

УДК 331.108

JEL Classification: M50

Кравченко В.О.

кандидат економічних наук, професор,
Одеський державний економічний університет

Кравченко В.А.

кандидат экономических наук, профессор,
Одесский государственный экономический университет

Kravchenko V. O.

kandidat of economics, professor
Odessa national economic university

**КАДРОВІ РИЗИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ОРГАНІЗАЦІЇ**

**КАДРОВЫЕ РИСКИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

**PERSONNEL RISK MANAGEMENT SYSTEM
PERSONNEL ORGANIZATION**

В статті на основі узагальнення теоретичних підходів щодо поняття «кадрова загроза» визначено його сутнісні характеристики (внутрішні та зовнішні загрози кадрової безпеки, її характер, суб'єкт та об'єкт). Визначено місце кадрових ризиків в системі управління персоналом підприємства. Доведено, що персонал є активним суб'єктом загроз, який деструктивно націлений на інформаційну та майнову безпеку підприємства. Запропонована система заходів щодо управління кадровими ризиками в роботі з персоналом підприємства.

Ключові слова: кадрові ризики, управління персоналом, кадрові загрози, безпека підприємства.

В статье на основе обобщения теоретических подходов относительно понятия «кадровая угроза» определены его сущностные характеристики (внутренние и внешние угрозы кадровой безопасности, ее характер, субъект и объект). Определено место кадровых рисков в системе управления персоналом предприятия. Доказано, что персонал является активным субъектом угроз, который деструктивно нацелен на информационную и имущественную безопасность предприятия. Предложена система мероприятий по управлению кадровыми рисками в работе с персоналом предприятия.

Ключевые слова: кадровые риски, управление персоналом, кадровые угрозы, безопасность предприятия.

On the basis of generalization of theoretical approaches regarding the notion of "threat to personnel" identified its essential characteristics (internal and external personnel security threat, its character, subject and object). The place of human risks in the enterprise personnel management system. It is proved that the staff is the active subject of threats that destructive aims to information and material safety of the enterprise. The system of measures for management of human risk in working with plant personnel.

Keywords: personnel risks, human resource management, human threats, enterprise security.

Постановка проблеми. В останні роки підприємства відчують зростання загроз з боку власного персоналу, що супроводжується погіршенням економічної безпеки підприємства внаслідок збільшення ризиків, пов'язаних з діяльністю персоналу. За оцінками фахівців, такі ризики можуть не тільки спричинити підприємству фінансові втрати, а й призвести до його повної втрати власниками або суттєвого зменшення ринкової вартості активів. В умовах становлення економіки України фінансові ризики були що не одними з найбільших, а в деяких випадках вони вважалися абсолютними. Однак за роки

стабілізації економічної ситуації в країні все більшу вагу набувають також кадрові ризики.

Кадрова безпека є однією з найбільш важливих і актуальних проблем у системі економічної безпеки підприємства. Важливість забезпечення кадрової безпеки охоплює всі рівні економічних відносин.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. При вирішенні проблем безпеки підприємства важливу роль грає вивчення ризиків та загроз, що можуть виходити від персоналу організації та в його адресу. В зв'язку з цим актуальним завданням є визначення сутності та змісту загроз кадрової безпеки, що дозволяє комплексно визначити внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, визначити чинники деструктивного характеру, що мають відношення до персоналу й розробити методичні підходи щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Серед існуючих ризиків, що впливають на ефективність діяльності підприємства є кадровий ризик, оскільки він безпосередньо пов'язаний з персоналом. У загальній системі економічної безпеки кадрова безпека тісно пов'язана з підсистемою управління персоналом підприємства, тому вона є однією з найбільш важливих і актуальних проблем у системі управління економічною безпекою підприємства у цілому.

Значний внесок у розвиток теорії кадрової безпеки, управління персоналом внесли вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як: О. Ареф'єва [1], С. Васильчак [2], М. Гайфуллина [3], К. Дорофеев [4], А. Кібанов [6], А. Красномоєць А.[7], Митрофанова [8], Г. Назарова [9], Н. Подлужна[10], Г. Чумарін [11], І. Швець [12] та інші. Визначаючи вагомий внесок учених, вважаємо, що більш детальний аналіз потребують питання управління кадровими ризиками як самостійної функції управління персоналом підприємства.

Метою статті є визначення власного бачення щодо управління кадровими ризиками як самостійної функції управління персоналом підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження питань управління кадровими ризиками в роботі з персоналом підприємства базується на використанні теоретичного аналізу та узагальненні наукових розробок, історичного і логічного методів дослідження.

Необхідно зазначити, що дотепер серед вчених, які займаються дослідженням цієї проблематики, не існує єдиної думки щодо ролі служби управління персоналом в запобіганні (зниженні) кадрових ризиків підприємства.

Погляди учених щодо визначення поняття та розуміння сутності роботи з персоналом, кадрової безпеки підприємства надано у табл. 1.

Виходячи з вище представлених визначень можна зробити висновок, що всі автори інтерпретують поняття кадрових загроз по-різному. Саме тому, слід

Таблиця 1

Морфологічний аналіз тлумачення «кадрова безпека»

(доповнено автором за [13])

Автор	Визначення	Морфологія визначення
О. Ареф'єва [1]	Робота з персоналом, що націлена на встановлення таких трудових і етичних відносин, які можна було б визначити як «беззбиткові». Вся ця діяльність не є окремим напрямком у функціоналі менеджера з персоналу, а лише органічно вписується в нього. І тут практично не залучаються будь-які додаткові ресурси, за умови, що в компанії присутні всі етапи організації та управління персоналом.	робота з персоналом
К. Дорофеев [4]	Комплекс організаційних і технічних заходів, спрямованих на виявлення, відображення і ліквідацію наслідків різних загроз діяльності організації	комплекс організаційних і технічних заходів ліквідації наслідків

		різних загроз
А. Кібанов [6]	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.	збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу
Г.Назарова [9]	Не просто певні заходи, а система взаємодії, носіями якої є люди, тому важко визначитись із значеннями та термінами етапів реформування системи, адже кадрова безпека це адаптивна система, що завжди перебуває в динамічному розвитку, пристосовуючись до виникаючих загроз і розвиваючись під їхнім впливом, по можливості попереджуючи їх.	система взаємодії, носіями якої є люди
Н. Подлужна [10]	Стан захищеності організації від ризиків і загроз що пов'язаний з персоналом і також як захищеність персоналу організації, що враховує такі складові як безпека здоров'я працівників, їх фізична безпека, соціально-мотивована безпека, безпека, що пов'язана з професійними напрямками та безпека, що спрямована на усунення конфліктів персоналу.	заходи, спрямовані на захищеність від усіх загроз
А. Митрофанова [8]	Ситуація, що відображає небезпеку небажаного розвитку подій, які прямо або побічно торкаються функціонування й розвитку організації, персоналу, суспільства в цілому й настання яких пов'язане з об'єктивно існуючою невизначеністю, обумовленою низкою причин: неефективністю системи управління персоналом; поведінкою, дією (бездіяльністю) персоналу; зовнішнім середовищем організації.	щось негативне й неминуче

М. Гайфуллина [3]	Сукупність заходів, спрямованих на запобігання протиправних дій або сприяння їм з боку персоналу підприємства.	заходи, спрямовані на запобігання протиправних дій
І. Чумарін [11]	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.	процес запобігання негативним впливам і загрозам
Н. Швець [12]	Стан захищеності компанії від ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом.	Стан захищеності від ризиків, пов'язаних із персоналом

зазначити, що загроза безпеки – це намір одних суб'єктів нанести збитки іншим суб'єктам. Визначення загрози крізь небезпеку відображає об'єктивну сутність кадрової безпеки. Однак неможливо ототожнювати загрозу і небезпеку, оскільки спільним для них є можливість наносити збитки, а різниця – в змісті суб'єктивно-об'єктивних відносин. На відміну від загрози небезпека має гіпотетичний суб'єкт та об'єкт, що явно не простежуються, більш того, небезпека – це готовність нанести збитки, а загроза – явні наміри нанесення збитків.

Узагальнюючи зазначені точки зору щодо сутності поняття «кадрова загроза» вважаємо, що кадрова безпека, тобто мінімізація кадрових ризиків, має на увазі під собою виявлення й ліквідацію загроз підприємству. Відтак, кадрові ризики можна визначити як негативні впливи на стан кадрової функціональної складової економічної безпеки підприємства.

Більшість учених розрізняють два види загроз: зовнішні загрози – це негативні дії на організацію, які надходять ззовні (не залежать від свідомості й волі співробітників, які завдають ненавмисної шкоди конкретному підприємству); внутрішні загрози – це навмисні або необережні дії персоналу,

що тягнуть за собою ряд негативних наслідків для діяльності підприємства (табл. 2).

