

## СЕКЦІЯ 4 СПЕЦІАЛЬНІ ТА ГАЛУЗЕВІ СОЦІОЛОГІЇ

### ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПАТОЛОГІЇ ТА КАДРОВІ РИЗИКИ: ДІАЛЕКТИКА ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ

### ORGANIZATIONAL PATHOLOGIES AND PERSONAL RISKS: INTERACTIVE DIALECTIC

УДК 316.47:331.108:[005.52:005.34]-042.75

#### Бутиліна О.В.

к.соц.н., доцент,  
доцент кафедри соціології управління  
та соціальної роботи  
Харківський національний університет  
імені В.Н. Каразіна

#### Кудринська А.І.

к.соц.н., доцент,  
доцент кафедри соціології  
Львівський національний університет  
імені Івана Франка

*У статті розглядається взаємозв'язок організаційних патологій і ризиків, пов'язаних із кадрами. Шляхом виокремлення особистісного та управлінського аспектів аналізу проілюстровано вплив різних дисфункційних станів на виникнення зовнішніх і внутрішніх кадрових ризиків. Окреслено заходи запобігання виникненню патологічних станів і кадрових ризиків, що мають негативні наслідки для роботи організації.*

**Ключові слова:** організація, ризики, кадрові ризики, управлінські рішення, організаційні патології, профілактика кадрових ризиків, лояльність.

*В статье рассматривается связь организационных патологий и рисков, связанных с кадрами. На основе выделения личностного и управленческого аспектов анализа иллюстрируется влияние различных дисфункциональных состояний на возникновение внешних и внутренних кадровых рисков. Предлагаются рекомендации по преду-*

*преждению возникновения патологических состояний и кадровых рисков, имеющих негативные последствия для работы организации.*

**Ключевые слова:** организация, риски, кадровые риски, управленческие решения, организационные патологии, профилактика кадровых рисков, лояльность.

*The article deals with the relationship of organizational pathologies and risks associated with personnel. By distinguishing the personal and managerial aspects of the analysis, the effect of different dysfunctional states on the appearance of external and internal personnel risks has been illustrated. Measures to prevent the occurrence of pathological conditions and personnel risks that have negative consequences for the work of the organization have been outlined.*

**Key words:** organization, risks, personnel risks, managerial decisions, organizational pathologies, prevention of personnel risks, loyalty.

**Постановка проблеми.** Добре відоме всім гасло, яке виникло ще в 30-ті роки минулого століття, «Кадри – вирішують усе!» сьогодні не тільки не втратило своєї актуальності, а й набуло нового змістового наповнення. Кожен керівник розуміє, що від професіоналізму, лояльності та особистих якостей співробітників може залежати як успіх і процвітання, так і криза чи навіть банкрутство його організації. Найбільші ризики й загрози для компанії виникають унаслідок дій власного персоналу. «Існують підррахунки, що 80% матеріальних збитків компаній «на совісті» власних співробітників, і лише 20% – припадає на сторонніх осіб, у т. ч. і професійних та організованих злочинців» [8, с. 280]. Розуміючи цей факт, керівництво організацій, котре зацікавлене в розвитку та підвищенні статусу в очах спільноти, має докладати зусиль для налагодження ефективної системи управління персоналом, яка запобігатиме виникненню (загостренню) небезпечних ситуацій і різноманітних організаційних дисфункцій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останнім часом у науковій літературі зустрічається значна кількість робіт, присвячених

питанням кадрової безпеки підприємств та організацій, зокрема публікації Н. Подлужної, І. Рущенка [9], І. Чумаріна, Л. Шевченко [12] та ін. У контексті дослідження зацікавленість становлять публікації, що висвітлюють аналіз ризиків і небезпек організації, пов'язаних із людським ресурсом. Уявлення про типи кадрових ризиків подано в роботах Т. Волкової [2], Ю. Дудневої [4], В. Кравченко [5], О. Слободського [10], І. Цветкової [11]. Кадрові ризики як управлінська проблема та їх причинно-наслідкова зумовленість представлені в дослідженнях М. Гайфулліної [3], О. Куликової [6], Н. Капустіної та Ю. Кузнецова, О. Митрофанової, О. Нечаєвої й інших науковців. Аналіз організаційних патологій і дисфункцій, що виникають унаслідок помилок управлінської діяльності й породжують різні небезпечні ситуації, здійснений у деяких наших попередніх публікаціях [1; 8].

