

# Менеджмент організації

УДК 331.101:65.015

JEL classification: M12, M59

**Воржакова Ю. П.**

канд. екон. наук

ORCID ID: 0000-0002-0521-3318

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

## КЛАСИФІКАЦІЯ КАДРОВИХ РИЗИКІВ ПОКОЛІННЯ Z

### CLASSIFICATION OF PERSONAL RISKS GENERATION Z

*В статті визначено основні класифікаційні ознаки та властивості кадрових ризиків для покоління Z. Виявлено, що найчастіше, кадрові ризики виникають внаслідок проявів ознак невідповідності наявних загальнокультурних і професійних компетенцій працівників, тобто здібності, наявні знання, комунікативні, інструментальні вміння і навички, етичні устої, що виробляються в процесі навчання і досвіду професійної діяльності мають певні проблеми, що ведуть до ризиків для діяльності організації. Групування кадрових ризиків за певними ознаками потрібна для досягнення очікуваного результату, і дозволяє не тільки встановити місце кожного ризику в загальній структурі ризиків компанії, а й вибрати найбільш дієвий метод для управління конкретним ризиком.*

*Під час дослідження теорії поколінь X, Y, Z насамперед були розглянуті події, які формували покоління. Також був проведений аналіз цінностей «теорії поколінь X, Y, Z», який дозволив визначити ймовірні кадрові ризики, характерні для чотирьох поколінь, які присутні на ринку праці.*

*Узагальнено існуючі підходи до класифікації кадрових ризиків, які запропоновані вітчизняними та закордонними науковцями. Зокрема, зазначено, що виникнення ризиків є наслідком прийняття управлінського рішення, тобто усвідомлений крок до прийняття певних умов, як у внутрішньому, так і у зовнішньому оточенні і як наслідок прямих та непрямих втрат. Грунтуючись на проведеному дослідженні зроблена типізація видів кадрових ризиків, що дозволяє розпізнавати ризикові потенціали кадрового складу організації. У наведених характеристиках акцент зроблено саме на можливих негативних наслідках дії ризикоутворюючих чинників. Такий підхід дозволяє спрямувати зусилля ризик-менеджерів насамперед на запобігання та зменшення потенційних втрат, що є особливо актуальним у посткризовий період розвитку в умовах обмеженості ресурсів. Доведено доцільність групування ризиків за двома групами класифікаційних ознак, одна з яких розглядає ризики управління персоналом цілому, а друга акцентує увагу на ризиках персоналу безпосередньо.*

**Ключові слова:** кадрові ризики, система управління персоналом, класифікація, кадрові задачі.

*The article defines the main classification characteristics and characteristics of personnel risks for the Z generation. It has been found that most often, personnel risks arise as a result of manifestations of signs of discrepancy between the existing general cultural and professional competencies of employees, that is, abilities, available knowledge, communicative, instrumental*

*skills and ethics, ethical foundations produced in the process of learning and professional experience have certain problems that lead to risks to the organization's activities. The grouping of personnel risks by certain features is necessary to achieve the expected result, and allows not only to determine the place of each risk in the overall structure of the company's risks, but also to choose the most effective method for managing a specific risk.*

*During the study of the theory of generations X, Y, Z, the events that formed the generation were considered first of all. An analysis of the "theory of generations X, Y, Z" was also analyzed, which allowed identifying the probable personnel risks that are characteristic of the four generations present in the labor market. The existing approaches to classification of personnel risks, which are offered by domestic and foreign scientists, are generalized. In particular, it is noted that the emergence of risks is the result of a managerial decision, that is, an informed step towards the adoption of certain conditions, both in the internal and in the external environment, and as a consequence of direct and indirect losses. Based on the research carried out typing of types of personnel risks, which allows you to recognize the risk potentials of the personnel of the organization. In these characteristics, the emphasis is on the possible negative effects of the risk factors. This approach allows for the efforts of risk managers primarily to prevent and reduce potential losses, which is particularly relevant in the post-crisis period of development in the face of limited resources. The expediency of grouping the risks into two groups of classification features, one of which considers the risks of personnel management in general, and the second focuses on the risks of personnel directly.*

