

КАДРОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: ЗАГРОЗИ, РИЗИКИ, ФУНКЦІЇ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ

АНОТАЦІЯ. Розглянуто засади формування системи кадрової безпеки підприємства, функції та завдання кадрової безпеки в системі управління персоналом, визначені ризики й загрози, пов'язані з діяльністю персоналу. Сформована система заходів по управлінню кадровою безпекою та запобіганню ризиків обумовлених персоналом.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: кадрова безпека, управління персоналом, кадрові ризики, загрози, методи запобігання.

АННОТАЦИЯ. Рассмотрены принципы формирования системы кадровой безопасности предприятия, функции и задачи кадровой безопасности в системе управления персоналом, определенные риски и угрозы, связанные с деятельностью персонала. Сформирована система мер по управлению кадровой безопасностью и предотвращению рисков обусловленных персоналом.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: кадровая безопасность, управление персоналом, кадровые риски, угрозы, методы предотвращения.

ANNOTATION. Principles of formation of the enterprise staff security system function and tasks of staff security in a human resource management, risks and threats related with activity of the personnel are considered. The system of measures for management of staff security and to prevention of risks caused by the personnel is created.

KEYWORDS: staff security, human resource management, personnel risks, threats, prevention methods.

Постановка проблеми. Кадрова безпека займає головне місце серед інших елементів системи безпеки, оскільки персонал підприємства є носієм впровадження ефективної діяльності компанії та впливає на всі аспекти її життєдіяльності, включаючи увесь комплекс заходів, спрямованих на запобігання та усунення ризиків і загроз, а також негативних для економічного стану підприємства наслідків, пов'язаних з роботою й поведінкою працівників, трудовими відносинами в цілому. Незважаючи на існування значної кількості досліджень у соціальній та економічній сферах життєдіяльності, багато питань, пов'язаних з формуванням та

функціонуванням системи кадрової безпеки є відкритими для подальших досліджень. Метою дослідження є формування засад побудови системи кадрової безпеки підприємства, визначення її функцій, ризиків й загроз, обґрунтування системи заходів по управлінню кадровою безпекою.

Аналіз останніх джерел. Теоретичні основи кадрової безпеки розглядаються в роботах вітчизняних та зарубіжних авторів різних напрямків економічної науки. Вагомий внесок у вивчення проблем теорії та практики кадрової безпеки зробили вітчизняні вчені, такі як Гесць В. М., Клебанова Т. С., Кизим М. О., Черняк О. І., [1], Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Лещенко А. Н. [2], Новікова О. Ф., Потоколенко Р. В. [3], Швець І. Б. [4]. Питання кадрової безпеки знаходиться у центрі досліджень відомих представників сучасної наукової думки, таких вчених як Івашенко Г. В. [5], Мітрофанов А. І. [6], Петров М. І. [7], і Кібанов А. Я. [8], Чумарін І. Г. [9], Шаваєв А. Г. та ін. Вивчення теоретичних і практичних досягнень вітчизняних і зарубіжних учених дає змогу зробити висновок про недостатню дослідженість питань аналізу кадрової безпеки, не приділяється належна увага формуванню системи кадрової безпеки. її організації та розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кадрову безпеку підприємства залежно від оцінки її місця в організації можна визначати як елемент загальної економічної безпеки, або як первинну підсистему безпеки підприємства. Найбільш повне визначення кадрової безпеки надав А. Я. Кібанов [8], який визначив її як генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму по обробці цілей, 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.

Погоджуючись із Н. К. Швець, у даному дослідженні будемо розглядати більш вузьке розуміння кадрової безпеки як процесу запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і погрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами [10].

Система кадрової безпеки — це не просто певні заходи, а система взаємодії, носіями якої є люди, тому віжко визначитись із значенням та термінами етапів реформування системи, адже кад-

рова безпека це адаптивна система, що завжди перебуває в динамічному розвитку, пристосовуючись до виникаючих загроз і розвиваючись під їхнім впливом, по можливості попереджаючи їх.

