

**ІДЕНТИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ**

*Обґрунтовано необхідність ідентифікації ризиків в управлінні персоналом на підприємствах. Розглянуто види ризиків на різних етапах управління персоналом. Запропоновано класифікацію ризиків за видами. Розроблено методичний підхід до комплексної оцінки ризиків з врахуванням процедурних особливостей оцінки персоналу.*

*The necessity of identifying risks for human resource management at the enterprises is proved. Types of risks at different stages of human resource management are considered. Classification of risks by types is offered. The methodical approach to a complex assessment of risks taking into account procedural features of performance appraisal is developed.*

Ефективна діяльність будь-якого підприємства та можливості його існування на ринку у сучасних умовах господарювання в значній мірі залежить від дій його працівників, якості управління персоналом, а, отже, від кадрової політики підприємства. В останні роки підприємства відчують 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. Отже суттєвого значення набуває управління ризиками, яке передбачає комплекс взаємопов'язаних процесів, а саме ідентифікацію, аналіз ризиків та прийняття рішень щодо мінімізацію негативних наслідків настання ризикових подій.

Важливим етапом у управлінні ризиками є їх ідентифікація, яка являє собою виявлення ризиків в управлінні персоналом, що в кінцевому підсумку може призвести до суттєвих втрат та збитків. Результатом ідентифікації ризиків має стати перелік видів ризиків з визначенням їх основних характеристик: причини, умови, оцінка наслідків та збитків.

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; 3; 4]. 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 [5; 6; 7]. 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.

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

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. 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. Як свідчить досвід роботи підприємств більшість загроз виникає під час

проведення оцінки робітників при найманні, тому вкрай актуальним є виявлення та оцінка ризиків в управлінні персоналом, особливо на етапі наймання нових працівників на вакантні посади.

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 [5]. В загальному випадку ризику в управлінні персоналом можна визначити як потенційні втрати або погрози для фінансово-господарської діяльності підприємства, пов'язані з діяльністю власного персоналу підприємства. У зарубіжній практиці ризику, пов'язані з людським чинником, класифікуються на дві групи: ризику кількісного і якісного характеру. Ризику 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. Ризику в роботі з персоналом якісного характеру обумовлені невідповідністю фактичних характеристик персоналу вимогам, що пред'являються до нього. У свою чергу вони включають ризику недостатньої кваліфікації робітників, ризику нелояльності персоналу тощо.

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

1. Ризику 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. Ризику 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. Ризику 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.

Аналіз ризиків в управлінні персоналом свідчить про необхідність якісної та кількісної їх оцінки. Якісна оцінка ризиків являє собою якісний аналіз ризиків і умов їх виникнення з метою визначення їх впливу на діяльність підприємства. Кількісна оцінка – це кількісний аналіз ймовірності виникнення та впливу наслідків ризиків на кінцеві результати діяльності підприємства.

Практичний досвід підприємств підтверджує, що найбільша кількість ризиків виникає під час відбору та найму персоналу, які пов'язані із необхідністю оцінки кандидатів на вакантну посаду. Така ситуація обумовлена 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.

Аналіз ризику слід починати з його виявлення, визначенні окремих етапів проведення оцінки персоналу, чинників та критеріїв, обраних методів оцінки. Після виявлення ризику виникає потреба в його ідентифікації. Складовими цієї процедури 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 існують критерії класифікації ризиків [5; 6; 8]. На підставі узагальнення існуючих наукових підходів та у зв'язку з необхідністю врахування особливостей оцінки персоналу пропонується класифікація ризиків під час оцінки персоналу 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 втрат	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. Загальний обсяг фінансових втрат залежать від кількості випадків фінансових втрат окремого виду та безпосередньої суми окремого виду таких втрат. Специфічні втрати при оцінці персоналу полягають у зниженні продуктивності праці, необхідності сплати послуг фахівців при порушенні психічного стану працівників, які підлягають оцінці.

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 [8; 9]. З врахуванням специфіки оцінки персоналу та практичних проблем в управлінні персоналом для прийняття рішень про використання конкретного методу оцінки ризику пропонується наступні вимоги: повнота інформації, економічність, економія часу, простота. Теоретичний метод оцінки ризику, що базується на інтегральному обчисленні та використанні закону нормального розподілу та дисперсійний аналіз з використанням стандартних відхилень не відповідають основним вимогам до методів оцінки ризику в практичних умовах [5; 6]. Для прийняття рішення про прийнятність ризику можливо використання показника абсолютного ризику, що розраховується на підставі ймовірності певного виду ризику та сумарних втрат від його дії [6].

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. 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. З метою прийняття рішення щодо прийнятності або не прийнятності ризику стосовно ризиків можливим є визначення зон ризику [5; 6]. 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 заходів з його попередження.

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. Планування реагування на ризики передбачає визначення процедур і методів з ослаблення негативних наслідків ризикових подій та використання можливих переваг.

Однією з суттєвих переваг пропонованого підходу до аналізу ризику є оперативність отримання інформації для прийняття управлінських рішень щодо окремих процедур оцінки персоналу та відносно невеликих витрат на ідентифікацію та оцінку ризику. На основі якісного й кількісного аналізу ризику виникає можливість розробки заходів щодо попередження або зниження ризику на підставі моніторингу та контролю ризиків, 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.

#### Список літератури

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. Иванов Ю.В. Оценка и аттестация персонала // Управление персоналом. – 2006. –№03. – С.60-73.
4. Маслов В. О стратегическом управлении персоналом // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – №5. – С.99-105.
5. Христиановский В.В., Плошкой Ю.Н., Щербина В.П. Экономический риск и методы его измерения. – Донецк: ДонГУ, 1999. – 250 с.
6. Черкасов А.П. Проблемы риска в управленческой деятельности: Монография / Отв.ред. В.И. Третьяк. – М.: Маклер, 1999. – 228 с.
7. Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски: оценка, управление, портфель инвестиций. – М.: Издат.-торговая корпорация «Дашков и К», 2004. – 544 с.
8. Швец И.Б., Бондарева И.А. Управление производственными запасами на предприятии: Монография / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2003. – 182 с.
9. Станиславчик Е.Н. Риск-менеджмент на предприятии. Теория и практика. – М.: «Ось-89», 2002. – 80с.