**Key words:** personnel risks, personnel management system, classification, personnel tasks.

**Вступ.** Останнім часом найбільше суперечок викликає у кадровиків та керівників підприємств поява на ринку праці нового покоління Z. Це пояснюється значною різницею у баченні процесу управління представниками молодого покоління, у порівнянні з класичними теоріями, які використовували попередні покоління. Сучасне покоління Z, представники якого вже роблять перші кроки у трудовій діяльності, вже заявили свої позиції на ринку праці. Відповідно до нових тенденцій виникає потреба у формуванні принципово нових підходів до вивчення ризиків у діяльності підприємства в усіх формах і проявах, а особливо кадрових ризиків.

Вплив кадрових ризиків має велике значення для кадрової підсистеми підприємства, яка є ключовою, оскільки саме від її функціонування залежить результат діяльності підприємства в цілому. Від управлінського рішення залежить можлива поява, запобігання або мінімізація ризиків, а так само їх наслідки, у вигляді неефективної діяльності підприємства або неадекватної реакції на зміни в зовнішньому середовищі, як наслідок, прямі та непрямі втрати. Будь-які тенденції розвитку діяльності підприємства безпосередньо пов'язані з кадровими ризиками. Для усунення причин ризикових ситуацій необхідна типізація видів кадрових ризиків, завдяки чому стає можливим виокремити ризикові потенціали кадрового складу організації. Крім того, саме класифікація ризиків дає можливість не тільки точно встановити місце кожного ризику в загальній системі, а й обрати найбільш дієвий метод для управління ними. Тому питання кадрових ризиків, а саме їх класифікації згідно з появою нового покоління, набуває актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікації показали, що питання кадрових ризиків, адаптованих під нове покоління надзвичайно актуальні. Так, питання щодо загальної класифікації кадрових ризиків знайшли розгляд в ряді праць таких науковців як: Родченко В.Б., Пахлова О. В., Алаверди А. Р., Лобазов С., Дьоміна О.В., Жуковська В. М., Кузнецова Н. В., Смагулов А.М. та ін. Питання адаптації покоління Z на ринку праці розглядають у своїх роботах Жарківська І., Совершенна І. О., Єрмоленко А. Б., Близнюк Т. П., Щетініна Л. В. Водночас у сучасних наукових дослідженнях опосередковано розглянуто комплексні підходи до класифікації кадрових ризиків, саме покоління Z.

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є визначення основних класифікаційних ознак та властивостей кадрових ризиків покоління Z, їх формалізація і узагальнення.

**Методологія.** Теоретико-методологічною основою проведеного дослідження стали загальнонаукові методи наукового пізнання: теоретичного та логічного узагальнення, системно-комплексного та процесного підходів, аналогій, порівняння, систематизації, аналізу та синтезу, прийоми групування, схематичного зображення даних.

**Результати дослідження.** В сучасній практиці управління персоналом активно застосовується «теорія поколінь X, Y, Z», яка ґрунтується на вікових відмінностях в цінностях людей різних поколінь. Ця, відносно молода теорія поколінь значно розширила можливості в управлінні персоналом, а її практичне застосування показало підвищення ефективності управління у рази.

Дана теорія була вперше запропонована у 1991 році двома американськими вченими Нейлом Хоув і Вільямом Штраус, і включає три основні складові – покоління X, Y, Z, і три додаткові, передуючи цим – бекі-бумери, мовчуни та переможці. Відмінності цих поколінь обумовлені їх причинами: ситуація в економіці й політиці, технологічний розвиток суспільства тощо. Належність до кожної з цих груп впливає не лише на світосприйняття, індивідуальні прагнення та особисті потреби, але й на робочі якості людини [1].