Розробка системи кадрової безпеки на підприємстві повинна починатися з усвідомлення проблеми недостатності і недієвості заходів з забезпечення кадрової безпеки. Суб'єктом ухвалення рішення про впровадження цієї системи є вище керівництво підприємства на основі чіткого визначення проблем підприємства в контексті кадрової безпеки. Перш за все необхідно провести аналіз потенційних ризиків і загроз, що обумовлені персоналом, наприклад, за допомогою системи аналізу і управління кадровими ризиками «ГРИФ», що входить до пакету Digital Security Office 2008 фірми «Діджитал Сек'юріті» [11].

Основним етапом формування системи кадрової безпеки є організація і впровадження розроблених заходів, методик і засобів забезпечення кадрової безпеки підприємства. Обов'язковим є контроль функціонування системи кадрової безпеки підприємства, результатом якого є корекція всіх параметрів і характеристик, застосовуваних засобів і методів.

Для впровадження системи кадрової безпеки на підприємстві слід прийняти рішення щодо суб'єкту реалізації запропонованих заходів, а саме виділити підрозділ, основним завданням якого буде розробка й реалізація політики роботи з персоналом. Якщо немає необхідності створення окремого підрозділу, то слід закріпити його функції серед працівників департаменту управління персоналом. У будь-якому випадку склад функцій повинен містити в собі наступні: психологічного контролю та аналізу, лояльності, попередження стресів і виявлення залежностей.

Функції по реалізації кадрової безпеки та завдання що повинні виконуватися за кожною функцією наведено у табл. 1.

Об'єктом кадрової безпеки можна вважати негативні ризики й загрози, пов'язані з діяльністю персоналу. Так всі фактори ризику, небезпек й загроз можуть бути згруповані по різних класифікаційним ознакам.

Залежно від можливості їхнього прогнозування варто виділити передбачувані і непередбачувані загрози. До перших відносяться ті, які виникають у певних умовах, відомі з досвіду господарської діяльності, вчасно виявлені й узагальнені економічною наукою.

ФУНКЦІЇ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

№	Функція	Роботи, що виконуються за функцією
1	Загальне керівництво	1) централізоване управління системою КБ; 2) періодичне публічне інформування персоналу
2	Правовий супровід	1) представництво в органах судової влади з питань трудових спорів; 2) розробка контрактів з персоналом підприємства; 3) юридичне забезпечення безпечного найму та звільнення персоналу; 4) участь у конфліктній комісії в трудових спорах
3	Технічне забезпечення	1) розробка комп'ютерних програм для системи КБ; 2) безпека комп'ютерних даних системи КБ; 3) консультації по технічних рішеннях
4	Організація безпечного прийому та звільнення персоналу	1) психодіагностичне тестування персоналу при прийомі на роботу, звільненні та у процесі праці; 2) розробка соціограм, психограм, психологічних портретів нанятих працівників; 3) проведення соціометричних досліджень; 4) розробка планів ротації персоналу; 5) сприяння в наступному працевлаштуванні при звільненні персоналу; 6) ведення бази даних особистих справ персоналу
5	Розвиток персоналу	1) розробка й реалізація програми психологічних тренінгів особистісного розвитку, згуртування, командних тренінгів; 2) навчання персоналу загальним і спеціальним методам розпізнавання шахрайських дій з боку клієнтів підприємства й інших контрагентів; 3) навчання менеджерів всіх рівнів способом виявлення й запобігання неправомірних дій підлеглих; 4) навчання персоналу методам захисту інформації й інтелектуальної власності; 5) навчання (інформування) співробітників правилам особистої безпеки; 6) навчання працівників порядку колективних й індивідуальних дій в екстрених ситуаціях
6	Умови праці та ергономіка	1) розробка робочих приміщень з урахуванням індивідуальних особливостей персоналу; 2) рекомендації по колірному оформленню приміщень; 3) постійний моніторинг психологічного стану персоналу від перебування на робочому місці за розробленими показниками; 4) забезпечення та моніторинг безпечних умов праці; 5) рекомендації по підбору офісної техніки та обладнання