**Постановка завдання.** Аналіз наукових праць дає підстави констатувати, що проблема управління кадровими ризиками в організації є сьогодні особливо актуальною. Це не тільки спричинено тим, що кадрова безпека є

наріжним каменем загальної безпеки організації й безпосередньо впливає на її економічну, фінансову, технічну, соціально-психологічну стабільність, а й характеризує ефективність методів і технологій управління персоналом, які застосовуються в організації. Утім недостатньо представленим і розробленим залишається питання передумов виникнення різних типів кадрових ризиків. Метою статті є розгляд організаційних патологій і дисфункцій як чинників розвитку ризикових ситуацій і розробка заходів їм запобігання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У численних наукових дослідженнях останніх років знаходимо й авторські інтерпретації феномена кадрових ризиків, і деталізовані класифікації. Нам імпонує визначення кадрового ризику, презентоване Ю. Дудневою: «Кадрові ризики – імовірність настання негативних чи позитивних матеріальних і нематеріальних результатів функціонування організації внаслідок діяльності (бездіяльності) персоналу, що зумовлена сукупністю чинників як внутрішнього, так і зовнішнього характеру» [4, с. 246]. Така інтерпретація, на наш погляд, є більш широкою й точною, порівняно з формулюваннями, представленими іншими авторами, і підкреслює дуалістичну природу ризику. Дійсно, ризик варто розглядати не тільки як імовірність утрат, а і як можливість нових надбань, шанс змінити ситуацію на краще. Аналіз низки підходів до типізації кадрових ризиків свідчить про те, що майже всі критерії, за якими вони диференціюються, містять чинники виникнення загрозливих ситуацій. Грунтуючись на різних класифікаціях, І. Цветкова пропонує поділити всі кадрові ризики на дві категорії: внутрішні та зовнішні ризики. Внутрішні ризики – це ризики, зумовлені індивідуальними, особистісними особливостями кожного працівника. Ідеться про біологічні ризики (вік, рівень здоров'я, психофізіологічні особливості, здібності); соціально-психологічні ризики (демотивованість, акцентуації характеру, лояльність, виконувані соціальні ролі, міжособистісні конфлікти); моральні ризики (вірування, переконання, цінності, норми, культура); інтелектуальні ризики (рівень інтелекту, освіта); економічні ризики (творчий потенціал, професійний потенціал, компетенції, кваліфікація, працездатність, досвід роботи); ризики неблагонадійності (недалекоглядність, недбалість, острах шантажу, раптове погіршення або поліпшення матеріального становища, соціального стану, бажання зберегти посаду, залежність від чогось або когось, інтриганство, компрометуюче коло спілкування, великий борг, легка сугестивність, довірливість, брехливість, наявність судимості, жадібність, образливість, мстивість, підлість, нестійкість до стресів, самотність, скритність). Зовнішні

кадрові ризики пов'язані з неналежним виконанням функцій управління персоналом в організації, зокрема прийняттям неефективних управлінських рішень; неефективним механізмом реалізації управлінських рішень. До цієї ж категорії зараховують інформаційний і комунікаційний ризики [11, с. 40].

