

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА ОЦІНКА РИЗИКІВ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Журенко В. В.

Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна

Відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги», п. 6.1 «Дії стосовно ризиків і можливостей» під час планування в системі управління якістю організація повинна розглянути: середовище організації – зовнішні та внутрішні чинники (п. 4.1); вимоги стосовно розуміння потреб і очікувань зацікавлених сторін (п. 4.2); а також визначити ризики та можливості, які потрібно врахувати, щоб забезпечити впевненість у тому, що система управління якістю може досягти запланованих результатів, збільшити кількість бажаних ефектів, запобігти небажаним ефектам та досягти поліпшення. Не винятком є забезпечуючий процес управління персоналом.

Адже саме персонал є одним з ключових ресурсів підприємства, а помилки в його управлінні призводять до негативних наслідків роботи самої системи.

Тому нашою метою стала ідентифікація та оцінка ризиків в процесі управління персоналом на вітчизняних фармацевтичних підприємствах.

Під ризиком найчастіше розуміють ймовірність отримання несприятливого результату (втрат), а також ймовірність отримати результат, відмінний від очікуваного. У цьому значенні може бути і ризик збитків, і ризик прибутків.

Ризики у системі управління персоналом можна визначити, як потенційні втрати або загрози фінансово-господарської діяльності організації, пов'язані з діяльністю власного персоналу. Найчастіше розрізняють *ризики спричинені персоналом* внаслідок виявлених професійних, ділових і особистісних якостей (що включають психофізіологічні, комунікативні, моральні, освітні, професійно-кваліфікаційні ризики та ризики неблагонадійності), а також *ризики спричинені недоліками у системі управління персоналом*, зокрема :

- ризики при плануванні, прийомі і обліку персоналу;
- ризики обумовлені трудовими відносинами і маркетингом персоналу;
- ризики умов та охорони праці;
- ризики неефективної мотивації персоналу;
- ризики при діловому оцінюванні персоналу, навчанні персоналу;
- ризики соціального розвитку персоналу;
- ризики неефективної організаційної структури;
- ризики правового та інформаційного забезпечення.

Відповідно до результатів V щорічного дослідження корпоративних ризиків Allianz Global Corporate & Specialty у 2016 р. ризики, що пов'язані з персоналом, входять до топ-15 основних бізнес-ризиків компаній.

Управлінська практика стверджує, що саме персонал є причиною 80% ризиків прямих та опосередкованих втрат, наприклад, внаслідок неефективної побудови бізнес-процесів, процедур прийняття та реалізації управлінських рішень, не прогнозованих дій працівників у складних ситуаціях, реагування організації як системи на виклики зовнішнього середовища.

Таким чином, проблема мінімізації ризиків, що виникають в системі управління персоналом, є досить актуальною і обумовлена впливом людського фактору на функціонування організації.

Системний підхід до управління (контролю) ризиками передбачає кілька етапів. По-перше надання *загальної оцінки ризику*, що передбачає ідентифікацію загрози, її аналіз, визначення якісної і кількісної оцінки ризику. Наступним етапом є прийняття *рішення щодо заходів*

для усунення чи мінімізації, зниження ризику до прийняттого рівня або прийняття ризику, а також формування умов запобігання новим ризикам.

Ризики ділять на *керовані* (в основному пов'язані з внутрішнім потенціалом і можливостями організації) та *некеровані* (зовнішні ризики, які враховуються в планових розрахунках як непереборні труднощі та обмеження).

Якщо ризики є некерованими, то єдиним методом буде адаптація до них (розробка планів з урахуванням цих ризиків з виділенням резервних коштів для компенсації втрат при настанні подій цих ризиків). Для керованих ризиків можна застосовувати метод уникнення або мінімізації ризику, диверсифікацію, компенсацію, страхування.

Уникнення або мінімізація ризику – це рішення не наражатися певному виду ризику, відмовитися від ризикованих проектів, партнерів, співробітників, менеджерів, заручитися гарантіями.

Компенсація – прийняття ризику й покриття збитків за рахунок власних ресурсів (створення страхових резервів). Резерви можуть бути: фінансовими, матеріальними, інформаційними, людськими.

Диверсифікація – це перерозподіл ризику між різними сферами діяльності, галузями, країнами і суб'єктами, наприклад аутсорсинг (надання окремих операцій на виконання сторонній організації) і аутстафінг (послуга з виводу персоналу із штату компанії-замовника до штату компанії-провайдера).

Страхування ризиків – захист майнових інтересів фізичних і юридичних осіб при певних подіях (страхових випадках) за рахунок фондів страхових внесків.

Ризики аналізують:

за ступенем ймовірності настання:

- малоімовірні - до 5% (стихійні лиха, природні катаклізми тощо);
- середня ступінь ймовірності - 5-25% (політична нестабільність, зміна зовнішніх умов діяльності підприємства більше очікуваних);
- висока ймовірність - понад 25% (сезонність коливання попиту, зміна поведінки конкурентів та зниження потенціалу організації);

за рівнем впливу на формування стійких тенденцій:

