

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Персонал організації впливає на всі аспекти її життєдіяльності, а також невід’ємно пов’язаний із її економічною безпекою. Це пов’язано з тим, що основні ризики компанії, як правило, генеруються її власним кадрами. За даними статистичних досліджень близько 51% випадків економічних злочинів здійснюють співробітники компаній, а ефективна організація роботи щодо забезпечення кадрової безпеки може майже на 60% знизити прямі та передбачити непрямі збитки фірми, пов’язані з людським фактором [1].

Тому процес забезпечення кадрової безпеки – один із важливих аспектів організації економічної безпеки підприємств, оскільки є необхідним при ліквідації соціальних та економічних загроз в їх виробничо-комерційній діяльності.

В останні роки підприємства відчують зростання загроз з боку власного персоналу, що супроводжується погіршенням економічної безпеки підприємства внаслідок збільшення ризиків в управлінні персоналом. 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 якщо не одними з найбільших, а в деяких випадках вони вважалися абсолютними. Однак за роки стабілізації економічної ситуації в країні все більшу вагу набувають також репутаційні ризики, які збільшуються та, в свою чергу, загострюють ризики фінансові [2, с. 179]. Репутаційні ризики, насамперед, пов’язані з діями персоналу підприємства.

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 [3].

Саме тому все більшої актуальності набувають питання щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства, що потребує поглибленого вивчення та вдосконалення.

Теорія економічної безпеки підприємства отримала широке висвітлення в українській економічній науці порівняно недавно – на початку 90-х років минулого століття, а відтак активні наукові дослідження у цій важливій для розвитку підприємництва сфері проводяться лише упродовж останніх двадцяти років.

У сучасній економічній літературі питанням кадрової безпеки приділяється увага такими авторами, як В. Геєць, О. Грунін, М. Єрмошенко, О. Кириченко, А. Кірієнко, О. Лащенко, В. Мунтіян, М. Петров, Н. Подлужна, В. Пономарьов, І. Чумарін, Н. Швець та інші.

Однак забезпечення економічної безпеки, у тому числі і 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 складових безпеки, відсутністю можливості достовірної оцінки прояву факторів небезпеки [4].

Не існує й цілісної концепції з питань управління кадровою безпекою, здатної забезпечити повне використання наявного кадрового потенціалу, протидіяти загрозам тощо.

Метою даного дослідження є розкриття суті, змісту та основних складових кадрової безпеки підприємства, а також визначення методичних рекомендацій щодо її забезпечення.

За сучасних економічних умов діяльність підприємств потребує не лише забезпечення їх ефективного функціонування, але й розробки такої системи управління, при якій зміна чинників навколишнього середовища суттєво не впливала б на економічну діяльність суб'єктів господарювання. Тому забезпечення безпеки їх розвитку, зокрема в умовах фінансово-економічної кризи, є важливим завданням на цей час.

Нині більшість учених підтримують визначення терміна «безпека», викладеного в ст. 1 Закону України «Про безпеку» № 2446-1 від 5 березня 1992 р.: «безпека – це стан захищеності життєво важливих інтересів особистості, суспільства і держави від внутрішніх та зовнішніх загроз» [5].

Згідно з даними порталу Content Security, наявні у світі внутрішні та зовнішні загрози розподіляються таким чином: 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%.

Як бачимо, тут превалює людський фактор, що змушує серйозно замислитись над ретельністю підбору персоналу в компанію. За даними дослідження Ernst & Young, рівень зафіксованого в Україні корпоративного шахрайства трохи вищий за середній у розвинених країнах (13 %), але кращий за показник країн, що розвиваються (20 %)

Французька компанія Kroll Ontrack серед десяти основних тенденцій у сфері захисту інформаційних даних 2011 р. називає крадіжки за сприяння т. зв. інсайдерів: сьогодні прогресивні організації роблять ставку на посилення безпеки за допомогою технологій, в той час як злочинці йдуть легшим шляхом – знаходять співників серед персоналу. На жаль, українські реалії такі, що роботодавець змушений охороняти не кордони від зовнішніх атак, а ловити «своїх» на гарячому [6].

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) [7].

Існують різні підходи щодо визначення поняття та розуміння сутності і змісту кадрової безпеки (табл. 1) [5, 8].

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 спільноти 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.

Кадрову безпеку підприємства можна досліджувати як комбінацію таких складових частин як безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна, професійна та антиконфліктна безпека (рис. 1) [9, с. 40].

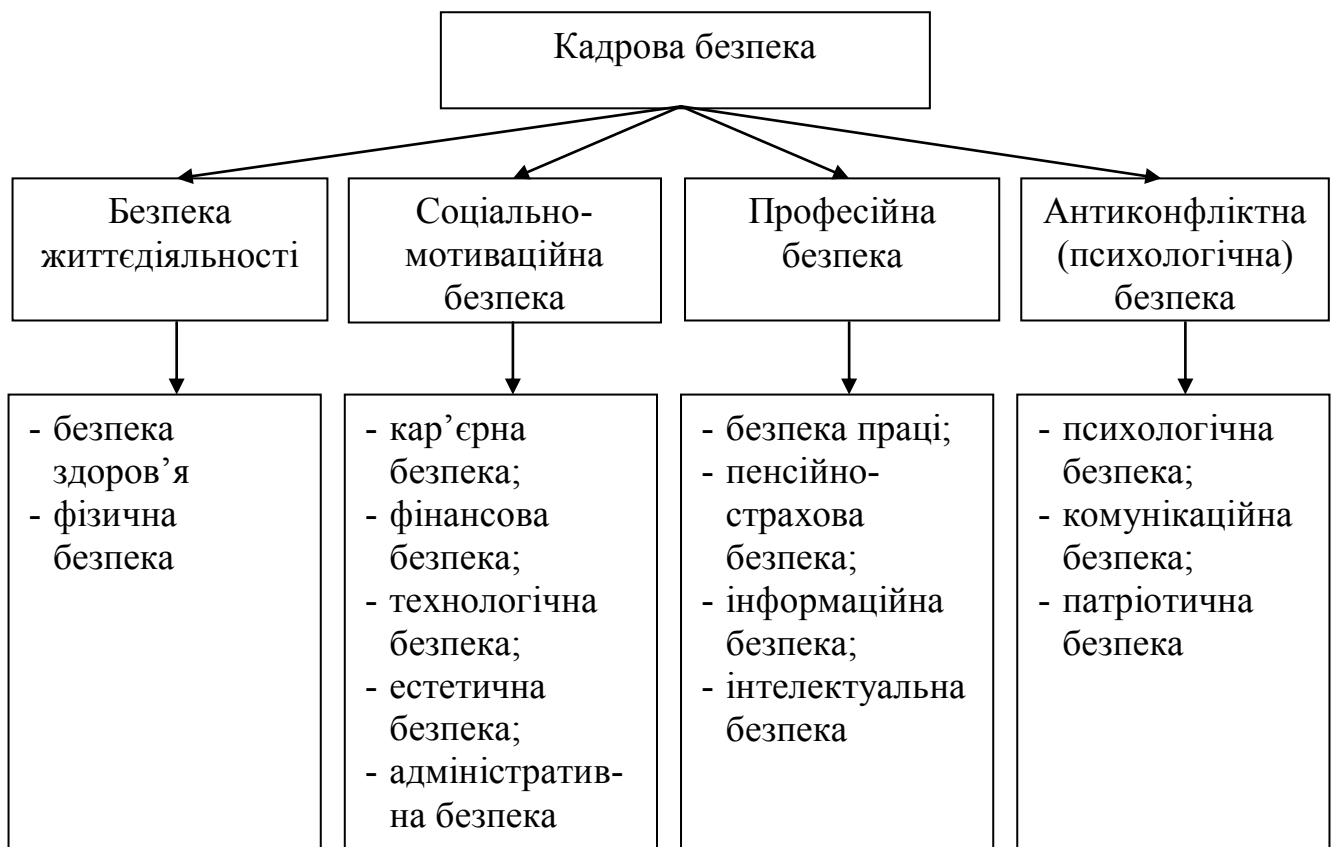


Рис. 1 Структура кадрової безпеки підприємства

Основними суб'єктами кадрової безпеки підприємства є служба управління персоналом і служба безпеки. Відоме твердження, що проблемами, пов'язаними з безпекою, має займатися тільки служба безпеки.

Однак практика показує, що служба управління персоналом не менш важливий суб'єкт, а в деяких питаннях – і значніший.

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

По-друге, прямий обов'язок фахівців служби управління персоналом – сприяти досягненню цілей фірми за допомогою персоналу, що має на увазі мінімізацію негативних впливів із боку персоналу.

По-третє, колосальна кількість методів і можливостей гарантування кадрової безпеки перебуває в руках саме співробітників служби персоналу.

Таким чином, служба персоналу – важливіший суб'єкт у кадровій безпеці, ніж служба безпеки [5].

Забезпечення кадрової безпеки є найважливішою ланкою роботи менеджера (директора) з персоналу.

Розглянемо і проаналізуємо зміст основних функцій кадрової служби в розрізі кадрової безпеки.

Для правильного розуміння своєї ролі в забезпеченні життєдіяльності компанії кадрова служба повинна мати відповідні повноваження щодо гарантування економічної безпеки. Адже кадрові служби - це не відділи кадрів радянських часів, не механізм із приймання на роботу і звільнення, це один із найважливіших ресурсів підприємства, що забезпечує його стійкість на ринку.

Одним із узгоджених повноважень кадрової служби при гарантуванні кадрової безпеки має бути безпосередній доступ її посадових осіб до відповідних корпоративних ресурсів: плани стратегічного розвитку (або стратегічні плани розвитку) компанії; інформаційні масиви, зокрема конфіденційного характеру; аналітика; внутрішньофірмові й зовнішні дослідження; 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, і служба персоналу як раз зобов'язана забезпечити їх наявність, правильність, працездатність і відсутність негативних юридичних наслідків.

До таких документів, в першу чергу, відносяться:

- трудовий договір;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- договір про повну індивідуальну (колективну) матеріальну відповідальність;
- документація з охорони праці та ін. [7]

Кадрова безпека залежить від трьох основних чинників.

Найом. Під цим коротким словом розуміється цілий комплекс заходів безпеки при прийомі на роботу і прогнозування благонадійності. Тут працює невідгадлива формула – «кого приймете на роботу, такі люди й будуть працювати». До даного фактора входить розгляд питань безпеки компанії на таких етапах в роботі менеджера по персоналу, як пошук кандидатів, процедури відбору, документальне і юридичне забезпечення прийому на роботу, випробувальний термін і навіть адаптація.

Лояльність. Лояльність – задоволеність співробітника умовами, винагородою, перспективами, колективом, захистом від зовнішніх загроз. В одному слові – комплекс заходів щодо встановлення позитивних відносин працівників з роботодавцем. В цю складову роботи по запобіганню загроз безпеки традиційно вкладається мало коштів. Однак економлячи на цьому,

підприємство змушене буде затратити ще більше ресурсів на заходи наступного, третього блоку.

Контроль. Він являє собою комплекс заходів з встановлених для персоналу, в тому числі для адміністрації, регламентів, обмежень, режимів, технологічних процесів, оціночних, контрольних та інших операцій, процедур безпеки. Цей комплекс вже безпосередньо націлений на ліквідацію можливостей заподіяння шкоди та відпрацьовується, як правило, службою безпеки або іншими підрозділами, але в меншій мірі службою персоналу [8, С. 142-143].

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 функцій 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 [10].

Для збереження кадрової безпеки варто використовувати сучасні кадрові технології.

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 персоналу на роботі. Компанія Midot використовує два тести для оцінки персоналу [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 від 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.

В сучасних умовах питання лояльності персоналу набуває особливої актуальності, що пояснюється тим, що 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].

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 [11].

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

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;
- сформувані в колективі сприятливий психологічний клімат.

За результатами проведеного дослідження відповідно до існуючих видів загроз, пропонуємо визначити такі основні методи забезпечення кадрової безпеки підприємства:

- створення сприятливого матеріально-мотиваційного поля для співробітників організації, що не спонукатиме їх до переходу до організацій-конкурентів з більш привабливими умовами оплати праці. Саме справедлива оплата праці працівників — основна домінанта формування лояльності;
- організація прозорої системи атестації персоналу, пов'язуючи її з діючою системою оплати праці. При атестації персоналу з точки зору кадрової безпеки слід приділити увагу таким питанням: уміння працівників в області забезпечення безпеки на робочому місці, зміни в анкетних даних працівника, відповідність рівня життя заробітній платі тощо;
- розробка чітких правил роботи із секретною інформацією і документами. Дані правила роботи повинні бути доведені до відома усіх працівників,

які мають доступ до подібного роду інформації. Передбачення юридичних та дисциплінарних зобов'язань і відповідальності щодо роботи з окремою категорією інформації;

- 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;
- формування «гарячої лінії» проти шахрайства дозволить збирати інформацію про факти правопорушень співробітників компанії як від їх колег, так і від клієнтів. Це відкритий ресурс, абсолютно конфіденційний і нейтральний.

На практиці характерні неповторні особливості кожного підприємства, окремі положення безпеки бізнесу та профілактики правопорушень персоналу можуть і повинні бути деталізовані й адаптовані до конкретних форм діяльності й організаційної структури підприємства.

Таким чином можна зробити висновки:

1. 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 те, наскільки впевнений може бути керівник фірми в компетентності своїх працівників, втім, що підприємство не піддається небезпеці з вини персоналу.

2. Процес захисту підприємства від небезпеки починається на етапі підбору працівників на існуючі вакансії. А саме буквально з першої хвилини, коли особа, яка займається відбором персоналу, бачить кандидата на працевлаштування. І цей процес захисту існує безперервно у весь період функціонування підприємства, точно так, як безперервно функціонує на ньому його персонал.

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

4. Запропоновані методичні підходи націлені на таку роботу з персоналом, на встановлення таких трудових і етичних відносин, які сприятимуть розвитку і вдосконаленню управління кадровою безпекою підприємства.

Література:

1. Швець Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або Як перемогти зловживання персоналу [Електронний ресурс] // Персонал. – 2006. – № 5. – Режим доступу : <http://www.personal.in.ua/article.php?ida=291>
2. 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.
3. Кос В.В. Кадрова безпека [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://privatbank.ua/ua/business/srednemu-i-krupnomu-biznesu/kadrovaja-bezopasnost/>
4. Томаневич Л. М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження [Електронний ресурс] / Л. М. Томаневич. // Збірник наукових праць Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія: Економічна. – 2009. – № 1. – С. 185-193. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvldu_e/2009_1/index.htm
5. Назарова Г. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства / Г. Назарова // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. — 2010. — Вип.15. — С. 34–37.
6. Вареник Т. Під прицілом [Електронний ресурс] // Праця і закон. – 2011, № 6(138). – Режим доступу: http://hrprofi.blogspot.com/2011_06_01_archive.html
7. Ортинський В.Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: Навчальний посібник [Електронний ресурс] / В.Л. Ортинський, І.С. Керницький, З.Б. Живко – К. : Правова єдність, 2009. – 544 с. – Режим доступу:http://pidruchniki.ws/1663080551264/ekonomika/ekonomichna_bezpeka_pripriyemstv_organizatsiy_ta_ustanov_-_ortinskiy_vl
8. Красномовець 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.
9. Мехеда Н.Г., Маренич А.І. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки // Фінансовий простір [Текст]: міжнародний науково-практичний журнал / Черкаський інститут банківської справи Університету банківської справи НБУ (м. Київ). — м. Черкаси. — №2 (6) 2012. — С. 38-45.
10. Леонова Г.Г., Озаріна О. В. Досвід моделювання економічної безпеки зарубіжних підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=1032>
11. 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>.