Звичайно, такий поділ не охоплює все різноманіття ризикових ситуацій, що виникають в організаціях, однак дає змогу окреслити дві площини аналізу, що перетинаються, – особистісна (стосовно персоналу) й управлінська. Наскільки вони автономні та чи є зв'язок між методами управління, управлінськими помилками, організаційними дисфункціями й кадровими ризиками особистісного характеру? На перший погляд доволі складно відстежити очевидну причинно-наслідкову зумовленість, зокрема, у групі ризиків неблагонадійності, адже тут на перший план виступають такі характеристики особи працівника, які навряд чи мають безпосередній стосунок до виконуваної роботи та взаємодій працівника з керівництвом і колегами. Утім ми припускаємо, що неефективні управлінські засоби впливу на персонал як наслідок патологічних станів у організації можуть суттєво вплинути на особистісні характеристики та емоційний стан співробітників, а отже, спровокувати розвиток кадрових ризиків. Ми розуміємо й те, що ризики, пов'язані з персоналом, є найбільш складним об'єктом для управлінського впливу. Ми поділяємо думку М. Гайфулліної, яка зазначає, що «складність управління кадровими ризиками пов'язана з тим, що більшість видів кадрових ризиків неочевидні. Вони пов'язані з людськими ресурсами, в основі яких знаходиться природа і сутність людини, що є найскладнішим об'єктом управління» [3, с. 616]. Ми також усвідомлюємо, що розглядати кадрові ризики тільки крізь призму менеджменту недостатньо. Це значно складніший за своєю природою феномен, що потребує навичок застосування економічних, психологічних, педагогічних, соціологічних та інших методів і прийомів впливу на особу працівника.

Важливим виявляється дослідження впливу організаційних патологій на виникнення зовнішніх і внутрішніх кадрових ризиків. Власне питання сутності й проявів патологічних станів в організації ґрунтовно висвітлено в науковому дискурсі, утім не аналізується безпосередній зв'язок між патологіями та ризиками, пов'язаними з персоналом. Усі організаційні патології умовно розподіляються на три групи: патології в структурі організації, патології в управлінських рішеннях і патології в організаційних відносинах [7]. Перша група патологій, як правило, охоплює всю структуру організації й найбільш характерна для великих компаній, що знаходяться на стадії зрілості: панування

структури над функцією; автократія підрозділів; бюрократія; несумісність особистості з функцією. Другу групу патологій становлять відхилення, що виникають в управлінських рішеннях. Такі патології, як правило, є або результатом неправильних рішень керівних органів, або наслідком дії попередньої групи патологій, а саме: маятникові рішення; дублювання організаційного порядку; ігнорування організаційного порядку; розрив між рішенням і виконанням; стагнація; демотивуючий стиль управління; інверсія (це ситуація, коли результат управлінського впливу виявляється протилежним його меті). Остання група патологій – патології в організаційних відносинах – представлена такими конкретними видами: конфлікт; некерованість; безсуб'єктність; розсіювання цілей; кліка (група керівників або просто впливових працівників організації, що використовують її ресурси у власних корисливих цілях). Ця група патологій є наслідком управлінських помилок.

Ми, як і деякі інші дослідники [6; 7; 9], вважаємо, що виникнення в організації дисфункційних станів і формування категорій працівників, котрі завдають своїми діями (бездіяльністю) загрозу для її ефективного функціонування, – у певному сенсі нормальне явище. Ризики та небезпеки в організації є природним станом. Але принциповим є те, наскільки підготовлений персонал і менеджерський склад компанії до оперативного реагування на подібні ситуації та чи існує стратегія превентивних заходів стосовно негативних наслідків цих ризиків.

