

Personálne riziká v dynamike zmien podnikateľského prostredia

PhDr. Mojmír Kališ, PhD.,
EMKAconsult s.r.o.

eFOCUS

HR risk management

- Je súbor špeciálnych aktivít zameraných na predchádzanie škôd spôsobených zlyhaním ľudského faktora a uplatňuje sa v tých prípadoch, kedy existuje zjavné alebo potenciálne riziko tohto zlyhania, ktoré nie je možné identifikovať a/alebo riadiť štandardnými technikami personalistiky.

HR risk manažment

- Vo svete sa rozvíja ako špecializovaná súčasť personálneho manažmentu na predchádzanie rizík, ktoré majú dopad na povest' alebo financie podniku (mobbing, sexuálne obťažovanie, žaloby kvôli stresu a chorobám z neho a pod.).

HR risk management - filozofia

1. Proaktivita – predchádzanie rizikám hroziacim zo zlyhania ľudského faktora.
2. Systémovosť – účinné sú len systémové opatrenia, izolované opatrenia majú obmedzenú účinnosť v čase a rozsahu a môžu viesť paradoxne k zhoršeniu situácie.
3. Plánovitosť & kontinuálnosť – opatrenia na zvládanie rizikových situácií sú plánované, etapizované a sústavne vyhodnocované.

HR risk manažment - oblasti

1. Morálne zlyhania – defraudácie, krádeže ...
2. Antiheadhunting .
3. Nevýkonnosť zamestnancov.
4. Problémy vo vzťahoch – mobbing, bossing.
5. Predchádzanie zlyhaniu a nevýkonnosti v projektovom managemente

HR risk management - riziká

- **Identifikácia pracovných rizík na pracovných pozíciách**
 - Identifikácia kľúčových pozícií z hľadiska know-how
 - Identifikácia kľúčových zamestnancov, ktorí sú nositeľmi know-how
- Identifikácia slabých miest personálneho riadenia
- Monitorovanie situácie v pracovných tímoch z hľadiska možného výskytu rizikových javov
- Monitorovanie situácie v externom prostredí
- Identifikácia potenciálnych personálnych rizík v prípade zmien (reštrukturalizácie, revitalizácia, expanzia, fúzia, aliancia, projektový manažment, inovácie)

HR risk management – ošetrovanie rizík

Posudzovanie **spoľahlivosti a špeciálnych morálno-vôľových vlastností** zamestnancov použitím špeciálnych testov

- Pri prijímaní uchádzačov do práce na miesta spojené s manipuláciou s hotovosťou, rozhodovaním o finančných otázkach, s disponovaním informácií o obchodnom tajomstve alebo vyžadujúcich špecifické schopnosti
- Pri povyšovaní na miesta spojených s vyššími nárokmi na spoľahlivosť, inovatívnosť

HR risk manažment – ošetrovanie rizík

- **Spôľahlivosť je súbor vlastností osobnosti konať v súlade s pravidlami a morálnymi zásadami spoločnosti, organizácie alebo skupiny**
 - Spôľahlivosť je v súčasnosti považovaná za súčasť tzv. G-faktoru úspešnosti v práci (spolu so schopnosťami).
 - Spôľahlivosť sa posudzuje v rovine kognitívnej spôľahlivosti, sociálnej spôľahlivosti a v rovine morálnej spôľahlivosti.
 - V súčasnosti dominuje záujem firiem o posudzovanie morálnej spôľahlivosti z dôvodov nárastu prípadov defraudácie, korupčného konania, podvodov a nelojálneho konania voči zamestnávateľovi.

HR risk manažment – rizikové vlastnosti – predispozície pre nespoľahlivosť

1. Slabé zručnosti, ktoré vyžaduje pozícia
2. Nedostatočný intelekt, ktorý nestačí na zvládnutie úloh
3. Slabá odolnosť voči záťaži, neschopnosť čeliť ťažkostiam
4. Nízka kapacita výkonu po stránke morálno-vôľových vlastností
5. Nefunkčne rozhodovanie
6. Emocionálna nestabilita
7. Vyberavosť, rozmazanosť
8. Lživosť
9. Manipulatívnosť
10. Agresívne sebaapresadzovanie
11. Zameranosť na seba – narcistické črty
12. Charakterové chyby a úchylky
13. Nízka morálna vyspelosť
14. Nereálny sebaobraz
15. Neprimerane vysoká ašpirácie
16. Hraničné a mimohraničné vlastnosti

HR risk management – ošetrovanie rizík

Každé morálne zlyhanie je výsledkom spolupôsobenia štyroch faktorov:

1. Povahové vlastnosti – osobnosť človeka
2. Spoločenská situácia a organizačná kultúra
3. Konkrétna situácia, ktorá môže byť:

- Provokujúca
- Uľahčujúca
- Sťažujúca
- Znemožňujúca

Sem patria režimové opatrenia, administratívne postupy a celková atmosféra v pracovnom tíme a charakter jeho riadenia.

4. Aktuálna životná situácia, v ktorej sa človek nachádza

HR risk management – ošetrovanie rizík

Individuálne príčiny morálne nespoľahlivého konania – psychologické črty – identifikovateľné v psychodiagnostike:

1. Zvýšená miera egocentrizmu.
2. Zvýšená ovplyvniteľnosť.
3. Psychopatické a sociopatické črty osobnosti.
4. Málo rozvinutý individuálny etický kódex.
5. Silná motivácia získať.
6. Emočné problémy.
7. Problematický sebaobraz.
8. Závislosť na návykových látkach.
9. Závislosť na hazardných hrách (gambling).
10. Nerealistické životné ambície.

HR risk manažment – ošetrovanie rizík

Individuálne príčiny morálne nespoľahlivého konania – sociálna situácia:

1. Neschopnosť plniť svoje finančné záväzky – preúverovanosť, sklony požičať si.
2. Silný tlak okolia (partnera) na zvýšenú spotrebu.
3. Aktuálna núdza spojená so strachom z existenčného ohrozenia.
4. Mimomanželské vzťahy.
5. Nespokojnosť so zamestnaním (pocity nespravodlivosti, šikanovanie...).
6. Príslušnosť k radikálnym hnutiam (antikapitalistické hnutia).

HR risk manažment – ošetrovanie rizík

Všeobecné príčiny morálne nespoľahlivého konania

1. Celková spoločenská situácia – všeobecná oslava bohatstva, bohatých ľudí a vzrastajúci individualizmus.
2. Všeobecný nárast počtu krádeží, nepoctivého obohacovania sa, defraudácií spojená s
3. Celkovou toleranciou spoločnosti k nelegálnym ziskom.
4. Tlak na konzum.
5. Zmena hodnotovej orientácie tzv. „z-generácie“ smerom k vyššiemu individualizmu, nezáujmu o druhých ľudí.

HR risk manažment – ošetrovanie rizík

Príčiny morálne nespoľahlivého konania – situácia v organizácii:

1. Nedostatočný režim ochrany dát.
2. Slabé riadenie – nedostatok kontroly, tolerovanie nedisciplinovanosti.
3. Nedostatočne nastavené a riadené procesy.
4. Problémy v nastavení právomocí, zodpovednosti a tímovej práci.
5. Leadership málo orientovaný na ľudí.
6. Málo zreteľná firemná kultúra.
7. Firemná kultúra orientovaná na zisk za každú cenu – „greedy moral“.

HR risk management – ošetrovanie rizík

Prevenca morálne nespoľahlivého konania:

1. Identifikovanie potenciálne rizikových osôb.
2. Vytvorenie režimových opatrení vytvárajúce znemožňujúci situáciu najmä tým, že tieto opatrenia na základe spätnej väzby predchádzajú alebo odhalia každé takéto konanie.
3. Firemná kultúra zdôrazňujúca hodnoty čestného podnikania, lojality, kooperatívnosti a výkonnosti. Tieto vlastnosti sa v rámci leadershipu sústavne hodnotia.

Ďakujeme za pozornosť

PhDr. Mojmír Kališ, PhD.
EMKAconsult s.r.o.
m.kalis@emka.sk