Між різними поколіннями працівників існують суттєві відмінності. Люди покоління X, народжені з 1963 по 1983 роки, трудоголіки, націлені на працю і досягнення індивідуального успіху. Їх кар'єра будується протягом довгих років, з притаманним дотриманням одного напрямку. Народжені з 1983 по 2003 роки відносяться до покоління Y. Їхньою відмінною рисою є амбітність, цілеспрямованість й успішність, побудована на ризикованості та намаганні негайного зростання. Що швидше відноситься до недоліку. Покоління Z – це люди, які народились після 2003 року, і враховуючи їх вік – поки що рано оцінювати з точки зору професіоналізму, а також виділяти ті цінності, які будуть превалювати в їхній свідомості [2]. Ті, хто мали досвід співпраці з працівниками покоління Z, таких молодих спеціалістів описують як невідповідальних та хаотичних.

Міжнародний кадровий портал «HeadHunter Україна» провів дослідження, методом онлайн-опитування, про ставлення на ринку праці до працівників різних поколінь. За результатами проведеного дослідження виявлено, що всі покоління мають як слабкі, так і сильні сторони. Так, покоління X найкраще справляються з рутинною роботою, а покоління Y демонструє системне мислення та відповідальність. Що ж до наймолодшого вікового покоління Z працівників (до 24 років), то їх характеризує вміння творчо вирішувати завдання [3].

Покоління Z тільки виходить на ринок праці, але вже має певні риси. По-перше, це так зване онлайн-покоління, представники якого прив'язані до цифрових технологій в роботі й перебувають на зв'язку 24/7, по-друге, ці люди надто цінують особистий час та власні інтереси, чого не було у працівників інших поколінь. Цікаво, але ці молоді люди не мають остраху втратити роботу. По-третє, у них загострене відчуття свободи та менше уваги до формальностей [4]. По-четверте, враховуючи найнижчий рівень концентрації у порівнянні з попередніми поколіннями, Z-ти мають успіх, працюючи у режимі багатозадачності. І звісно, це покоління характеризується більшою глобальністю, у своєму мисленні, взаємодії та впізнаваності.

Вже на сьогодні можна сказати, що представники покоління Z не будуть командними гравцями, тому що зазвичай, покоління командних гравців завжди змінюється поколінням індивідуалістів. Командними гравцями було попереднє покоління Y [5]. Проте, для того щоб Z-ти ефективно працювали разом, їм необхідно ставити цікаві завдання, але при цьому визначити індивідуальну відповідальність. В роботі Z приваблюють цікаві, творчі проекти та нестандартні ідеї.

Незважаючи на наявність великої кількості сильних сторін нового покоління, часто можна почути від HR-фахівців та управлінців побоювання щодо наявних слабких сторін Z – тів, таких як: 1) відчуженість від усього зовнішнього і того, що безпосередньо їх не стосується, тобто *індивідуалізм*; 2) *інфантилізм*: представники покоління Z, здається, не бажають діяти навіть тоді, коли це необхідно для них особисто чи для їх життя; 3) *егоцентризм*: зети будують свій егоцентричний світ, безпечний, керований, захищений власною автономією [6].

Щоб забезпечити ефективність та злагодженість роботи підприємства в сучасних умовах варто враховувати теорію поколінь і використовувати її для отримання позитивного результату та уникнення кадрових ризиків.

Контент-аналіз наукових досліджень, проведений в частині кадрових ризиків показує, що найчастіше, вони виникають внаслідок проявів ознак невідповідності наявних загальнокультурних і професійних компетенцій працівників. Тому при визначенні кадрових ризиків різних поколінь необхідно враховувати такі ознаки як: здібності, наявні знання, комунікативні, інструментальні вміння і навички, етичні устої, що

виробляються в процесі навчання і досвіду професійної діяльності мають певні проблеми, що ведуть до ризиків для діяльності організації.