Усі ризики, включаючи кадрові, можна аналізувати в трьох аспектах: 1) причини, передумови, що збільшують імовірність настання ситуації невизначеності; 2) власне ризик як певний стан (подія); 3) наслідки ризику, що мають позитивний або небажаний ефект для організації загалом чи її частини. На нашу думку, чинники кадрових ризиків доцільно виокремлювати, виходячи з дослідження організаційних дисфункцій і загального діагностування управлінської підсистеми. Останнє передбачає, по-перше, визначення стадії розвитку організації (зародження, розвиток, розквіт, стабілізація, бюрократизація, смерть), якій притаманні типові проблеми; по-друге, аналіз природних управлінських помилок, допущених керівниками, що є немінучими, бо виникають унаслідок обмеженості можливостей будь-якого управління (наприклад, у прогнозах тенденцій на ринку, можливих дій конкурентів, попиту тощо) та специфічних особистісних рис менеджерів; по-третє, оцінювання методів і стилю управління, які застосовуються в організації; по-четверте, вивчення морально-психологічного клімату в колективі, рівня лояльності персоналу й основних засад організаційної культури. Отже, загальна діа-

гностика організації, зокрема управлінської системи, уможливить виокремити її сильні й слабкі сторони та спрогнозувати ймовірні небезпечні відхилення у функціонуванні.

Організаційні патології, у свою чергу, можуть мати характер як природних дисфункцій, так і свідомо створених ситуацій. Отже, патології першої групи – патології в структурі організації – найбільш незалежна категорія дисфункцій, оскільки відображає проблеми, з якими стикається організація на різних етапах існування. Часто такі стани передують виникненню зовнішніх кадрових ризиків, пов'язаних з ускладненням комунікації та циркуляції інформації, що, своєю чергою, загрожує зниженням продуктивності, неефективним використанням робочого часу, конфліктами та порушенням трудової дисципліни.

Патології в управлінських рішеннях є найбільш поширеною групою й слугують суттєвою небезпекою для стабільного функціонування організації. У них перетинаються особистісний та управлінський зрізи аналізу кадрових ризиків. Індивідуальні якості й характерологічні особливості (імпульсивність, агресивність, егоїстичність тощо) керівника мають визначальний вплив на стратегію і стиль управління. Так, наприклад, така організаційна патологія, як демотивуючий стиль, може спричинити виникнення низки ризиків, пов'язаних із кадрами. Зокрема, зниження мотивації праці й зацікавленості, що загрожує зниженням продуктивності праці та якості продукції (послуг), формування негативних настроїв та оцінок діяльності керівника, недовіра. Як наслідок – усвідомлене порушення норм поведінки, строків виконання завдань, зниження лояльності, саботаж наказів тощо. Якщо вийти за межі організації, то стає очевидним ризик витоку цінної інформації, дій співробітників, що завдають удар по статусу й репутації компанії в суспільній думці, й, безумовно, плінність кадрів (звільнення цінних кадрів і перехід їх до конкурентів). Це неповний перелік можливих негативних наслідків кадрових ризиків, пов'язаних не тільки з демотивуючим стилем управління, а й з іншими патологіями цієї групи.

Остання група патологій виникає на ґрунті управлінських помилок і може містити подібні наслідки. Значна частка кадрових ризиків, зумовлених індивідуальними характеристиками співробітників, може активізувати патологічні стани в організації.

Ґрунтуючись на цих зауваженнях, можна сформулювати декілька рекомендацій стосовно запобігання виникненню патологічних станів і збільшенню ймовірності настання ризикових ситуацій в організації. Принциповим, на наш погляд, є питання налагодження ефективної комунікації між керуючою й керованою підсистемами та каналу зворотного зв'язку.

Своєчасне доведення до персоналу повної й достовірної інформації про рішення керівників, а також урахування реакцій та оцінок співробітників щодо ймовірних і реальних змін в організації уможливають уникнення таких патологій, як некерованість, інверсія, конфлікт, маятникові рішення, розсіювання цілей тощо, і можуть запобігти виникненню більшості зовнішніх кадрових ризиків. Наступним профілактичним прийомом має стати чітка система професійного руху кадрів в організації. Ідеться як про планування кар'єри співробітників, так і підвищення кваліфікації, оволодіння сучасними методами управління менеджерами компанії. У комплексі з раціональною системою мотивації та стимулювання праці це сприятиме підвищенню довіри до керівництва й убезпечить організацію від соціально-психологічних, інтелектуальних і ризиків неблагонадійності персоналу. І ще одна рекомендація, яка спрямована на превенцію внутрішніх кадрових ризиків і патологій, пов'язаних з особистісними характеристиками співробітників, стосується підвищення рівня лояльності персоналу. «Лояльний співробітник буде уникати рішень і вчинків, що шкодять організації» [9, с. 442]. Лояльність персоналу слугує своєрідним предиктором безпеки організації, тому кадрова політика компанії має формуватися з урахуванням цієї вимоги.

