

УДК 65.012.8

*І. Я. Бурда**Українська академія друкарства***МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ
ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ**

На основі обґрунтування взаємозв'язку між кадровою політикою та кадровою безпекою розроблено механізм гарантування кадрової безпеки підприємства.

Безпека, кадри, персонал, політика, суб'єкти, об'єкти

Сучасний етап суспільної еволюції на перший план висуває людину як найцінніший ресурс, здатний формувати нові знання як основу для більш раціонального використання лімітованих природних ресурсів і забезпечити досягнення умов сталого розвитку. На мікрорівні людина, виконуючи функції персоналу певного підприємства, стає найважливішим інструментом, який забезпечує високу ефективність діяльності та досягнення місії. Зазначене знаходить підтвердження в структурі довгострокових інвестицій в економічно розвинених країнах, де сьогодні переважають вкладення не в нове обладнання і технології, а в підготовку та розвиток наукового, технологічного й управлінського персоналу. Наприклад, в Японії на нові технології й устаткування витрачається 8% ВВП, а на освіту і перепідготовку персоналу – 16%, у США ця частка становить 20% ВВП. Водночас персонал впливає на всі сфери життєдіяльності підприємства, виконуючи роль як об'єкта, так і суб'єкта економічної безпеки, вимагаючи розроблення та реалізації спеціального механізму управління кадровою безпекою [2].

Розробці питань щодо підтримки достатнього рівня економічної безпеки підприємства багато уваги приділяють вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема, Л. Абалкін, В. Абрамов, В. Андрійчук, О. Ареф'єва, О. Барановський, О. Білорус, З. Варналій, О. Власюк, В. Воротін, Т. Васильців, В. Горбулін, В. Дикань, М. Єрмошенко, Я. Жаліло, О. Захаров, Н. Куркін, О. Ляшенко, В. Мунтіян, Є. Олейніков, Г. Пастернак-Таранушенко, В. Пономаренко, Н. Реверчук, В. Тамбовцев, М. Флейчук, О. Черняк, М. Швець, В. Щелкунов, Л. Шемаєва, С. Шкарлет, В. Шликов, О. Шляйфер та інші. Однак проблемам кадрової безпеки нині приділяється доволі мало уваги, попри те, що саме кадрова безпека набуває особливої важливості та є однією з умов життєздатності і конкурентоспроможності підприємства.

Метою цієї статті є розроблення та обґрунтування теоретичних позицій механізму забезпечення кадрової безпеки відповідно до кадрової політики, що застосовує в своїй діяльності певне видавництво чи поліграфічне підприємство.

Сьогодні персонал видавничих структур і поліграфічних підприємств характеризується високим динамізмом розвитку, який проявляється в швидких темпах оновлення знань, умінь та навичок, підвищенні кваліфікаційних і професійних якостей. Водночас для видавничо-поліграфічної галузі (ВПГ) притаманна і висока мобільність кадрів [1], яка суттєво впливає на ефективність господарської діяльності більшості підприємницьких структур, а відтак актуальним є створення системи управління персоналом, що забезпечувала б економічну безпеку кожного окремого підприємства. Основою такої системи управління є кадрова політика, ключові позиції котрої і визначають можливість та шляхи гарантування кадрової безпеки.

У сучасному трактуванні, сформованому в працях А. Кібанова [6], О. Крушельницької, Д. Мельничук [5], Г. Щекіна [8], кадрова політика – це свідомо цілеспрямована діяльність, направлена на створення трудового колективу, який щонайкраще сприяв би сполученню цілей і пріоритетів підприємства та його працівників. Відповідно до цього визначення кадрової політики її головною метою є забезпечення кожного робочого місця і кожної посади персоналом належних професій, спеціальностей і кваліфікації, створення сприятливих умов для високої продуктивності праці й соціального захисту. У нашому трактуванні кадрова безпека – це складова економічної безпеки підприємства, пріоритетним завданням якої є захист від загроз з метою створення умов для найефективнішого управління персоналом як визначального ресурсу для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства [3]. Тобто, досягнення мети кадрової політики забезпечується через досягнення мети підсистеми кадрової безпеки (рис. 1).

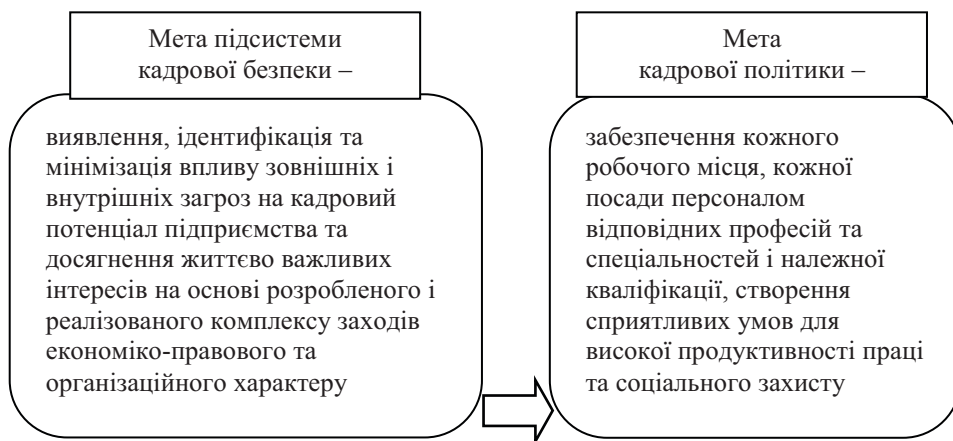


Рис. 1. Взаємозв'язок між метою кадрової безпеки та кадрової політики

Визначений взаємозв'язок між кадровою політикою та кадровою безпекою сприяв подальшому дослідженню не лише в теоретичному плані, але й

стосувався практики діяльності підприємств ВПП. Так, проведене аналітичне дослідження дозволило виявити, що більшість видавничих структур і поліграфічних підприємств будує свою кадрову політику наступним чином:

використовує режими неповної зайнятості (скорочений робочий тиждень і день, відпустки з дозволу адміністрації і т. д.) для уникнення скорочення штату з надією на поліпшення та в подальшому інтенсивніше використання трудових ресурсів;

здійснює часткове звільнення персоналу (допоміжного, некваліфікованого), чисельність якого можна швидко поновити;

зберігає найбільш кваліфіковану частину персоналу – працівників, зайнятих на ключових технологічних операціях, у т.ч. за рахунок скорочення інших категорій;

знижує заробітну плату та скорочує неповну зайнятість, що викликає плинність найбільш мобільної частини персоналу, у т.ч. висококваліфікованих працівників;

суттєво скорочує чисельність персоналу, що спричинено кризовим станом підприємства.

На процес формування та реалізації кадрової політики значно впливає обраний керівництвом її різновид. Згідно з доробком О. Крушельницької та Д. Мельничука [5] було визначено та охарактеризовано найвідоміші типи кадрової політики та перелік можливих завдань кадрової безпеки (рис. 2). З числа охарактеризованих видів кадрової політики найоптимальнішим вважається активний, який повинен супроводжуватися постановкою і виконанням визначеного переліку завдань кадрової безпеки та забезпечити високу ефективність використання кадрового потенціалу.

У науковій літературі [5, 6, 8] присутні схожі позиції щодо параметрів кадрової політики. Водночас, на наш погляд, ефективне забезпечення процесу формування та розвитку кадрової політики можливе лише у випадку розроблення відповідних заходів у підсистемі кадрової безпеки, що відображено в графічному вигляді на рис. 3.

Розглянемо поетапно суть кожного напрямку кадрової безпеки. На нашу думку, до числа об'єктів кадрової безпеки, окрім працівників підприємства, доцільно долучати і претендентів на робочі місця. Підґрунтям цього є те, що ефективність господарської діяльності підприємств ВПП у значній мірі залежить від якісних характеристик персоналу, його кваліфікаційного рівня, освіти, набутого досвіду тощо. Унаслідок цього цілеспрямована та організована робота на ринку праці дозволяє залучати підготовлених висококваліфікованих працівників, що значно знижує рівень витрат на персонал. Не можна залишити поза увагою і той факт, що нестабільність і певні фінансові труднощі в конкурентів сприяють залученню частини найбільш мобільного персоналу, який готовий працювати за умов стабільної заробітної плати та повного завантаження. Тобто, завдання суб'єктів кадрової безпеки за цим напрямком можна визначити наступним чином (рис. 2):

