

Піткельова В. Є.

Воржакова Ю. П.

канд. економ. наук
ORCID ID: 0000-0002-0521-3318

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ З ПОЗИЦІЇ РІЗНИЦІ МІЖ ПОКОЛІННЯМИ

MANAGEMENT OF RISK RELATED TO MULTI-GENERATIONAL EMPLOYEE ROSTERS AT THE ENTERPRISE

Стаття присвячена проблематиці управління кадровими ризиками на сучасному підприємстві з позиції вікової різнобічності колективу. Зазначено, що на ринку праці стабільно відбуваються зміни, у трудові відносини вступає нове покоління – покоління Z, ще більше зростає потреба у розробці гнучкої системи управління персоналом, а отже, більш глибоке дослідження даного питання є актуальним і важливим. Наведено визначення поняття «кадрового ризику», надано його наукову класифікацію. Також висвітлено, що ризики, пов'язані з людськими ресурсами є критичними для організації, тому для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності компанії необхідно їх регулювати. Зауважено, що останній час, суспільство стрімко змінюється і принципи трудових відносин разом з ним. Сучасних людей неможливо характеризувати шляхом об'єднання в єдине ціле, а різниця між віковими групами стає все більш очевидною. У статті наведено визначення поняття «покоління» відповідно до теорії Вільяма Штрауса та Ніла Хоува та перераховані характерні риси представників трьох поколінь: X, Y, або міленіалів та нового покоління робочих відносин - Z. Проаналізовано психологічні особливості представників різних поколінь трьох ключових елементів: покоління X, покоління Y та нове покоління працівників – покоління Z.

Використовуючи методи порівняння, аналізу, узагальнення та системного підходу, запропоновано актуальні способи зниження ризиків на підприємстві з урахуванням індивідуальних особливостей учасників трудових відносин - представників різних поколінь. Проведений аналіз може бути покладений в основу майбутніх досліджень питання кадрових ризиків та взаємодії поколінь у трудових відносинах.

Ключові слова: ризик, кадровий ризик, покоління, теорія поколінь, управління персоналом, трудовий колектив.

The article is devoted to the problems of personnel risk management at a modern enterprise from the point of view of the age-old variety of the collective. It is noted that there is a steady change in the labour market, a new generation - the generation Z enters a labour relationship - the need for a flexible personnel management system is growing even more, and therefore a deeper study of this issue is relevant and important. The definition of the concept of "personnel risk" is given, its scientific classification is given. It is also highlighted that the risks associated with human resources are critical to the organization, so they need to be regulated to

ensure the company's efficiency and competitiveness. It is noted that recently, society is rapidly changing and the principles of labour relations with it. Modern people cannot be characterized by association in a single whole, but the difference between age groups becomes more and more obvious. The article defines the concept of "generation" in accordance with William Strauss and Neil Hove's theory and lists the characteristics of three generations: X, Y, or Millennials, and the new generation of working relations - Z. The psychological features of representatives of different generations of three key elements are analysed: generation X, generation Y and a new generation of employees - generation Z.

Using methods of comparison, analysis, generalization and system approach, the urgent methods of reducing the risks at the enterprise are proposed taking into account individual characteristics of the participants of labour relations - representatives of different generations. The analysis can be the basis for future research on the issue of personnel risks and the interaction of generations in labour relations.

Keywords: risk, personnel risk, generation, theory of generations, human resources management, work community.

Вступ. У сучасних умовах стрімкого розвитку бізнес-середовища, питання підбору та управління персоналом, як основною рушійною силою підприємства, набуває актуальності. Від того як персонал взаємодіє між собою, як працює, як проявляє ініціативу, інтерес до роботи та результатів діяльності безпосередньо залежить результативність та конкурентоздатність компанії. У той же час, проблема управління трудовими ресурсами на підприємстві ускладнюється відмінностями у принципах, цінностях, ставленні до роботи та кар'єри серед представників різних вікових груп. Таким чином, стає все більш помітною залежність поведінки людини в організації від її поколінної приналежності.

Зростання різноманітності трудового колективу призводить до розширення потенційних загроз для підприємства з боку персоналу, тобто кадрових ризиків. Для існування підприємства та його ефективної фінансово-господарської діяльності життєво важливим є прогнозування, аналіз та регуляція таких ризиків.