№	Функція	Роботи, що виконуються за функцією
7	Індивідуальна та колективна психотерапія	1) психологічна освіта персоналу підприємства; 2) індивідуальне психологічне консультування персоналу підприємства; 3) сімейна психотерапія членів родин співробітників підприємства; 4) надання екстреної психологічної допомоги в складних емоційних станах; 5) участь фахівців у конфліктній комісії
8	Забезпечення лояльності	3) проведення оперативного контролю робочих телефонних переговорів й електронної пошти співробітників; 4) підготовка щоденного й щотижневого звіту по внутрішній безпеці персоналу для керівництва підприємства; 5) організація інспекцій по моралі; 6) профілактика поведінки, що відхиляється від норми (чутки, інтриги, привілеї, пільги, плітки); 7) виявлення нелояльного персоналу й розслідування дій стосовно крадіжок, комерційного шпигунства, протидії статутній діяльності
9	Попередження стресів (залежностей)	1) розробка програм психічного й фізичного здоров'я персоналу підприємства; 2) профілактика наркотичної залежності у персоналу підприємства; 3) підготовка звітів щодо рівню здоров'я персоналу для керівництва підприємства; 4) профілактика захворювань, у т.ч. інфекційних захворювань; 5) розробка й впровадження програми по адекватному режиму робочих навантажень

Деякі дослідники [7, 8, 12] пропонують класифікацію за ознакою становища працівника на підприємстві щодо власної ролі і можливостей: під час прийняття працівника на роботу, під час роботи персоналу підприємства, під час звільнення. Інші фахівці [5, 6] наводять класифікацію загроз за сферою їх виникнення — внутрішні та зовнішні. Зовнішні негативні впливи — це дії, явища або процеси, які не залежать від свідомості працівників підприємства і задають збитки. До внутрішніх негативних впливів відносять навмисні дії або дії, які склалися внаслідок необережності або недбальства персоналу. Найбільш значними внутрішніми загрозами є: невідповідність кваліфікації працівників вимогам, що пред'являються до них; недостатня кваліфікація працівників; слабка організація системи управління персоналом; слабка організація системи навчання; неефективна система мотивації;

помилки в плануванні персоналу; звільнення кваліфікованих працівників; відсутність або «слабка» організаційна культура; неякісні перевірки кандидатів при прийомі на роботу.

Зовнішніми загрозами є: крадіжки умови мотивації у конкурентів; установка конкурентів на переманювання; тиск на працівників ззовні; різні види залежностей у працівників. У більш узагальнених дослідженнях пропонується декілька класифікаційних ознак, а саме: за характером загроз, що утворюються групами ризику; за ступенем ризику (допустимого, критичного і катастрофічного); за можливістю страхування (ті, що страхуються і не страхуються).

Небезпеки й загрози безпеки підприємства, залежно від джерела виникнення, розподіляють на об'єктивні й суб'єктивні. Об'єктивні виникають без участі й мимоволі підприємства або його персоналу. Це стан фінансової кон'юнктури, наукові відкриття, форс-мажорні обставини тощо. Суб'єктивні загрози породжені навмисними або ненавмисними діями людей, різних органів й організацій, тому їх необхідно розпізнавати й обов'язково враховувати в управлінських рішеннях.

Залежно від можливості запобігання виділяють форс-мажорні й не форс-мажорні загрози. Перші відрізняються непереборністю впливу (війни, катастрофи, надзвичайні події, які змушують вирішувати й діяти всупереч наміру). Інші можуть бути попереджені своєчасними й правильними діями персоналу.

Небезпеки й загрози можуть класифікуватися й по об'єкту зазіхання: персонал, майно, техніка, інформація, технології, ділова репутація тощо. За природою виникнення загроз можна виділити: політичні, економічні, техногенні, правові, кримінальні, екологічні, конкурентні, контрагентські та інші загрози [13].

