBABILITY**