

Управління кадровою безпекою підприємства через сучасні кадрові технології

Ключові слова: кадрова безпека, управління персоналом, кадрові технології, відбір та оцінка персоналу, тестування.

Останнім часом в роботі успішних і достатньо крупних вітчизняних підприємств виразно позначилася тенденція до широкого використання сучасних кадрових технологій. Практично всі HR-технології мають безпосереднє відношення до завдань організації кадрової безпеки підприємства. Особливо – рекрутинг, тестування, моніторинг, вивчення думки колективу, визначення і робота з неформальними лідерами, звільнення.

Вживані технології відбиваються на практичній діяльності менеджерів при ухваленні управлінських рішень щодо діяльності персоналу, а також на характері організаторської роботи щодо їх реалізації.

Таким чином, розробка і реалізація певних процедур і заходів – кадрових технологій – є найбільш актуальним та ефективним засобом забезпечення кадрової безпеки підприємства.

На даному етапі кадрова безпека знаходиться в активному розвитку, а також є темою, яка цікавить більшість підприємців, які застосовують прогресивні, ефективні, науково обґрунтовані методи управління. Від кадрової безпеки залежить, наскільки впевнений може бути керівник організації в компетентності своїх працівників, втім, що підприємство не піддасться небезпеці з вини персоналу.

Це пов'язано з тим, що основні ризики компанії, як правило, генеруються її власними кадрами. За даними дослідження, що було проведено однією з найбільших консалтингових компаній KPMG, Україна сьогодні займає 6 місце у світі за кількістю розкрадань і шахрайських операцій, що здійснені співробітниками. Щорічні втрати в компаніях через крадіжки, зловживання чи інші шахрайські схеми персоналу можуть досягати до 7% виручки. Майже 80% збитків українських компаній – це справа рук умисних дій або халатного ставлення власного персоналу. У той же час, у ході дослідження 56% опитаних компаній зазначили, що не мають налагодженої системи протидії шахрайству, 37% – мають формальну схему [1].

Теоретичні та практичні аспекти кадрової безпеки є об'єктом розгляду у працях таких вчених, як: О. Ареф'євої, З. Варналій, В. Гейця, О. Груніна, М. Єрмошенка, О. Кириченка, А. Кібанова, А. Кірієнка, А. Кузнецова, М. Лисенка, О. Ляшенка, Н. Підлужної, В. Пономарьова, І. Чумаріна, Н. Швець та інші.

Однак забезпечення кадрової безпеки підприємств в Україні є на сьогодні як у теоретичному, так і у практичному плані мало дослідженою проблемою.

Складність процесу управління кадровою безпекою організації обумовлюється не лише недостатнім розвитком теоретичної бази дослідження, певним нерозумінням деякими керівниками важливості даної проблеми, але й її багатогранністю, значною кількістю її складових, відсутністю можливості достовірної оцінки прояву факторів небезпеки [2].

Дослідженню ефективності традиційних і сучасних технологій управління персоналом присвячені як теоретичні розробки, так і практичні експерименти, що проводяться, які свідчать про актуальність різних технологій і доцільність їх застосування у відповідних ситуаціях.

Загалом, в Україні, на сьогодні ще не набули широкого застосування найновітніші методи управління персоналом, хоча певні спроби в цьому напрямі реалізуються великими підприємствами і міжнародними компаніями та підприємствами за участю іноземного капіталу.

Питанню кадрових технологій в області управління персоналом присвятили свої дослідження В. Гончаров, П. Журавльов, Г. Зайцев, А. Кібанов, М. Магура, Т. Санталайнен, В. Травін, А. Турчинов, М. Чижов, С. Шершня та інші.

Метою даного дослідження є аналіз сучасних підходів до управління персоналом як можливостей їх використання для збереження кадрової безпеки підприємства.

Кадрова безпека є однією зі складових економічної безпеки підприємства (поряд з іншими – фінансовою, силовою, інформаційною, техніко-технологічною, правовою, екологічною).

Кадрова безпека займає домінуюче положення стосовно інших елементів системи безпеки компанії, тому що вона “працює” з персоналом, кадрами, а вони в будь-який складовій первинні. Втім, визначаючи первинність працівників у діяльності організації, важливо зазначити, що саме від персоналу йдуть значні загрози підприємству. Ці загрози за місцем виникнення можна поділити на дві групи: внутрішні і зовнішні.