Табляця 2

Негативні впливи на стан кадрової безпеки
як функціональної складової економічної безпеки підприємства

№	Зовнішні загрози	Внутрішні загрози
1.	Хедхантинг	Слабка система контролю при наймі на роботу
2.	Тиски на персонал організації, що надходять ззовні	Слабка система контролю управління персоналом
3.	Умови системи мотивації організації, що уступають системі мотивації конкурентів	Невірний розподіл ресурсів підприємства
4.	Зовнішні залежності персоналу підприємства	Неефективна система мотивації
5.	Надзвичайні ситуації (аварії, теракти, тощо)	Недостатня кваліфікація персоналу
6.	Відсутність корпоративної політики або вона «слабка».	Незадоволеність робочим середовищем

Загальновідомо, що повністю уникнути втручання в негативні обставини ніколи не вдасться, тому що завжди існує ризик загрози для підприємства. Але спробувати знизити відсоток ризику загроз можна, використовуючи чинники, що впливають на забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства, а саме: найм, лояльність, контроль.

Найм як комплекс заходів безпеки при прийомі на роботу і прогнозування благонадійності передбачає розгляд питань безпеки на етапах:

- пошуку кандидатів;
- процедури відбору;
- документального і юридичного забезпечення прийому на роботу;
- випробувального терміну;
- адаптації.

Лояльність – комплекс заходів щодо встановлення позитивних відносин працівників з роботодавцем. Питання лояльності персоналу набуває особливої актуальності, оскільки персонал розглядається як фактор конкурентоспроможності, а вірність працівників компанії – як конкурентна перевага. Лояльність – це емоційна прихильність до організації, рівень якої залежить від ступеня сприйнятливості персоналом зовнішніх (зарплата, пільги, робочі умови тощо) та внутрішніх (зміст виконуваної роботи, можливості професійного зростання, визнання і оцінка досягнень) стимулів, які пропонує роботодавець [11].

Контроль – система заходів щодо регламентів, обмежень, режимів, технологічних процесів, оціночних, контрольних та інших операцій, процедур безпеки. Контроль безпосередньо націлений на ліквідацію можливостей заподіяння шкоди й відпрацьовується, як правило, службою безпеки або іншими підрозділами, але в меншій мірі службою персоналу [7, с. 142-143].

Складність управління кадровими ризиками обумовлена тим, що багато видів кадрових ризиків неочевидні, оскільки пов'язані з людськими ресурсами, в основі яких знаходиться природа та сутність особистості, яка є самим складним об'єктом управління. Результатом цього є слабе (складне) управління кадровими ризиками, які обумовлені самою природою людських ресурсів. Кадрові ризики є не тільки ризиками в процесі управління персоналом, але й ризиками по відношенню до самого персоналу, тобто їхня диференціація – на ризики персоналу й ризики системи управління персоналом.

Ризики персоналу виникають внаслідок проявів професійних, ділових і особистісних якостей персоналу підприємства й містять у собі такі види, як психофізіологічні, особистісні, комунікативні, моральні, освітні, професійно-кваліфікаційні ризики й ризики неблагонадійності.

Управління кадровими ризиками це складний процес, оскільки не усі кадрові ризики можна ідентифікувати й оцінити, багато з них мають вірогідницький характер.

Ризики системи управління персоналом диференційовані за підсистемами управління персоналом:

- ризики, пов'язані із плануванням і маркетингом персоналу;
- найманням і обліком персоналу;
- ризики, обумовлені трудовими відносинами;
- ризики умов і охорони праці;
- мотивації персоналу;
- ділової оцінки персоналу, навчання й розвитку персоналу;
- ризики соціального розвитку персоналу;
- ризики неефективної організаційної структури;
- ризики правового й інформаційного забезпечення.

Згідно з даними порталу Content Security, наявні внутрішні та зовнішні кадрові загрози розподіляються на наступні [5]:

- розголошення (зайва балакучість працівників) – 32%;
- несанкціонований доступ шляхом підкупу і схиляння до співпраці з боку конкурентів і злочинних угруповань – 24%;
- відсутність у компанії належного нагляду і жорстких умов забезпечення конфіденційності інформації – 14%;
- традиційний обмін виробничим досвідом – 12%;
- безконтрольне використання інформаційних систем – 10%;
- наявність передумов виникнення серед персоналу конфліктних ситуацій, пов'язаних з відсутністю високої трудової дисципліни, психологічною несумісністю, випадковим підбором кадрів, слабкою роботою кадрів зі згуртування колективу – 8%.

Наведені дані надають підстави замислитись над ретельністю підбору персоналу. 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 можуть досягати до 7% виручки. Майже 80% збитків українських компаній – це справа

рук навмисних дій або халатного ставлення власного персоналу. В ході дослідження було з'ясовано, що 56% компаній не мають налагодженої системи протидії шахрайству, а 37% – мають формальну схему запобігання розкрадань і шахрайства [4].

Зрозуміло, що в сучасних умовах зростає функціональна роль служби управління персоналом щодо запобігання таким кадровим ризикам:

- набором, добором, оцінкою, розвитком співробітників служби безпеки займається саме служба управління персоналом, за допомогою чого вона впливає на забезпечення безпеки, у тому числі кадрової;

- прямий обов'язок фахівців служби управління персоналом – сприяння досягненню цілей підприємствата мінімізації негативних впливів із боку персоналу.

При гарантуванні кадрової безпеки має бути безпосередній доступ її посадових осіб до відповідних корпоративних ресурсів:

- планів стратегічного розвитку (або стратегічних планів розвитку) підприємства;
- інформаційних масивів, зокрема конфіденційного характеру;
- аналітики; внутрішньофірмових й зовнішніх досліджень;
- фінанси на відповідні програми кадрової безпеки (на залучення кваліфікованих кадрів, на управління лояльністю) тощо.

У Кодексі законів про працю України зазначено ряд документів, що безпосередньо впливають на безпеку підприємства. Саме служба персоналу зобов'язана забезпечити їх наявність, правильність, працездатність і відсутність негативних юридичних наслідків (трудовий договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, договір про повну індивідуальну (колективну) матеріальну відповідальність, документація з охорони праці та ін.

Для збереження кадрової безпеки варто використовувати сучасні кадрові технології.

Заслуговує на увагу досвід компанії MIDOT, яка розробила технологію оцінки ризиків деструктивної поведінки персоналу на роботі [11]:

- 1) оцінка благонадійності кандидата на посаду – Integritytest;
- 2) оцінка лояльності персоналу – Trustee.

Благонадійність як система моральних цінностей і стандартів поведінки претендента на посаду є найважливішим елементом прогнозування, чи буде він успішним співробітником, чи буде дотримуватись трудової дисципліни тощо. Оцінка благонадійності з подальшою особистою співбесідою та оцінкою професійних і ділових якостей – це надійна основа прийняття правильного кадрового рішення. Неякісна оцінка благонадійності – це головна причина нелояльності майбутніх співробітників, зловживань і порушень на роботі.

Особливим різновидом тестування є перевірка на детекторі неправди (поліграфі). Поліграф використовується для вирішення двох основних завдань: профілактика правопорушень і їх розкриття [11].

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 надає можливість людині розуміти свою і чужу поведінку, уникати проблем у спілкуванні і досягати успіху в роботі і житті [11].

Висновки та пропозиції. Узагальнюючи результати дослідження щодо управління кадровими ризиками в роботі з персоналом підприємства, можна зробити наступні висновки.

1. На даному етапі кадрова безпека знаходиться в активному розвитку. Від кадрової безпеки залежить те, наскільки впевненим може бути керівник у компетентності своїх працівників та у тому, що підприємство не зазнає небезпеки з вини персоналу.

2. Процес захисту підприємства від небезпеки починається на етапі підбору працівників на існуючі вакансії. Процес захисту існує безперервно, як безперервно функціонує на підприємстві його персонал.

3. Результативність у системі кадрової безпеки залежить від чіткої і ефективної взаємодії підрозділів. Відповідно до принципів розподілу повноважень і компетенції мають бути утворені горизонтальні зв'язки управління активами (часом, фінансами, людьми, інформацією) між кадровою службою та іншими службами і відділами.

4. Доцільним є проведення заходів з перевірки персоналу на етапі прийому на роботу, здійснення періодичного внутрішнього і зовнішнього аудиту діяльності персоналу та дотримання низки вимог у випадку звільнення персоналу. Якісна перевірка кандидатів, правильне формулювання питань анкет і тестів під час прийому на роботу знизить ймовірність зловживань зі сторони останніх.

Подальші дослідження щодо кадрової безпеки організацій, на нашу думку, мають бути спрямованими на формуванні механізму моніторингу кадрових ризиків та системного управління кадровою безпекою.

Література:

1. Ареф'єва О. В. Кадрова складова в системі економічної безпеки машинобудівних підприємств // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №11. – С. 95-100.

2. Васильчак С.В., Мацюняк І.Р. Кадрова безпека підприємства – основа економічного розвитку // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 12 (19). – С. 122-128.

