

Кадрова безпека підприємства: організаційно-психологічні аспекти

В.Є. Шевченко

кандидат психологічних наук, доцент,
доцент кафедри психології,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

У статті розглянуто актуальні аспекти питання кадрової безпеки організації як одного зі складників економічного розвитку підприємства; ризики та загрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами. Установлено, що метою кадрової безпеки підприємства є не тільки запобігання та попередження негативних впливів з боку персоналу, а й захист його самого, створення сприятливих умов для роботи.

В статье рассмотрены актуальные аспекты вопроса кадровой безопасности организаций как одной из составляющих экономического развития предприятия; риски и угрозы, связанные с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями. Установлено, что целью кадровой безопасности предприятия является не только предотвращение и предупреждение негативных воздействий со стороны персонала, но и защита его самого, создание благоприятных условий для работы.

The article deals with issues relevant aspects of personnel security organizations as one of the components of economic development of enterprise risks and threats associated with personnel, its intellectual potential and labor relations. Established that the purpose of personnel security company is not only prevention and prevention of negative influence from the staff, but also the protection of his own, creating favorable conditions for work.

Ключові слова: кадрова безпека, безпека підприємства, загрози та ризики, захист персоналу.

Постановка проблеми

В умовах нестабільності економіки та підприємництва в Україні важливого значення в процесі функціонування підприємств набуває процес забезпечення кадрової безпеки, що є необхідним для мінімізації соціальних та економічних загроз і ризиків у їх виробничо-комерційній діяльності. Практичний досвід останнього десятиріччя доводить, що на сучасному етапі розвитку методів управління в організаціях на першому плані є персонал як найголовніший інструмент провадження ефективної діяльності компанії.

Персонал компанії впливає на всі аспекти життєдіяльності організації, а також нерозривно пов'язаний з її фінансово-економічною безпекою. Визначення місця та рівня впливу кадрової складової в загальній системі фінансово-економічної безпеки організації потребує серйозних досліджень [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Згідно з оглядом літератури стає зрозуміло, що кадрова безпека підприємства наділена специфічними, властивими тільки їй особливостями. Її забезпечення та постійна підтримка є достатньо складним процесом в управлінні підприємством.

Так, статистичні дані свідчать, що 80% збитків матеріальній базі підприємства та її інформаційній безпеці (несанкціонований доступ, спроби зламу мережі) завдає персонал. До того ж, вони спричинені як навмисними діями (свідоме шахрайство, продаж інформації конкурентам), так і ненавмисними як результат некомпетентності та непрофесіоналізму [3].

Згідно з даними порталу Content Security, наявні у світі внутрішні та зовнішні загрози поділяються таким чином: розголошення (зайва балакучість працівників) – 32%; несанкціонований доступ шляхом підкупу та схиляння до співпраці з

боку конкурентів і злочинних угруповань – 24%; відсутність у компанії належного нагляду та 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 із відсутністю високої трудової дисципліни, психологічною несумісністю, випадковим підбором кадрів, слабкою роботою кадрів зі згуртування колективу – 8%.

Як бачимо, превалює людський фактор, що змушує серйозно замислитися над ретельністю підбору персоналу компанії. 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%) [4].

Французька компанія Kroll Ontrack серед десяти основних тенденцій у сфері захисту інформаційних даних у 2011 р. називає крадіжки за сприяння так званих інсайдерів – злочинці йдуть найлегшим шляхом: знаходять співників серед персоналу. На жаль, українські реалії такі, що роботодавець найчастіше змушений охороняти не кордони від зовнішніх атак, а ловити свій персонал на гарячому.

Проте, не дивлячись на складність забезпечення кадрової безпеки та новизну цього чинника для більшості українських підприємств, їх кадрова безпека є тим новим елементом сучасного менеджменту організацій, без реалізації якого не можна забезпечити стійкий розвиток підприємств. Тому необхідним є індивідуальний підхід до оцінки кадрової безпеки, виходячи з її видових особливостей, а також для формування найбільш повної інформації про кадрову безпеку підприємства слід дотримуватися комплексних комбінованих рішень. Серед пріоритетних організаційних рішень повинен бути підбір достатньо кваліфікованого та компетентного персоналу, навчання його нормам та основним корпоративним вимогам роботодавця.

Таким чином, основним завданням кад-

рової безпеки є мінімізація ризиків негативних дій персоналу на загальний стан розвитку організації.

Не вирішені раніше частини загальної проблеми

Нині персоналові організації притаманний високий динамізм розвитку. Він проявляється не тільки в прискоренні процесу оновлення професійних знань, умінь і навичок, а й неухильному підвищенні ролі професійно важливих і ділових якостей працівників. Освіта, кваліфікація та рівень розвитку професійно важливих якостей виступають на сьогодні основними якісними характеристиками персоналу. На практиці ці характеристики не завжди відповідають об'єктивно необхідному рівню в конкретних умовах виробництва. Крім того, потребують постійного контролю питання надійності та лояльності персоналу.

Формулювання цілей статті

Метою статті є розгляд основних практичних підходів до оцінки потенційних ризиків і загроз, що пов'язані з персоналом організації.

Виклад основного матеріалу дослідження

На сьогодні кадрова безпека відіграє домінуючу роль у системі фінансово-економічної безпеки організації, оскільки це робота з персоналом, кадрами, а вони в будь-якій організації є первинними.

Кадрова безпека – це процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і загрози, що пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом [5].

Практично доведено, що, крім зовнішніх загроз безпеці компанії, існують і внутрішні – з боку її власного персоналу. Це цілком свідомі правопорушення на кшталт крадіжок, прямого саботажу, хабарництва, розголошення комерційної таємниці та інші недобросовісні дії працівників.

За даними І.Б. Швець [6], до найпоширеніших видів порушень належать:

– афери з боку провідних спеціалістів

(менеджерів і керівників середньої ланки, відповідальних за конкретний напрям бізнесу підприємства), здебільшого за стінами своєї фірми, зокрема у міжнародних організаціях;

- «відкат»;
- фальсифікація сум живих грошей (готівки) у касі та на банківських рахунках, підробка чеків підприємства;
- несанкціонований продаж і використання майна (власності) підприємства з корисливою метою;
- оплата роботи підставних (фіктивних осіб), так званих пролісків;
- фальсифікація документації підприємства за допомогою електронної техніки та Інтернету (наприклад, перерахування коштів підприємства на свій особистий рахунок, внесення «потрібних» змін у звітні документи);
- несанкціоновані операції з цінними паперами, матеріальними та нематеріальними активами підприємства;
- фальсифікація звітів про використання коштів, виділених на відрядження, представницькі видатки, інші потреби підприємства.

Мотивацію афер персоналу підприємства можна класифікувати так:

- особисті фінансові труднощі, неможливість самостійного задоволення своїх життєвих потреб та сім'ї;
 - наявність слабких місць у системі управління життєдіяльністю організації (зокрема в системі бухгалтерського обігу);
 - низька кваліфікація керівництва підприємства;
 - нездоровий діловий клімат у колективі (наявність скривджених);
 - психологічна готовність (схильність) працівника до зловживань і правопорушень;
 - порочні зв'язки, вчинки, захоплення працівника;
 - відсутність налагодженого контролю з боку керівництва за діяльністю персоналу;
 - слабкий кадровий менеджмент і неефективна персональна робота з кадрами, що дає змогу займати відповідальні посади некомпетентним співробітникам, аферистам, представникам конкурентів тощо.
- Отже, організація ефективних заходів

кадрової безпеки є найважливішою ланкою роботи кадрового органу (менеджера з персоналу) і служби безпеки організації.

У процесі планування перспектив кадрової роботи в організації варто брати до уваги потенційні внутрішні та зовнішні ризики, що становлять небезпеку бізнес-процесам.

Наприклад, внутрішню небезпеку можуть спричинити:

- невідповідність кваліфікації співробітників займаній посаді (напряму може спричинити збитки);
- слабка організація системи управління персоналом (відсутність корпоративної філософії підприємства);
- слабка організація системи навчання та розвитку персоналу (створює суб'єктивну соціально-психологічну непевність у стабільності свого службового росту);
- неефективна система мотивації (відсутність аналізу потреб кожної особистості та персональної мотивації);
- помилки в плануванні ресурсів персоналу (найчастіше на просту роботу приймають висококваліфікований персонал);
- відсутність творчих елементів у роботі;
- нецільове використання кваліфікованих співробітників;
- працівники орієнтовані на вирішення внутрішніх тактичних завдань;
- співробітники не орієнтовані на дотримання інтересів підрозділу.

Прикладами зовнішніх небезпек можуть бути:

- кращі умови формування мотивації персоналу в організаціях-конкурентах;
- активна установка конкурентів на переманювання персоналу;
- зовнішній тиск на співробітників;
- втягування їх у різні види залежності;
- інфляційні процеси (варто враховувати під час розрахунку заробітної плати).

Більшість наведених факторів є наслідком неякісної перевірки кандидатів під час прийому на роботу та відсутності точного контролю співробітників.

В умовах жорсткого ринку та конкуренції керівником організації кадрова робота повинна розглядатися з двох позицій:

- безпека фірми;
- професійна компетентність персоналу для досягнення кінцевої мети – отримання прибутків.

Це відповідає базовому уявленню теорії кадрової роботи про те, що кадри вирішують усе.

Підходи так званого HR-менеджменту, що застосовуються на ринку праці та управління персоналом, здебільшого не здатні повною мірою реалізувати обидва напрями.

У першу чергу, це стосується практичної відсутності процедури професійно-психологічного відбору в класичному його розумінні, метою якого є виявлення професійно важливих якостей і характерологічних особливостей кандидата, його істинної мотивації під час прийому на роботу, оцінка лояльності. Тобто, йдеться про отримання об'єктивних характеристик людини, на підставі яких можна формувати прогноз успішності діяльності, адаптації співробітника та розробляти заходи щодо управління персоналом [7; 8].

Результати практичної діяльності й теоретична база знань із проблематики відбору дають підстави стверджувати, що отримання об'єктивних характеристик особистості кандидата у рамках рекрутингу лише на основі співбесіди з кандидатом і вивчення його резюме практично не можливе [9].

Окрім суто психологічних тестів професійного відбору, застосовують також додаткові процедури вивчення претендентів у ситуаціях, коли потрібно з'ясувати:

- залежність їх від наркотиків і алкоголю;
- пристрасть до азартних ігор;
- схильність до здійснення протиправних дій, зухвалих і необдуманих вчинків у разі виникнення відповідних обставин;
- інші ознаки, що свідчать про моральну та психологічну ненадійність кандидата тощо.

Кадрова служба взаємодіє зі службою безпеки під час відбору персоналу, коли потрібно проводити перевірки:

- за реєстрами міліції про судимість, істотні адміністративні стягнення, загубле-

ні паспорти, наявність розшукових справ тощо;

- відповідності реєстрації за місцем проживання (перебування);
- кредитної історії через служби безпеки або кредитні відділи банків, що надають кредити;
- наявності зв'язків у кримінальному світі, зокрема через родичів;
- наявності нерухомого та рухомого (автомобілів) майна, зокрема відповідно до заявленого;
- участі в капіталі (установчому, акціонерному) юридичних осіб;
- документів (диплом, паспорт) на відповідність їх форми та змісту дійсності.

Безумовно, форма і глибина таких процедур вивчення кандидата, рівень розподілу компетенції між підрозділами залежить від рівня вакансії [10].

Нині найкращий вибір керівника – це надійний і лояльний співробітник.

Лояльність – це задоволеність співробітника умовами, винагородою, ростом і перспективами, колективом, захистом від зовнішніх загроз, а отже, запобігання зловживанню персоналом, що своєю чергою забезпечує фінансово-економічну безпеку підприємства.

Найчастіше керівники організацій про зовнішні загрози думають більше, готуються до них ретельніше, а морально переживають їх негативні наслідки легше. Внутрішні загрози частіше спрацьовують як грім серед ясного неба та завдають значно більших морально-психологічних втрат. Із психологічної точки зору це легко зрозуміти. Керівники комерційних організацій сприймають зовнішнє середовище (насамперед реальних і потенційних конкурентів, а також, фіскальні, наглядові та дозвільні органи) як свідомо ворожі.

Внутрішнє ж середовище компанії – це власні підрозділи та люди, які в них працюють. Керівники наймають свій персонал самі, отже, довіряють йому, тим більше, що платять персоналові за роботу.

У торговельних організаціях найчастішою формою зловживань з боку персоналу є крадіжки. Це можуть бути дрібні разові розкрадання, що не є системними та

не дають помітної економічної вигоди. Їх здійснюють здебільшого з пустощів у разі, коли людина впевнена у своїй безкарності. До них бувають схильні люди незалежно від матеріального статку.

Крім дрібних разових крадіжок, існують систематичні розкрадання середнього розміру. Ця група розкрадань відрізняється від першої тим, що здійснюється з економічних мотивів, має систематичний характер, є продуманою та прикрита методами протидії заходами служби безпеки організації.

Найбільш небезпечний тип зловживань – «внутрішнє підприємництво», що виникає там, де працівники можуть розпоряджатися значними сумами та самостійно ухвалювати важливі фінансові рішення. Формально працюючи на організації, такі люди створюють на її основі внутрішній «приватний бізнес». Ідеться про привласнення великих сум коштів. Цей тип зловживань поширений у:

а) владних структурах, де чиновники беруть хабарі за сприятливе для клієнта вирішення питань;

б) промислових підприємствах, де наймані керівники та працівники відділів постачання і збуту беруть «комісію» з постачальників і клієнтів (якщо продукція дефіцитна);

в) комерційних структурах, де окремі наймані працівники (у торгівлі) здійснюють операції на значні суми, особисто спілкуються з клієнтами, мають доступ до готівки та можливість так чи інакше привласнювати частину цих коштів.

«Внутрішнє підприємництво» відрізняється від двох інших типів зловживань такими особливостями:

– «внутрішніх підприємців» не буває багато;

– такі підприємці схильні вступати в кримінальні коаліції як усередині підприємства, так і з зовнішніми контрагентами, оскільки значні операції привертають до себе увагу керівництва та інших «третьох сторін», що спонукає ділитися грошима, щоб не помітили зловживання;

– «внутрішні підприємці» зазвичай тримаються за своє місце, адже воно дає їм

дохід. Щоб залишити організацію, вони повинні гарантовано забезпечити собі аналогічні умови в іншому місці, що не завжди можна зробити [11].

Головний спосіб розкрити «внутрішнього підприємця» – відстежити його витрати. Зазвичай, він робить покупки, що виходять за межі його офіційних можливостей: дорогі автомобілі, квартири, круїзи.

Таким чином, забезпечення внутрішньої безпеки організації повинно бути постійним, цілеспрямованим і чітко усвідомлюваним компонентом кадрової політики підприємства.

Слід розуміти, що загрозам фірми з боку власного персоналу неможливо запобігти повністю, але ними можна управляти і звести до мінімуму. Це повинно усвідомлювати вище керівництво компанії, щоб відігравати провідну роль у забезпеченні кадрової безпеки організації та інтегрувати дії відповідних підрозділів, передусім служб безпеки й управління персоналом.

Висновки

Підсумовуючи, слід підкреслити, що кадрова безпека підприємства є найважливішою складовою фінансово-економічної безпеки підприємства, що має на меті виявлення, знешкодження, запобігання, відвернення та попередження загроз і ризиків, які спрямовані на персонал і його інтелектуальний потенціал, а також ідуть від нього, що повинно проявлятися в системі управління трудовими ресурсами та кадровій політиці підприємства.

Метою кадрової безпеки підприємства повинно бути не тільки запобігання та попередження негативних впливів від несанкціонованих дій персоналу, а й захист його самого, створення сприятливих умов для його роботи. Ураховуючи навіть те, що персонал – це ресурс, не треба забувати принцип гуманності та соціального захисту. На відміну від інших ресурсів, персонал – це люди.

Таким чином, кадрова безпека підприємства повинна займати провідне місце серед інших складових фінансово-економічної безпеки.

Список використаних джерел

1. *Кириченко О.А.* Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посібник. – 3-тє вид., [перероб. і доп.] / О.А. Кириченко. – К. : Знання-Прес, 2002. – 384 с.
2. *Козаченко Г.В.* Економічна безпека підприємства : сутність та механізм забезпечення : Монографія / Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко. – К. : Лібра, 2003. – 280 с.
3. *Ткачук Т.А.* Характерні особливості конкурентної розвідки та промислового шпигунства / Т.А. Ткачук. – Персонал. – 2007. – №2. – С. 72-78.
4. Alan Price. Employee Fraud. US Human Resources Management – HR Articles and Features [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.hrmguide.com>
5. *Лисенко М.С.* Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств / М.С. Лисенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – №7. – С. 137-140.
6. *Швець І.Б.* Економічна безпека в управлінні персоналом. Наукові праці ДонНТУ. Серія: Економічна. Випуск 36-1 / І.Б. Швець. – Донецьк. – 2009. – С. 179-184.
7. *Мартышенко И.* Работа службы безопасности компании с персоналом // Менеджмент по персоналу. – 2006. – № №4. – С. 22-27.
8. *Чумарин И.* Работа с персоналом в контексте общей безопасности компании / И. Чумарин // Менеджмент по персоналу. – 2005. – № 1. – С. 34-40.
9. *Шевченко В.Є.* Практично-змістовні аспекти професійно-психологічного відбору персоналу на ринку праці / В.Є. Шевченко // Правничий вісник університету «КРОК». – К., 2009. – Вип. 4. – С. 220-223.
10. *Швець М.В.* Основні завдання служби безпеки підприємства при прийомі нового кандидата на вакантну посаду / Сучасний стан та перспективи розвитку системи економічної безпеки підприємств / Матеріали другої науково-практичної конференції (Київ, 25 грудня 2008 р.) / М.В. Швець. – К. : Університет економіки та права «Крок». – 2008. – С. 544-549.
11. *Темникова Н.Э.* Обеспечение безопасности компании на этапе приёма на работу / Сучасний стан та перспективи розвитку системи економічної безпеки підприємств / Матеріали другої науково-практичної конференції (Київ, 25 грудня 2008 р.) / Н.Э. Темникова. – К. : Університет економіки та права «Крок». – 2008. – С. 525-531.