Також необхідно звернути особливу увагу на такий латентний (прихований) фактор як присутність в колективі працівників, що відносяться до груп ризику (ГР) [9]. До груп ризику відносяться ті люди, які потрапили під вплив якої-небудь із залежностей або особистісних мотивів, у результаті чого стали неблагонадійними й можуть являти певну загрозу для підприємства.

Вивченням залежностей, або аддикцій, займаються відразу декілька наук (психологія, соціологія, медицина та ін.), на стику яких утворилася нова — аддиктологія, або наука про залежності. Сьогодні аддиктологія вивчає такі залежності, як наркотичну (включаючи токсикоманію), алкогольну, тютюнову, комп'ютерну, ігрову (включаючи і комп'ютерні ігри), трудову, а також і екзотичні залежності — харчові, любовні і сексуальні. Традиційно виділяють наступні групи ризику [1, 3, 10]: члени неформальних угруповань; алкоголіки; наркомани; ігромани.

Групи ризику можуть належати до будь-якого рівня управління підприємством і характеризуються як девіантною, так і недобросовісною поведінкою. Наприклад, серед тих, що мають девіантну поведінку, відносяться алкоголіки, наркомани, гравці, члени релігійних новоутворень і носії інших залежностей. До «недобросовісних» відносяться шахраї, члени фінансових пірамід і саме недобросовісні працівники підприємства. Особливу шкоду можуть нанести ті з них, що працюють у вищих сферах керівництва підприємством.

Проаналізувавши попередні класифікації загроз кадровій безпеці, можна сказати, що всі вони є фрагментарними, тобто враховують лише один чи декілька певних критеріїв. Тому доцільно зробити загальну класифікацію загроз кадровій безпеці підприємства (табл. 2).

Таблиця 2.

КЛАСИФІКАЦІЯ ЗАГРОЗ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Ознака	Типи
Статус працівника	при прийнятті на роботу; у процесі роботи; при звільненні
Сфера виникнення	внутрішні та зовнішні
Можливість запобігання	форс-мажорні; не форс-мажорні
Характер загроз	продаж інформації конкуренту; порушення техніки безпеки; крадіжки та шахрайство; непередбачені реакції; руйнування морального клімату; конфлікт інтересів тощо
Ступінь ризику	допустимий, критичний, катастрофічний ризику
Джерело виникнення	об'єктивні; суб'єктивні
Час виникнення	не регулярні, постійні
Можливість прогнозування	передбачувані, непередбачувані
Час реагування	попереджувані, непереджувані
Групи ризику	працівники з залежністю (девіантною поведінкою); недобросовісні працівники; кар'єристи; підвищено конфліктний персонал; занадто амбіційні працівники; члени неформальних угруповань
Об'єкт замаху	персонал; власність; техніка; інформація; технології; ділова репутація

Таким чином аналіз численних зовнішніх загроз вказує на необхідність визначення найбільш важливих з них і розробці сис-

теми заходів по їх своєчасному виявленню, попередженню або послабленню впливу.

Управління кадровою безпекою спрямовано на реалізацію методів попередження загроз, що повинно забезпечити високу ефективність системи менеджменту персоналу та сприяти підвищенню результатів фінансово-економічної діяльності підприємства. Тобто необхідна комплексна система заходів попередження ризиків обумовлених персоналом (рис. 1).



Рис 1. Система заходів по управлінню кадровою безпекою та запобіганню кадрових загроз.

Аналізуючи нормативно-правові умови кадрової безпеки підприємницької діяльності в Україні, необхідно зазначити, що спеціального законодавства в цій галузі досі немає. Однак є система нормативних документів органів державної влади та управління, які опосередковано впливають на кадрову безпеку підприємства. Основними документами, які регулюють відносини щодо кадрової безпеки підприємства є: Конституція України; Кодекс законів про працю України; Кримінальний кодекс України; Цивільний кодекс України; ЗУ «Про інформацію»; ЗУ «Про захист інформації в автоматизованих системах»; ЗУ «Про захист від недобросовісної конкуренції» та інші.