Проблематика управління кадровими ризиками, у тому числі з урахуванням особливостей представників різних поколінь є предметом дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, таких як Дуднева Ю.Е., Довгань Л.Є., Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Даниляк М. І. та інших. Однак на ринку праці стабільно відбуваються зміни, у трудові відносини вступає нове покоління – покоління Z, ще більше зростає потреба у розробці гнучкої системи управління персоналом, а отже, більш глибоке дослідження даного питання є актуальним і важливим.

Постановка завдання. Метою дослідження є характеристика кадрових ризиків підприємства з урахуванням різниць між поколіннями, які виявляються у процесі трудової діяльності.

Методологія. Для проведення дослідження використано методи порівняння, аналізу, узагальнення, системного підходу.

Результати дослідження. Невід'ємним елементом системи управління будь-якого сучасного підприємства є ризик-менеджмент. Ризик – це складне явище, визначення якого у загальному вигляді відбувається за двома підходами. З одного боку, ризик може асоціюватися виключно з несприятливими умовами господарювання, втратою власних ресурсів і прибутків. У такому розумінні, управління ризиками передбачає їхньому запобіганню, мінімізації та усуненню. За другого підходу ризик пов'язується із можливістю як негативних, так і позитивних наслідків. Тобто, ризик-менеджмент у більшому ступені полягає у використанні потенційних можливостей для отримання прибутку [5].

Ризик виникає при різних видах господарської діяльності: виробництві товарів, робіт, послуг; фінансових операціях; інвестуванні; реалізації науково-технічних проектів тощо. Серед всієї сукупності ризиків діяльності підприємства найбільш критичним є кадровий ризик, джерелом (об'єктом) якого є окремих працівник або трудовий колектив у цілому. Так, компанія Allianz Global Corporate & Specialty у 2016 році провела дослідження, яке виявило, що близько 80% матеріального збитку компанія отримує в результаті дій власного персоналу [3].

Науковці по-різному трактують поняття «кадровий ризик». Так, Гончаров Є. визначає кадрові ризики як невдалий результат у процесі діяльності під впливом негативних чинників зовнішнього середовища та пов'язує їх з відсутністю кваліфікованого персоналу та недосконалою кадровою політикою [1].

Горбачова І. вважає, що кадровий ризик характеризується наявністю загроз із боку персоналу для підприємства, які можуть привести до небезпеки [2].

Жуковська В. та Серафим Н. ототожнюють кадрові ризики з імовірністю втрат, пов'язаних із використанням трудових ресурсів на підприємстві. Наприклад, ризик втрат, зумовлений недостатньою кваліфікацією працівників, низьким рівнем лояльності до підприємства, летальними випадками серед працівників, нестабільністю штату організації, тощо [3].

Науковці класифікують кадрові ризики наступним чином:

- ризики, пов'язані з рекрутингом (полягають у складності залучення у компанію необхідних спеціалістів і розподілі працівників на робочі позиції відповідно до їхніх інтересів та кваліфікації) ;

- ризики низької кваліфікації (загроза невідповідності працівника заявленій освіті, досвіду роботи, навичкам);
- ризики, пов'язані з адаптацією персоналу (загроза складного та тривалого адаптивного періоду нового працівника в колективі через індивідуальні особливості характеру або невідповідність цінностей та інтересів з іншими членами колективу);
- ризики, пов'язані з неефективною мотивацією персоналу (ризики низької матеріальної і моральної мотивації, функціонування такої системи мотивації, яка не відповідає запитам трудового колективу);
- ризики халатності (відсутність лояльності до підприємства з боку працівників, незадоволеність роботою та відповідне до неї ставлення);
- ризики, пов'язані з інформаційною безпекою та витоком комерційної таємниці (загроза ненадійності, невідповідності морально-етичним нормам кадрів, що призводить до розкриття комерційно важливої інформації);
- ризики шахрайства, крадіжок;
- ризики плинності персоналу на підприємстві (загроза стабільних звільнень працівників через неналежні умови праці, що призводить до додаткових витрат на пошук, добір, навчання та перекваліфікацію нових працівників);
- іміджеві ризики, тощо [4].

Останній час, суспільство стрімко змінюється і принципи трудових відносин разом з ним. Сучасних людей неможливо характеризувати шляхом об'єднання в єдине ціле, а різниця між віковими групами стає все більш очевидною. Оскільки, вдало підібрана команда професіоналів – головна умова успіху організації, то при побудові внутрішньо корпоративних комунікацій і системи управління персоналом (у тому числі, кадрового ризик-менеджменту), необхідним є врахування особливостей поведінки всіх поколінь, які представлені на підприємстві.

Найбільш поширеною та прикладною в контексті міжпоколінного питання є теорія Вільяма Штрауса та Ніла Хоува, про яку науковий світ почав говорити в 1991 році після виходу їх спільної книги «Покоління» (англ. «Generations»).

В. Штраус і Н. Хоув визначають покоління як сукупність усіх людей, народжених в проміжок часу, що становить приблизно 20 років, або одну фазу життя: дитинство, молодість, середній вік і старість. Покоління можна ідентифікувати, якщо воно відповідає трьом критеріям: одна історична епоха

(представники покоління стикаються з однаковими ключовими історичними подіями і соціальними віяннями, перебуваючи на тих же життєвих фазах), певні загальні переконання і моделі поведінки [10].

Теорія поколінь включає в себе три ключових елементи: покоління X, покоління Y та нове покоління працівників – покоління Z.

Належність працівника до однієї з вищезазначеної групи безпосередньо впливає на якості та моделі поведінки, які він проявляє у робочих відносинах.

Для того, щоб зрозуміти, які кадрові ризики є найбільш актуальними та очікуваними з боку кожного покоління, проаналізуємо психологічні особливості їхніх представників.

Покоління X – це люди, народжені в 1965-1982 роках, в період ослаблення соціальних інститутів.

Серед характерних рис представників «невідомого покоління» виділяють наступні:

- вони виростили за непростих часів конфліктів та нестабільності: війна в Афганістані, перша чеченська війна;
- це покоління зайняте постійним пошуком чогось кращого у світі і своїм місцем на Землі; самопізнання та саморозвиток – невід’ємна частина їхнього життя;
- вони схильні до надмірних переживань та емоційної нестабільності;
- вони звикли розраховувати на власні сили та мислити альтернативами;
- представники покоління X – гнучкі, відкриті до змін;
- наполеглива праця та досягнення успіху особистості є основною метою X-спеціалістів (вони не бачать сенс у побудові колективних цілей та ставлять індивідуальний успіх вище за спільні результати) [7].

Міленіали або покоління Y – це люди, народжені з 1983-го по кінець 1990-х років. На формування світосприйняття цього покоління вплинули: розвиток інтернет-технологій, комп’ютерної техніки, поп-культури, розпад СРСР, світовий тероризм, війни, міжнародна фінансова криза, зростання рівня безробіття.

Отже, особливості «Y-ів», які необхідно взяти до уваги при оцінці кадрових ризиків на підприємстві:

- найбільшою цінністю для них є контроль над власним життям, часом і роботою;

- представники цього покоління виступають гарними комунікаторами і почувають себе впевнено, працюючи в команді [8];
- вони прагнуть постійно отримувати знання, надмірно довіряють інформації з інтернет-ресурсів;
- вони надають перевагу самоосвіті перед академічним навчанням;
- це покоління має в пріоритеті самореалізацію, проте воно не готово до повільного кар'єрного зростання;
- гнучкий графік, комфортні умови праці та відсутність постійного контролю – це обов'язкові умови високої продуктивності міленіалів [7].

Покоління Z, або центеніали – народжені з другої половини 90-х років люди, за характером вільні, креативні, незалежні. За три роки вони складатимуть 20% робочої сили у світі, а це означає, що компаніям-роботодавцям вже зараз необхідно враховувати нові можливі ризики та модернізувати систему управління персоналом, базуючись на нових Z-цінностях [4].

Серед психологічних особливостей представників цього покоління виділяють наступні:

- вони мають якісну освіту, переважно самоосвіту, постійно прагнуть до її покращення;
- центеніали бажають привнести зміни у світ і мати роботу, яка є соціально корисною;
- Z-фахівці цінують безпеку, спокій і стабільність;
- вони звикли до інтердисциплінарного підходу, коли перетинається багато різноманітних напрямків, тому робочі завдання повинні бути цікавими і комплексними;
- центеніали ставлять у пріоритет не володіння інформацією, а вміння її швидко знайти;
- Z-фахівці здатні до дивергентного мислення (можливість генерації декількох ідей розв'язання однієї задачі) [9];
- вони швидко сприймають інформацію, проте концентрація їх уваги на одному процесі або предметі є низькою;
- представники покоління Z є толерантнішими за всі попередні покоління, не розуміють прояву дискримінації за національною, расовою, гендерною або будь-якою іншою ознакою.

Таким чином, відповідно до вищезазначених характеристик, у Таблиці 1 зазначимо ефективні способи управління певними кадровими ризиками при роботі з представниками різних поколінь.