На підприємствах працюють представники переважно трьох поколінь, і ще в деяких організаціях працюють покоління бебі-бумерів. Тому вкрай важливо для кожного покоління використовувати свої методи мінімізації кадрових ризиків, використовуючи класифікацію побудовану на цінностях кожного покоління. На основі визначення цінностей для поколінь згідно «теорії поколінь X, Y, Z» сформовано таблицю притаманних кадрових ризиків для різних поколінь, які наразі присутні на ринку праці табл. 1.

Таблиця 1 – Події, які сформували цінності та кадрові ризики поколінь X, Y, Z (+1)

Покоління	<i>Бебі-бумери</i> (1943-1963)	<i>Покоління X</i> (1963-1983)	<i>Покоління Y</i> (1983-2003)	<i>Покоління Z</i> (2003-2023)
<i>Події, які формували цінності</i>	- відбудова в післявоєнний період, - «відлига», - підкорення космосу,	- побудова комунізму; - холодна війна	- передкризовий період, - перебудова, - розпад СРСР, - теракти, - військові події, - економічний спад	- кризовий період - цифрова революція, - глобалізація бізнесу, - світова фінансова криза
<i>Цінності</i>	- оптимізм, - ідеалізм, - колективізм, -колективний дух, - ідеологія, - професіоналізм	- індивідуалізм, - - прагнення до навчання, кар'єри, - соціальна відповідальність - соціальні гарантії	- свобода, - творчість, - розваги, - громадський обов'язок	- саморозвиток, - індивідуалізм, - свобода, - креативність
<i>Види кадрових ризиків притаманні поколінню</i>	- ризики лояльності. - ризики зниження ефективності праці персоналу; - ризики здоров'я та життя персоналу; - ризики неефективного використання персоналу організації;	-інформаційні ризики; - ризики блокування персоналом нововведень; - ризики втрати інформації; - ризики адаптації;	- ризики низької професійності; - ризики наростання конфліктності - організаційні ризики, - ризики, інформаційної безпеки та захист комерційної таємниці; - ризики, пов'язані з неякісним рівнем кадрового забезпечення.	- ризики найму працівників; - поведінкові ризики; - ризики втрати персоналу; - ризики порушення/уповільнення бізнес-процесів; - індивідуальні ризики, - ризики мотивації та стимулювання персоналу

*Джерело: складено автором*

На практиці існує велика кількість кадрових ризиків, класифікація яких необхідна для ефективного впливу на них. Групування кадрових ризиків за певними ознаками потрібна для досягнення очікуваного результату, і дозволяє не тільки встановити місце кожного ризику в загальній структурі



ризиків компанії, а й вибрати найбільш дієвий метод для управління конкретним ризиком. Упорядкована класифікація дозволить ефективно застосовувати методи, способи і прийоми управління кадровими ризиками.

У низці праць [7–14] запропоновано здійснювати класифікацію ризиків переважно за такими ознаками: 1) масштаб та розміри; 2) аспекти; 3) міри об'єктивності та суб'єктивності рішень; 4) міри (ступеня) ризиконасиченості рішення; 5) тип; 6) часу прийняття рішення; 7) чисельності осіб, які приймають рішення; 8) за терміном оцінки та урахування ризиків; 9) ситуації прийняття рішення. Згідно з наведеними даними та аналізом літературних джерел, сформовано класифікацію кадрових ризиків для покоління Z табл. 2.