Діяльність українських підприємств щодо забезпечення кадрової безпеки має бути регламентована також внутрішніми нормативними актами. На підприємствах юридично закріплюють право на впровадження заходів безпеки власними силами. Для цього у статутах передбачають положення, у яких зазначають, що підприємства мають право на комерційну таємницю, конфіденційну інформацію та їх захист, на охорону своєї власності силами підприємства, здійснення заходів щодо формування інформаційних ресурсів. До нормативних документів із режиму підприємства належать: внутрішній розпорядок роботи підприємства; положення про трудову дисципліну; положення про кадрове діловодство; положення про проведення службових розслідувань; зобов'язання працівників підприємства щодо нерозголошення відомостей, які становлять інформацію з обмеженим доступом; угоди про конфіденційність, укладені з клієнтами і партнерами; окремі положення інструкції про порядок комплектування персоналу підприємства.

Висновки з проведеного дослідження. Кадрова безпека повинна розглядатися з позицій системного підходу як певний вид діяльності по створенню умов для стабільного функціонування й розвитку, при яких забезпечується гарантована законодавством захищеність інтересів підприємства, власників та персоналу від внутрішніх і зовнішніх загроз. У цьому контексті розвиток системи кадрової безпеки підприємства повинен спиратися на чітке регламентоване визначення її функцій, ґрунтовний аналіз ризиків й загроз, розробку системи методів та заходів по управлінню кадровою безпекою при дотриманні діючого законодавства та на основі затверджених внутрішніх положень підприємства.

Литература

1. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство / Геєць В. М., Кизим М. О., Клебанова Т. С., Черняк О. І. та ін.; За ред. Гейця В. М.: Монографія. — Х.: ВД «ИНЖЕК», 2006. — 240 с.
2. *Козаченко А. В.* Економічна безпека підприємства. Сутність і механізм забезпечення: монографія/ А. В. Козаченко, В. П. Пономарьов, А. Н. Лещенко. — К.: Видавництво «Лібра», 2003. — 280 с.
3. *Новикова О. Ф.* Економічна безпека: концептуальне визначення та механізм забезпечення./ О. Ф. Новикова, Р. В. Потоколенко. Інститут економіки промисловості НАН України — Донецьк: Издательство «Прима», 2006. — 407 с.
4. *Швець І. Б.* Економічна безпека в управлінні персоналом. // Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. — 2009. — Випуск 36-1. — С. 179—184.
5. *Иващенко Г. В.* О понятии «безопасность» // Теоретический журнал «Credo». — 2000. — № 24. — С. 16-17.
6. *Митрофанов А. А.* Экономическая безопасность коммерческих предприятий и деловая разведка. — [Електронний ресурс] / Режим доступа: www.rscip.ru/base/A9738409-3441822.html.
7. *Петров М. І.* Економічна безпека підприємства: сутність, трактування, точки зору // Менеджер. — 2002. — № 1(17). — С. 67—71.
8. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом организации. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 638 с.
9. *Чумарин И. Г.* Кадровая безопасность: представители групп риска в организации // Персонал-Микс. — 2002. — № 6-7. — С.13—16.
10. *Швець Н. К.* Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу // Персонал. — 2006. — № 5. — С. 31.
11. Кадровая безопасность на Infosecurity. — [Електронний ресурс] / Режим доступу: www.itsecurity.ru/news/reliase/2005/09_19_05.htm
12. *Лисенко М. С.* Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств // Формування ринкових відносин в Україні. — 2008. — №7. — С. 137—140.
13. *Лашенко О. Ю.* Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства. — Суми: Видавництво «Довкілля», 2003. — 326 с.

Статтю подано до редакції 18.05.12