Таблиця 1 - Способи зниження ризиків у поколінному контексті

Види кадрових ризиків	Способи зниження ризиків у поколінному контексті		
	Покоління X	Покоління Y	Покоління Z
Ризики, пов'язані з рекрутингом	Залучення таких спеціалістів буде ефективним, якщо надати розширений опис вакансії, зрозумілий спосіб подачі заявки на роботу та передбачуваний характер робочого інтерв'ю.	Залучення таких спеціалістів буде ефективним, якщо забезпечити креативний, але інформативний опис вакансії, ігрований процес подачі заявки на роботу, нестандартну (наприклад, кейсову) співбесіду.	
Ризики, пов'язані з адаптацією персоналу	Вони найшвидше адаптуються до нового місця роботи. Найкращий спосіб забезпечення адаптації – підтримка нового колективу.	Найкращий спосіб забезпечення адаптації – наставництво та підтримка нового колективу.	
Ризики, пов'язані з неефективною мотивацією персоналу	Вони надають перевагу фіксованим окладам, але не розглядають матеріальний стимул як ключовий. Найбільша винагорода, яку може надати компанія – це самостійність у прийнятті рішень, можливості додаткового навчання (оплачені конференції, тренінги), а також повний соцпакет.	Вони мають на меті отримувати винагороду не за кількість відпрацьованих годин, а за вдало виконані завдання. «Y-ів» мотивує можливість кар'єрного зростання, в пріоритеті – цікавість роботи.	Найкраща мотивація – адекватна фінансова винагорода, психологічний комфорт, цікаві проекти, велика зона відповідальності, можливості кар'єрного зростання та простору дій.
Ризики халатності	Представники цього покоління є прихильниками корпоративності. Наприклад, якщо в організації є Корпоративний кодекс, то це може значно підвищити лояльність «X-ів» та активізувати їхню роботу.	Для забезпечення лояльного ставлення до себе, компанія повинна надавати свободу та цінувати час своїх працівників. Доречним буде запровадження гнучкого робочого графіку з можливістю працювати віддалено.	

Джерело: розроблено авторами на основі [4,6].

Висновки. Отже, кадровий ризик-менеджмент – це невід'ємний елемент системи управління будь-якою організацією. В сучасних реаліях, трудовий

колектив складається з різних вікових груп - носіїв багатоманітних принципів, цілей, пріоритетів, що призводить до розширення потенційних кадрових ризиків для підприємства.

Таким чином, для забезпечення ефективності та конкурентоздатності організації, важливо, навчитися управляти ними, враховуючи поколінні особливості.

Наукова новизна даного дослідження полягає у наступному. Було розглянуто сутність кадрового ризику підприємства та його види у поколінному контексті. Також були згруповані особливості кожного покоління, базуючись на теорії Вільяма Штрауса та Ніла Хоува. Були наведені способи зниження кадрових ризиків, причиною яких є покоління X, Y або нове покоління працівників – покоління Z.

Проведений аналіз може бути покладений в основу майбутніх досліджень проблематики кадрових ризиків та питання взаємодії поколінь у трудових відносинах.

Література:

1. Гончаров Є. Кадрові ризики та рівень освіти: інноваційні напрямки в умовах глобалізації. *Проблеми економіки та управління. Львівська політехніка*. 2008. – С. 60–63.
2. Горбачова І. Управління кадровими ризиками в умовах ринку. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 8. С. 37–42.
3. Жуковська В. М., Серафим Н. В. Теоретичні аспекти дослідження кадрових ризиків на підприємстві. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Секція Економіка. Частина I*. Рівне. 2009. Вип. 4 (48). С. 112–118.
4. Мішина С. В Мішин О. Ю. Класифікація кадрових ризиків підприємства *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Київ, 2016. – Вип. 53. С. 87-92.
5. 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.
6. Дуднева Ю. Е. Сутність та класифікація кадрових ризиків організацій. *Економіка і суспільство*. 2017. №8. С. 247–248.
7. Теорія поколінь (x, y, z) [Електронний ресурс] – URL: <https://learning.ua/blog/201711/teoriia-pokolin-x-y-z/ru/>.
8. Хто такі "міленіали", і як навчати таких студентів [Електронний ресурс] – URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2018/01/16/228473/>.
9. Діти XXI століття: знайомся, центеніали! [Електронний ресурс]. – 2017. – URL: <https://studway.com.ua/centenial/>.
10. Теорія поколінь [Електронний ресурс] – URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F_%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D1%96%D0%BD%D1%8C