Таблиця 2 – Класифікація кадрових ризиків для покоління Z

№	Ознака	Види кадрових ризиків
1	масштаб та розміри	за відношенням до процесу (пов'язані, не пов'язані з підприємством); за можливими розмірами збитку (локальні; середні, великі, глобальні (або стратегічні) ризики).
2	аспекти	за рівнем професійності (непрофесійності, неефективного управління); за соціально-поведінковим аспектом (професійні, поведінкові, втрати персоналу, інформаційні, блокування персоналом нововведень, добропорядності, конфліктності); за рівнем розвитку персоналу (дострокового звільнення, неефективного навчання, неінвестування); за інформаційною складовою (втрати інформації, уповільнення бізнес-процесів)
3	міри об'єктивності та суб'єктивності рішень	за характером виникнення (об'єктивні, суб'єктивні); за типом порушення законодавства (порушення зобов'язань керівника, порушення прав працівників, порушення правил діловодства)
4	міри (ступеня) ризиконасиченості рішення	за джерелом формування (зовнішні, внутрішні), за значущістю для підприємства (пріоритетні, вторинні) за ступенем керованості (попереджувальні, керовані, некеровані)
5	тип	за причинами їх виникнення (індивідуальні, організаційні); за формою їх прояву (кількісні; якісні, лояльності);
6	часу прийняття рішення	за частотою виникнення кадрових ризиків (разові або випадкові, регулярні, постійні)
7	чисельності осіб, які приймають рішення	за рівнем роботи кадрової служби (помилкового вибору напрямів кадрової політики, неякісний рівень кадрового забезпечення, неефективна система мотивації та стимулювання персоналу)
8	за терміном оцінки ризиків	за рівнем процесу роботи з персоналом (найму, процесу роботи (адаптації, оцінки, мотивації, розвитку); звільнення персоналу)
9	ситуації прийняття рішення	за результатами наслідків (майнова, фінансова, інформаційна безпека; втрати ключових співробітників, здоров'я та життя персоналу; репутаційні ризики)

*Джерело: складено автором на основі [7-14]*

Всі наведені види кадрових ризиків за класифікаційними ознаками відіграють роль з меншим чи з більшим ступенем при оцінці роботи різних поколінь. Для покоління Z, яке тільки виходить на ринок праці, але вже помітні деякі чіткі риси, такі як індивідуалізм, особистісний розвиток, свобода, доцільно групування ризиків розділити на 2 групи класифікаційних

ознак. Одна з яких розглядає ризики управління персоналом в цілому, а друга акцентує увагу на ризиках персоналу безпосередньо.

1. Ризики управління персоналом:

1) За джерелом їх виникнення: ризики, пов'язані з плануванням кількісної та якісної потреби в персоналі, ризики, викликані неякісним підбором персоналу, ризики, пов'язані з адаптацією, ризики мотивації персоналу, ризики оцінки та розвитку персоналу, ризики вивільнення персоналу, ризики організації та нормування праці персоналу.

2) За формою прояву: ризики кількісного характеру, ризики якісного характеру, ризики нелояльності персоналу.

3) За результатами наслідків: ризики, які завдають збитків майновим активам організації, ризики, які завдають збитків немайновим активам організації (діловою репутацією, HR-іміджу і т.д).

4) По можливості протидії їх реалізації: прогнозовані, непрогнозовані.

5) За загрозою сталості втрат: статичні (ризик втрати активів підприємства), динамічні (можуть призвести або до втрат, або до збільшення активів підприємства).

2. Ризики персоналу:

1) В залежності від характеру і причини виникнення: правові ризики, соціальні ризики, професійні ризики, ризики втрати (применшення) ділової репутації.

2) По можливості страхування: застраховані, не потрапляють під страхування (незастраховані).

3) За характером виникнення: об'єктивні, суб'єктивні.

У наведених характеристиках акцент зроблено саме на можливих негативних наслідках дії ризикоутворюючих чинників. Такий підхід дозволяє спрямувати зусилля ризик-менеджерів насамперед на запобігання та зменшення потенційних втрат, що є особливо актуальним у післякризовий період розвитку в умовах обмеженості ресурсів.