До внутрішніх загроз відносять:

- невідповідність кваліфікації працівників вимогам до них;
- недостатня кваліфікація працівників;
- слабка організація системи управління персоналом;

- слабка організація системи навчання;
- неефективна система мотивації;
- помилки в плануванні ресурсів персоналу;
- зниження кількості раціоналізаторських пропозицій та ініціатив;
- відхід кваліфікованих працівників;
- працівники зорієнтовані на вирішення внутрішніх тактичних завдань;
- працівники зорієнтовані на дотримання інтересів підрозділу;
- відсутність корпоративної політики або вона "слабка";
- неякісні перевірки кандидатів для приймання на роботу.

Зовнішні загрози включають:

- умови мотивації у конкурентів кращі;
- настанова конкурентів на переманювання;
- тиск на працівників ззовні;
- потрапляння працівників у різні види залежності;
- інфляційні процеси (не можна не враховувати під час розрахунку заробітної

плати і прогнозувати її динаміку) [3].

Існують різні підходи щодо визначення поняття та розуміння сутності і змісту кадрової безпеки (табл. 1) [4, 5].

На сьогоднішній день накопичено деякий досвід в організації діяльності щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Так, у США одержують широке поширення програми профілактики й протидії економічним злочинам у взаємодії правоохоронних органів країни із суспільними й приватними охоронними агентствами й детективними бюро. Така форма спільної діяльності поліції з недержавними організаціями стала досить ефективною. Відпрацьовано програми по боротьбі зі злочинністю, що включають і заходи щодо запобігання широкого кола порушень безпеки бізнесу.

Для Великобританії характерне прагнення підприємців до мінімізації небажаного розголосу протиправної діяльності підлеглих їм осіб і, таким чином, найменшого підриву репутації фірми. Із цієї причини численні випадки економічних порушень, шахрайства злочинів у комп'ютерній сфері, розкрадань інформації, розслідування яких проводяться співробітниками комерційних (банківських) служб безпеки, залишаються недосяжними для правоохоронних органів і громадськості.

Компанії Німеччини, поряд з використанням власних і самостійних детективно-охоронних агентств, активно використовують національні спеціальні служби для рішення

пріоритетних економічних проблем шляхом створення сучасних контррозвідкових структур, що виконують функції підрозділів безпеки й охорони.

Тенденцією останнього часу у Франції є стрімке нарощування діяльності служб безпеки в промислово-торговельних фірмах і фінансових інститутах. Створення приватних служб безпеки відображає потребу національних ділових кіл у зменшенні комерційних ризиків, особливо при роботі на слабо вивчених ринках, підвищенні безпеки підприємницької діяльності, а в останні роки й особистої безпеки бізнесменів [6].

Таблиця 1

Погляди науковців на поняття «кадрова безпека»

Автор	Визначення
О. Кириченко	Кадрова безпека – правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом
А. Кібанов	Кадрова безпека – це генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з обробки цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального й високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації
А. Митрофанов, М. Петров	Кадрова безпека – це таке становище організації як соціальної спільності й індивіда в ній, за якого вплив на них із боку природного, економічного й соціального середовищ, а також внутрішнього середовища самої людини не здатні заподіяти шкоди.
О. Черняк, А. Джобава	Кадрова безпека – сукупність заходів, спрямованих на запобігання протиправних дій або сприяння їм з боку персоналу підприємства
І. Чумарін	Кадрова безпека – це процес запобігання негативних впливів на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому
А. Шаваєв	Кадрова безпека – стан захищеності суспільно-прогресивних інтересів організації з розвитку й удосконалення її людського капіталу, підтримки ефективної системи управління людськими ресурсами й мінімізації ризиків компанії, пов'язаних із її складовою.
Н. Швець	Кадрова безпека – стан захищеності компанії від ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом.

Слід зауважити, що в іноземних країнах на високому рівні знаходиться захист персональних даних їх громадян. Досить серйозний контроль здійснюється щодо недопущення будь-якої несанкціонованої обробки персональних даних працівника. Варто звернути увагу на досвід Сполучених Штатів Америки, де діють закони, що забороняють підприємцям проводити розслідування минулого працівників, які наймаються. Відповідно до

цих законів перед тим, як вступити у контакт з попереднім підприємцем, новий наймач повинен отримати згоду на це кандидата на робоче місце.

На сьогодні, переймаючи досвід розвинених країн, кадрова безпека в Україні розвивається швидше, ніж законодавство України. Проте законодавство все-таки наздоганяє практику. Доказом цього є те, що 1 січня 2011 року набрав чинності Закон України «Про захист персональних даних», який регулює відносини, пов'язані із захистом персональних даних, в тому числі їх збирання, обробка, зберігання і знищення. [7].

Важливим фактором кадрової безпеки будь-якого підприємства виступає ефективний кадровий менеджмент.

Недоопрацювання на рівні системи управління персоналом можуть приводити до небажаних для компанії наслідків, таких як:

- звільнення кваліфікованих співробітників;
- недостатня або не відповідна вимогам, що пред'являються, кваліфікація співробітників;
- руйнування лояльності і, як наслідок, збільшення втрат від бездіяльності, саботажу;
- зниження кількості раціоналізаторських пропозицій і ініціатив;
- орієнтація співробітників на вирішення внутрішніх тактичних завдань на шкоду перспективному розвитку;
- захист співробітниками інтересів свого підрозділу на шкоду **загальним** цілям підприємства [8].

Тому забезпечення кадрової безпеки залежить від того, наскільки адекватно виконуються функції з управління персоналом, формується і в подальшому реалізується кадрова політика підприємства. Безпосередніми засобами впливу на кадрову безпеку та її регулювання є кадрові технології управління персоналом.

У сучасній економічній літературі зустрічаються різні погляди на сутність і класифікацію кадрових технологій.

Так, М. Чижов у своїй праці «Кадрові технології» зазначає, що кадрові технології – це сукупність прийомів і послідовність дій працівників, спрямованих на успішне вирішення завдань кадрової політики фірми, реалізацію її місії, стратегічних цілей [9, с. 18].

На думку Л. Іванкіної, кадрові технології – це найраціональнішим чином розроблені і запропоновані до реалізації професійні прийоми роботи з персоналом, що забезпечують виконання цільових завдань кадрової діяльності [10, с 67].

Згідно з А. Турчиновим, кадрова технологія – це засіб управління кількісними і якісними характеристиками персоналу, який забезпечує досягнення цілей організації, її ефективне функціонування.

Кадрові технології, вживані в управлінні персоналом, можна умовно розділити на три групи.

До першої групи слід віднести кадрові технології, що забезпечують отримання усебічної достовірної персональної інформації про людину. Це перш за все методи оцінки, які в сукупності і складають зміст технології оцінки.

Другу групу кадрових технологій складають ті, які забезпечують необхідні для організації як поточні, так і перспективні, кількісні і якісні характеристики складу персоналу. Це технології відбору, формування резерву, кадрового планування, професійного розвитку.

До третьої групи відносяться кадрові технології, які дозволяють одержати високі результати діяльності кожного фахівця і синергетичний ефект від злагоджених дій всього персоналу. Сюди можна віднести такі технології, як підбір персоналу, ротація, управління кар'єрою персоналу [11].

Процес захисту підприємства від небезпеки починається на етапі відбору працівників на існуючі вакансії. І цей процес захисту існує безперервно на весь період функціонування підприємства. Ефективність цього процесу забезпечується використанням різних методів набору персоналу.

При відборі претендентів на вакантні посади ймовірність недопущення помилок становить: при застосуванні тестів - 45%. лише анкетних даних - 38%. поведінкового інтерв'ю - 61%, неструктурованого інтерв'ю - 9%, центри оцінювання - 87% [12].

Особливим різновидом тестування є перевірка на детекторі неправди (поліграфі). Таке тестування має назву скринінгове (від англ. screening - просіювати), а методика перевірки – приладова, суть якої полягає в проведенні комплексної процедури з використанням складних технічних пристроїв, які призначені для всебічної оцінки психофізіологічних характеристик тестованих осіб [13].

Вчені-поліграфологи стверджують, що за умов використання поліграфа при прийомі нового співробітника на роботу, результат тестування не лише дасть відповіді про минуле кандидата та істинні мотиви працевлаштування у компанію, але і дозволить скласти психологічний портрет кандидата, в якому будуть відображені його приховані наміри та схильності. Крім того, проведення поліграфного тесту при працевлаштуванні дозволить показати солідність підприємства і серйозність його намірів не допустити потрапляння до його лав сумнівних особистостей.

Основні причини використання поліграфа такі:

- застосовний для будь-якого виду розслідування і дозволяє швидко виявляти брехню;
- забезпечує отримання додаткової інформації, яка прямо або побічно пов'язана з напрямом або об'єктом розслідування;

- прискорює хід розслідування при відносно невисоких витратах;
- забезпечує об'єктивну і швидко оцінку достовірності повідомленої кандидатом інформації, його потенційної благонадійності і лояльності;
- дозволяє виявляти приховані ознаки досконалих або підготовлюваних зловживань, інших чинників, що впливають на благонадійність співробітників.

Поліграф використовується для вирішення двох основних завдань: профілактика правопорушень і їх розкриття [13].

На сьогодні існує достатня кількість компаній, що спеціалізуються виключно в області діагностики найрізноманітніших якостей та характеристик особистості шляхом проведення тестування. Слід зазначити, що такі тестування здійснюються як щодо претендентів на конкретну посаду, так і щодо осіб, які вже працюють.

Серед розмаїття таких компаній на увагу заслуговує компанія MIDOT, яка розробила і, ось уже два десятиліття, продовжує удосконалювати інноваційне рішення для оцінки ризиків деструктивної поведінки та зловживань персоналу на роботі.

Програма Midot System створена командою психологів і поліграфологів Ізраїлю на основі 20-річних досліджень і має найвищий показник надійності результату.

Використовуючи Midot System, отримують відповіді на питання:

- Чи буде кандидат, якого приймають на роботу, ефективним та успішним співробітником?
- Чи має співробітник або кандидат схильності до порушення дисципліни, здійснення зловживань, чи може він бути залученим до розкрадання та шахрайства на роботі?

В основі рішень Midot System лежить алгоритм оцінки не професійних, а етичних цінностей і моральних суджень особистості, що дає підстави прогнозувати тенденції в поведінці. Midot System дозволяє підвищити якість оцінки кандидата на роботу та суттєво скоротити час та витрати на його вивчення. Якщо кандидат чесний, порядний і надійний, є сенс продовжувати вивчення його професійних і ділових якостей.

Технологія перевірки кандидата за допомогою системи Midot така: протягом 20 хвилин кандидат «спілкується» з комп'ютерною програмою, а працедавець в режимі реального часу одержує оцінку його чесності і благонадійності, а головне – рекомендацію про доцільність роботи такого кандидата на вакантній посаді з погляду вірогідності ризику здійснення ним посадових зловживань. Результатом є відповідь на перше і дуже важливе питання: людина, яка претендує на вакансію, чи чесна і порядна, чи можна з нею працювати в одній команді?

На відміну від поліграфа Midot більше дозволяє працювати з потенційними загрозами, а не з минулим досвідом.

Однак, правильна перевірка кандидата на роботу – це тільки початок функціонування системи кадрової безпеки компанії. Необхідним є контроль, який дозволяє одержувати своєчасну інформацію і вживати своєчасні превентивні заходи протидії.

Періодична оцінка або атестація персоналу – це процедура, в рамках якої може бути використана сучасна технологія контролю. Застосовуючи методики Midot для оцінки і атестації персоналу, більше 600 компаній в світі успішно вирішують проблему кадрової безпеки і аналізу ризиків. Вони з вірогідністю в 90% розуміють, де, що і з якої причини це може відбутися.

Це системна методологія, яка дозволяє вирішувати складні аналітичні завдання: відстежувати зміни в поведінці співробітників, визначати структурні підрозділи, які стають джерелом загроз, шукати управлінські помилки. Використовуючи Midot, працедавець «проявить» шахрая, а лояльний співробітник просто підтвердить свою лояльність. [14].

Підприємствам і компаніям буде доцільним запровадити таку технологію кадрової безпеки як «гаряча лінія», що дозволить ефективно боротися з шахрайством і крадіжками співробітників.

Організація «гарячої лінії» проти шахрайства дозволить збирати інформацію про факти правопорушень співробітників компанії як від їх колег, так і від клієнтів. Це відкритий ресурс. Він абсолютно конфіденційний і нейтральний – приймання та опрацювання інформації ведуть спеціалісти, які не працюють на підприємстві і не пов'язані з його співробітниками.

Заслуговує на увагу і система управління персоналом Extended DISC. Це комп'ютерна програма, яка дозволяє визначити індивідуальні особливості співробітника для виконання тієї чи іншої роботи. Система управління персоналом Extended DISC описує характер природної реакції людини, або стиль поведінки в різних ситуаціях та дає можливість людині розуміти свою і чужу поведінку, уникати проблем у спілкуванні і досягати успіху в роботі і житті.