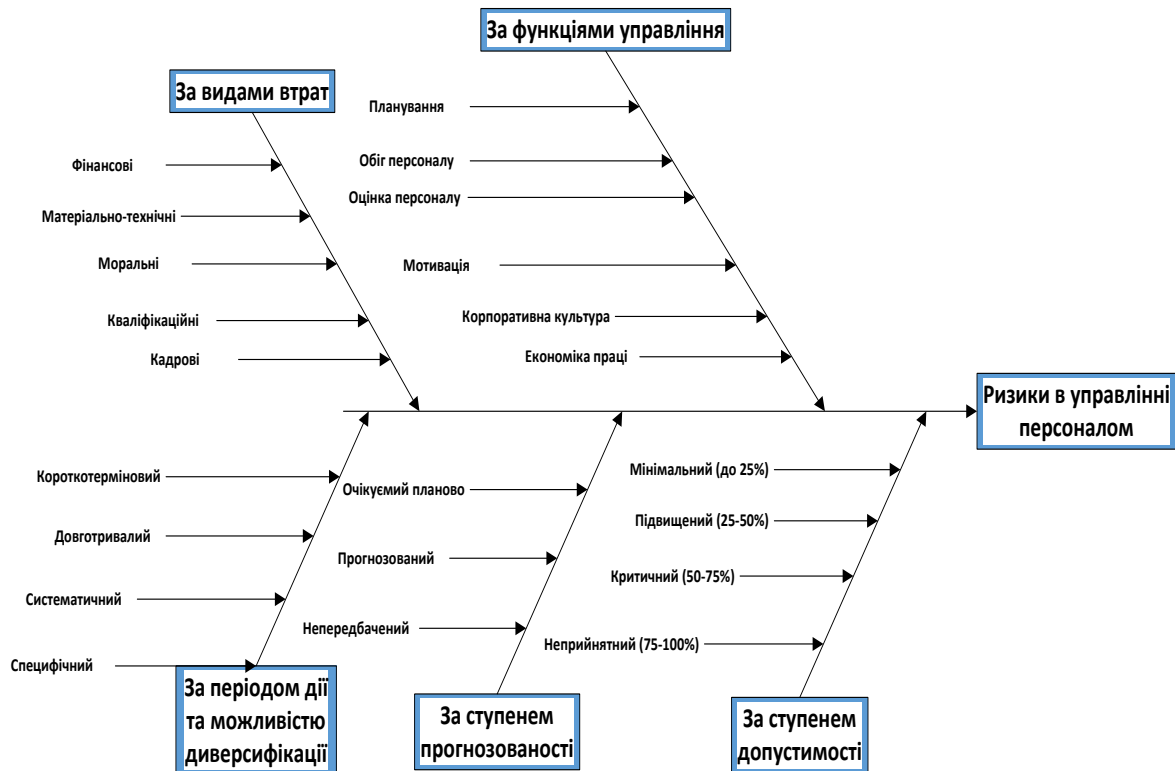
- короточасні, які враховуються в тактичному і оперативному плануванні з розробкою заходів щодо запобігання або зниження таких ризиків;
- довготривалі, які враховуються в середньостроковому і довгостроковому плані за допомогою коригування концепції розвитку та адаптації до змін.

Персонал є одним з найважливіших факторів успішного розвитку організації. Тож виправданими будуть інвестиції у розвиток кадрів, що забезпечує підвищення кваліфікації працівників, оновлення набутих знань і навичок. Для самих співробітників професійний розвиток підвищує їх конкурентоспроможність на ринку праці, дає можливість кар'єрного росту та сприяє більшій задоволеності своєю роботою.

Але й при проведенні навчання персоналу виявляються ризики, а саме:

- ризик втрати фінансових коштів (при сплаті за навчання персоналу);
- ризик втрати робочого часу;
- ризик неефективного навчання, неправильного відбору робітників для навчання.

Важливим фактором є мотивація самих співробітників, учасників навчання: наскільки вони зацікавлені у відвідуванні тренінгів, семінарів, навчальних занять і в подальшому використанні отриманих знань, умінь і навичок.



Основна група ризиків – це ризики помилкового вибору напрямів кадрової політики. Одна з причин – це необґрунтоване визначення пріоритетів стратегії управління персоналом, здатних внести вклад у досягнення цілей підприємства.

Друга група – це ризики, пов'язані з неякісним рівнем кадрового забезпечення діяльності підприємства, і вони займають значне місце в загальному переліку ризиків управління. Успіх діяльності залежить від того, наскільки персонал, який бере участь у роботі, усвідомлює свою відповідальність і зацікавленість у результатах праці.

Ризики, пов'язані з неефективною системою мотивації та стимулювання персоналу, – третя група ризиків. Будь-який сучасний керівник усвідомлює, що успіх підприємства безпосередньо залежить від розробки, впровадження та застосування ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу.

Четверта група ризиків – це ризики, пов'язані з недостатнім захистом інформації як у процесі роботи, так і при звільненні працівника. Ефективним інструментом як контролю співробітників, так і захисту інформації є розмежування доступу до даних, навіть якщо вони не є конфіденційними. Установка такої системи дозволяє відстежувати, хто і як саме працював зі службовою інформацією, не давати їй "розповзатися" по компанії.

Персонал організації є найважливішим ресурсом будь-якої діяльності, та одночасно є одним з основних джерел ризиків. Наявність ризиків в роботі з персоналом найчастіше негативно впливає на результати фінансово-господарської діяльності економічних суб'єктів. Робота з такими ризиками є важливою складовою діяльності організації, оскільки «людський фактор» робить істотний вплив на функціонування системи управління підприємством, на кількість і види можливих конфліктів, на частоту їх виникнення і способи вирішення, на рівень корпоративної культури, на імідж підприємства і довіру до нього.

Отже можна визначити, що основною метою управління ризиками є визначення, оцінка, аналіз, попередження й прогнозування потенційних загроз з боку людських ресурсів для організації. Визначення та оцінка ризиків і можливостей в управлінні персоналом є підґрунтям для розробки кадрової стратегії та прийняття тактичних рішень з оптимізації управління на всіх етапах взаємодії з людськими ресурсами.