Проведений аналіз цінностей для покоління Z «теорії поколінь X, Y, Z» допоміг визначити ймовірні кадрові ризики, які характерні для нового покоління, це такі, як: - ризики найму працівників (пояснюється новими віяннями фрілансерства);- поведінкові ризики (індивідуалізм та бажання свободи); - ризики втрати персоналу (високий рівень саморозвитку); - ризики порушення/уповільнення бізнес-процесів (неприймання позицій попередніх поколінь); - індивідуальні ризики (високий рівень інтегрованості в ІТ-технології), - ризики мотивації та стимулювання персоналу.

Наведені класифікації надають можливість розпочати процес ідентифікації кадрових ризиків, враховуючи, що ризики кожної із зазначених вище груп є складними, тобто вони являють собою композицію простіших ризиків. Це має бути враховане під час побудови системи ризик-менеджменту компанії та розробки інструментів впливу на ризики.

**Висновки.** Наукова новизна дослідження полягає в наступному: виявлено класифікаційні ознаки виникнення кадрових ризиків покоління Z, запропоновано сукупність критеріїв класифікації кадрових ризиків.

Результати дослідження мають практичне та теоретичне значення, вони можуть бути застосовані для поглиблених досліджень даної теми. Аналіз цінностей «теорії поколінь X, Y, Z» допоміг визначити ймовірні кадрові ризики, характерні для чотирьох поколінь, які присутні на ринку праці. А поглиблений розгляд кадрових ризиків з позицій класифікації дозволив виділити дві групи класифікаційних ознак для покоління Z, які поділені на ризики управління персоналом та ризики персоналу.

В перспективах подальших наукових розробок даний напрям потребує уточнення класифікації кадрових ризиків з позицій інших трьох поколінь не розкритих у даному дослідженні, а також оцінки ефективності використання інструментарію управління кадровими ризиками.

#### Література:

1. Neil Howe, William Strauss. Millennials rising: the next great generation. Vintage Books, 2000. <http://books.google.ru/books?id=vmNkJ9oYc2IC>
2. Теорія поколінь XYZ, це варто знати. URL: <http://smyrnov.pp.ua/teoriya-pokolin-xyz-tse-var-to-znati/> (дата звернення 17.01.2019)
3. Дослідження HeadHunter Україна. URL: <https://kiev.hh.ua/article/30> (дата звернення 24.01.2019)
4. Хто такі працівники нового покоління: X, Y чи Z? URL: <http://goo.gl/9mp6Xv> (дата звернення 22.01.2019)
5. Чого варто очікувати від представників покоління Z, коли вони стануть працівниками? URL: [www.management.com.ua/blog/1337](http://www.management.com.ua/blog/1337) (дата звернення 24.01.2019)
6. Скоро на роботу придуть люди нового покоління – Z. URL: [www.hr-director.ru/article/62908](http://www.hr-director.ru/article/62908) (дата звернення 23.01.2019)
7. Родченко В.Б., Рекун Г.П. Трансформація ризиків управління персоналом в системі економічної безпеки підприємства. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. Одеса, 2013. Т.18. Вип. 4/3. С. 89–93.
8. Пахлова О.В. Оцінка ризиків персоналу в умовах виробничого підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 9-1. Ч 1. С. 136–140.
9. Алавердов А.Р. Организация управления персоналом современного российского банка :учеб. пособ. М. : “БДЦ-пресс”, 2011. 320 с.
10. Лобазов С. Удосконалення класифікації ризиків і загроз у контексті кадрової безпеки. *Бізнес інформ*. 2011. № 12. С. 180–183.
11. Дьоміна О.В. Фактори ризику при інвестиціях в розвиток персоналу. *Управління розвитком*. 2015. №1(179). С. 44–49.
12. Жуковська В.М. Попередження соціально-поведінкових ризиків персоналу на підприємстві торгівлі. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 366–372.
13. Кузнецова Н. В. Теоретические подходы к классификации кадровых рисков. *Известия*. М., 2011. № 3. С. 61.
14. Смагулов А. М. Риски управления персоналом. *Экономика образования*. 2013. № 4. С. 139–142.