Система управління персоналом Extended DISC дозволяє вирішувати наступні кадрові питання:

- швидко і точно підібрати співробітника на конкретне робоче місце;
- мотивувати співробітників з урахуванням їхніх індивідуальних особливостей;
- кого і чому навчати з найбільшою користю для компанії;
- створити злагоджено діючу робочу пару або групу;
- сформувати в колективі сприятливий психологічний клімат[13].

Зазначені технології повинні використовуватися з урахуванням фінансових можливостей, культурних особливостей та пріоритетів розвитку підприємства.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що сучасні кадрові технології є тим новим елементом менеджменту організації, без реалізації яких неможливо забезпечити належний рівень кадрової безпеки підприємства.

Ефективне використання кадрових технологій дозволить вирішити низку важливих завдань щодо кадрової безпеки підприємства:

1) визначення та запобігання загрозам, пов'язаних з персоналом: їхня незаконна діяльність, видача «комерційної таємниці», вступ у змову з конкурентами, нанесення безпосереднього збитку підприємству, створення негативного морально-етичного і психологічного клімату в колективі;

2) збір та обробка відомостей про майбутніх співробітників для подальшого рішення керівника щодо їх прийому на роботу або відмову;

3) збір та обробка відомостей про співробітників, для подальшого рішення щодо їх допуск до конфіденційної інформації, або участі в особливо важливих для фірми проектах;

4) облік соціально-психологічних аспектів у процесі управління персоналом, вивчення психологічного клімату в трудовому колективі і відносин між працівниками;

5) проведення службових розслідувань у випадках виявлення фактів діяльності співробітників, яка завдає шкоди безпеці підприємства.

6) виявлення серед тих співробітників компанії, хто працює, та тих, кого приймають на роботу, потенційної «зони ризику» – людей, які у разі певних обставин можуть завдати шкоди підприємству;

7) отримання інформації для прийняття проблемних управлінських рішень: оцінка кандидата на вакансію, коректування політики мотивації, розвиток і утримання ключових співробітників, аналіз стану лояльності працівника, оцінка корпоративної культури, визначення структурних підрозділів, які є джерелом загроз, пошук управлінських помилок.

Література:

1. Кос В.В. Кадрова безпека [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://privatbank.ua/ua/business/srednemu-i-krupnomu-biznesu/kadrovaja-bezopasnost/>
2. Томаневич Л. М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження / Л. М. Томаневич. // Збірник наукових праць Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія: Економічна. – 2009. – № 1. – С. 185-193.
3. Ортинський В.Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: Навчальний посібник / В.Л. Ортинський, І.С. Керницький, З.Б. Живко – К.: Правова єдність, 2009. – 544с.

4. Назарова Г. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства / Г. Назарова // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. — 2010. — Вип.15. — С. 34–37.
5. Красномовец В. А. Методи забезпечення кадрової безпеки підприємства // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. — 2012. — Випуск 3(59) 2012 р. Серія «Економіка». — С. 138-143.
6. Леонова Г.Г., Озаріна О. В. Досвід моделювання економічної безпеки зарубіжних підприємств [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=1032>
7. Розуменко Ю. Кадрова безпека підприємства. Перевірка даних нових співробітників [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://trudovepravo.com.ua/statti/lawyer/605-personnel-security>
8. Чумарин И. Работа с персоналом в контексте общей безопасности компании // Менеджер по персоналу. — 2005. - № 1. — С. 34-41.
9. Чижов Н.А. Кадровые технологии – М.: «Экзамен», 2000. – 352 с.
10. Иванкина Л.И. Управление персоналом: учебное пособие / Л.И. Иванкина. – Томск: Изд-во ТПУ, 2009. – 190 с.
11. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова – М.: Изд-во РАГС, 2002. – 488 с.
12. Мехеда Н. Г., Демиденко З. Оптимальний набір кадрів як шлях до соціальної та кадрової безпеки [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.rusnauka.com/2_KAND_2012/Economics/5_98750.doc.htm.
13. Мігус І.П., Черненко С.А. Сучасні методики оцінки стану кадрової безпеки суб'єктів господарської діяльності [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. — 2013. — № 4. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1923>.
14. Городницкий Б., Кармазин Т. Инновационные технологии обеспечения кадровой безопасности и анализа рисков должностных преступлений [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.psj.ru/saver_people/detail.php?ID=58146