3. Гайфуллина М. М. Методологический подход к оценке кадровых рисков / Электронный журнал «Нефтегазовое дело» 2015. – №5. – С. 613-629.

4. Дорофеев К.Н. Кадровая безопасность в системе экономической оценки деятельности фирмы / К.Н. Дорофеев, Е.В. Гарнева // Молодой ученый. – 2013. – №6. – С. 327–331.

5. Кадрова безпека підприємства – Издательство HRD www.hrd.com.ua/index.php/priz/.../249-6-138

6. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов. – М: ИНФРА-М, 2006. – 638 с.

7. 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.

8. Митрофанова А. Е. Концепция управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации / А. Е. Митрофанова : Компетентность. – М., 2013. – 104 с.

9. Назарова Г.В. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України // Науковий журнал Тернопільського національного економічного університету. – 2010. – Випуск 15. – С. 52-60.

10. Подлужна Н.О. Забезпечення кадрової безпеки організації. Режим доступу: http://www.econindustry.org/arhiv/html/2010/st_52_34.pdf

11. Чумарин И. Г. Что такое кадровая безопасность компании / [Электронный ресурс] / И. Г. Чумарин // Кадры предприятия – 2009. – № 2. – Режим доступа : <http://www.bre.ru/security/20813.html>

12. Швець І.Б. Економічна безпека в управлінні персоналом [Текст]/ І.Б. Швець// Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. Випуск 36-1. – Донецьк. – 2009. – С. 179-184.

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>.

List of references:

1. Aref'yeva O. V. Kadrova skladova v systemi ekonomichnoi bezpeky mashynobudivnykh pidpryemstv // Aktual'ni problemy ekonomiky. - 2008. - #11. - S. 95-100.

2. Vasyl'chak S.V., Matsyuniak I.R. Kadrova bezpeka pidpryyemstva - osnova ekonomichnoho rozvytku // Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny. - 2009. - Vyp. 12 (19). - S. 122-128.
3. Hayfullyna M. M. Metodolohycheskyy podkhod k otsenke kadrovyykh ryskov / Jelektronnyy zhurnal «Neftekhazovoe delo» 2015. – #5. – S. 613-629.
4. Dorofeev K.N. Kadrovaya bezopasnost' v systeme jekonomycheskoy otsenky deyatel'nosti fyrm / K.N. Dorofeev, E.V. Harneva // Molodoy uchenyy. – 2013. – #6. – S. 327–331.
5. Kadrova bezpeka pidpryyemstva – Yzdatel'stvo HRD www.hrd.com.ua/index.php/priz/.../249-6-138 p
6. Kybanov A. Ya. Upravlenye personalom orhanyzatsyy / A. Ya. Kybanov. – M: YNFRA-M, 2006. – 638 s.
7. Krasnomovets' V. A. Metody zabezpechennya kadrovoyi bezpeky pidpryyemstva // Visnyk Natsional'noho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannya. – 2012. – Vypusk 3(59) 2012 r. Seriya «Ekonomika». – S. 138-143.
8. Mytrofanova A. E. Kontseptsyya upravlenyya kadrovymy ryskamy v rabote s personalom orhanyzatsyy / A. E. Mytrofanova : Kompetentnost'. - M., 2013 - 104 s.
9. Nazarova H.V. Peredumovy stvorenniya systemy kadrovoyi bezpeky pidpryyemstva Rehional'ni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrayiny // Naukovyy zhurnal Ternopil's'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu. – 2010. – Vypusk 15.– S. 52-60.
10. Podluzhna N.O. Zabezpechennya kadrovoyi bezpeky orhanizatsiyi. Rezhym dostupu: http://www.econindustry.org/arhiv/html/2010/st_52_34.pdf
11. Chumaryn Y. H. Chto takoe kadrovaya bezopasnost' kompanyy / [Jelektronnyy resurs] / Y. H. Chumaryn // Kadry predpryyatyia - 2009. - # 2. - Rezhym dostupa : <http://www.bre.ru/security/20813.html>

12. Shvets' I.B. Ekonomichna bezpeka v upravlinni personalom [Tekst]/ I.B. Shvets'// Naukovi pratsi DonNTU. Seriya: ekonomichna. Vypusk 36-1. – Donets'k. – 2009. – S. 179-184.

13. Mihus I.P., Chernenko S.A. Suchasni metodyky otsinky stanu kadrovoyi bezpeky sub"yektiv hospodars'koyi diyal'nosti [Elektronnyy resurs] // Efektyvna ekonomika. – 2013. – # 4. – Rezhym dostupu: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1923>.