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

З огляду на викладене вище можемо резюмувати:

1. Організаційні патології та кадрові ризики взаємозумовлені. Зокрема, структурні патології зумовлюють зовнішні кадрові ризики, а комплекс внутрішніх ризиків персоналу безпосередньо впливає на виникнення чи загострення дисфункцій, пов'язаних з управлінськими відносинами та помилками в управлінських рішеннях.

2. Виникнення патологічних станів і ризикових ситуацій є природним явищем, зумовленим як стадіальністю розвитку організації, так й особистісними характерологічними рисами співробітників і менеджерів. Тобто уникнути їх виникнення в компанії неможливо, тому доцільно розробляти й вживати заходи запобігання загостренню таких ситуацій і мінімізації небажаних наслідків для організації чи її підрозділів.

3. Оскільки кадрові ризики й патології відображають поле перетинання особистісних, управлінських і загальноорганізаційних потреб та інтересів, то профілактична програма мусить мати системний характер і включати заходи з налагодження комунікативно-інформаційного контенту, чітку програму руху кадрів і способи підвищення лояльності персоналу.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Бутиліна О.В. Фактори ефективної профілактики організаційних патологій. Девіантна поведінка: соціологічний, психологічний, юридичний аспекти: матеріали наук.-практ. конф. (Харків, 10 квітня 2015 р.). Харків: ХНУВС, 2015. С. 134–137.
2. Волкова Т.П. Профессиональные и социальные риски: механизм регулирования. Вестник Челябинского государственного университета. Серия «Экономические науки». 2016. № 11 (393). Вып. 54. С. 19–27.
3. Гайфуллина М.М. Методологический подход к оценке кадровых рисков нефтяной компании. Нефтегазовое дело: электронный журнал. 2015. № 5. С. 613–629.
4. Дуднева Ю.Е. Суть та класифікація кадрових ризиків організацій. Економіка і суспільство. 2017. № 8. С. 245–249.
5. Кравченко В.О. Кадрові ризики в системі управління персоналом організації. Економіка і фінанси. 2016. № 3. С. 15–23.
6. Куликова Е.А. Риск-менеджмент: учебное пособие. Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2014. 259 с.
7. Лапыгин Ю.Н. Основы управленческого консультирования: учебное пособие. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Академический Проект, 2006. 352 с.
8. Робота з персоналом організацій: навчальний посібник / О.В. Бутиліна, І.М. Дубровський, О.М. Плахова та ін.; за ред. І.П. Руценка; Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: Форт, 2013. 458 с.
9. Руценко І.П. Три виміри кадрової безпеки організацій. Методологія, теорія та практика соціологічного аналізу сучасного суспільства: збірник наук. праць. Харків: Видавн. центр Харків. нац. ун-ту ім. В.Н. Каразіна, 2007. С. 438–443.
10. Слободской А.Л. Риски в управлении персоналом: учебное пособие / под ред. д-ра экон. наук, проф. В.К. Потемкина. Санкт-Петербург: Изд-во СПб-ГУЭФ, 2011. 155 с.
11. Цветкова И.И. Классификация кадровых рисков. Экономика и управление. 2009. № 6. С. 38–43.
12. Шевченко Л.С. Соціальні ризики та соціальна безпека праці: монографія. Харків: Право, 2009. 278 с.