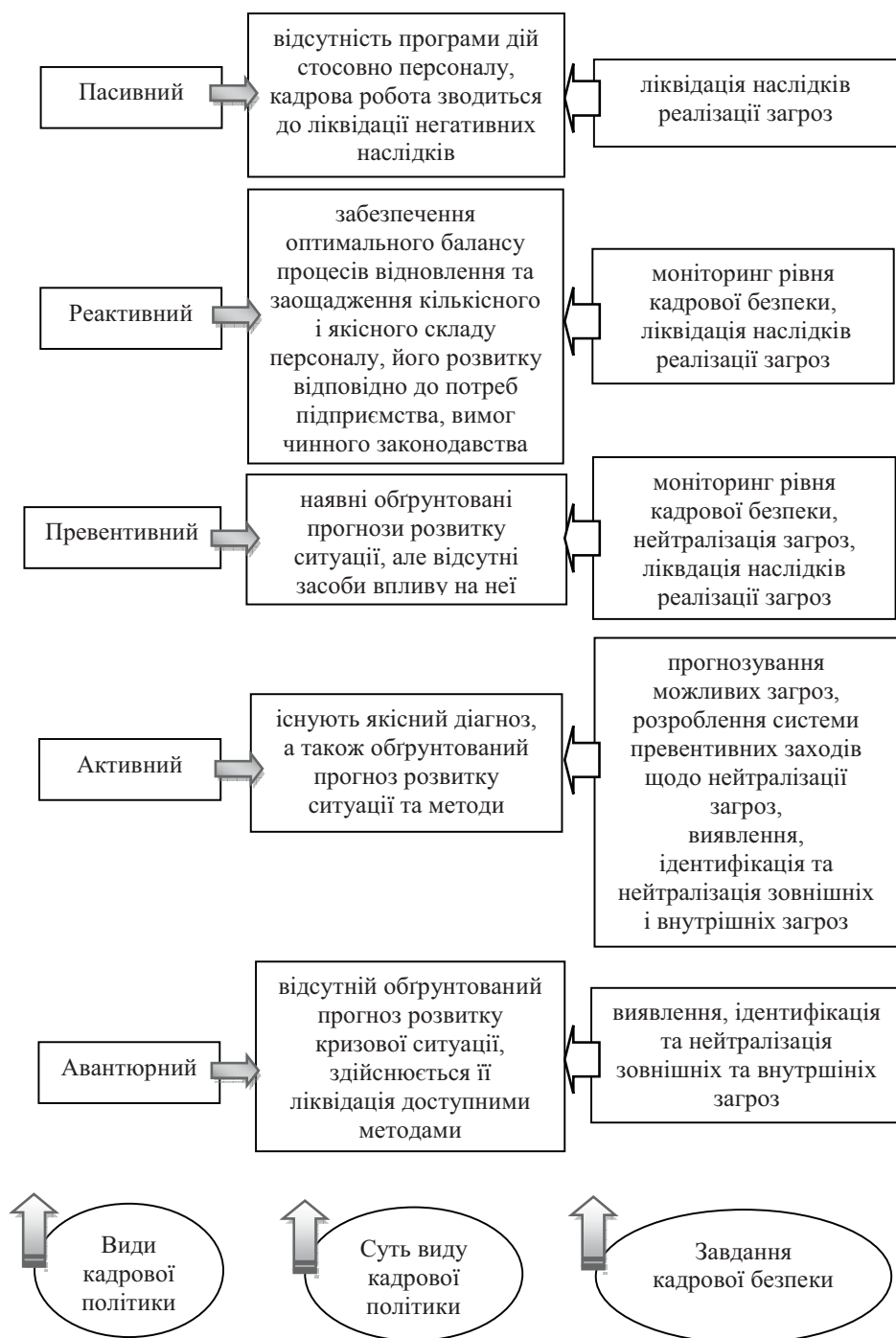


Рис. 2. Завдання суб'єктів кадрової безпеки відповідно до типу кадрової політики



Рис. 3. Механізм забезпечення кадрової безпеки відповідно до напрямів кадрової політики

Перший напрямок – робота з претендентами – потребує проведення: моніторингу зовнішнього і внутрішнього інформаційного середовища з метою пошуку претендентів на робочі місця; збору та перевірки інформації щодо претендентів; попередніх переговорів і визначення умов працевлаштування.

Другий напрямок – прийом на роботу – вимагає комплексного підходу, який полягає у взаємодії внутрішніх (особа, підрозділ, персонал підприємства) і зовнішніх суб'єктів (органи, відомства, охоронні структури, які функціонують у зовнішньому середовищі) кадрової безпеки. Перші із зазначених у процесі прийому здійснюють:

безпосередній контакт з претендентами шляхом проведення співбесіди; визначення інтелектуального, освітнього та кваліфікаційного рівнів за допомогою усного опитування й тестування, що особливо важливо з точки зору складності виконуваних робіт на підприємствах ВПП;

дослідження попередніх місць роботи через записи в трудовій книжці, рекомендаційні листи та спілкування з колишніми співробітниками й керівниками.

Зовнішні суб'єкти виступають у ролі джерела інформації стосовно: кримінальної відповідальності, що мала місце щодо претендента; кредитних історій щодо позик у банках й інших фінансових установах; наявності хронічних і психологічних захворювань; присутності майна та відсутності судових суперечок щодо нього; дійсності документів (паспорта, дипломів тощо).

Організація і реалізація цього напрямку дозволяє значно знизити ризик прийому на роботу працівника, який у подальшому може належати до «групи ризику», а відтак бути загрозою для економічної безпеки підприємства загалом.

Третій напрямок – моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища – полягає у встановленні рівня кадрової безпеки в загальному та у розрізі основних груп показників, визначенні, ідентифікації та відслідковуванні загроз у цій функціональній сфері економічної безпеки.

Наступний напрям – моніторинг інформаційних каналів та інформаційна політика, – на нашу думку, повинен:

забезпечувати отримання неформальної інформації стосовно настроїв, мотивації, авторитету керівництва та підтримки діяльності підприємства, тобто фактично доповнювати попередній напрямок і сприяти виявленню можливих загроз;

наповнювати інформаційні канали, у т.ч. неофіційні, необхідною інформацією, що відповідає пріоритетам кадрової політики та стратегії розвитку підприємства, проводити роз'яснювальну роботу щодо спростування чуток, доміслів тощо.

Виконання робіт суб'єктами безпеки за цим напрямком дозволяє отримати необхідну і важливу інформацію, проводити інформаційну політику, що відповідає інтересам підприємства.

П'ятий напрям передбачає здійснення ряду важливих заходів, спрямованих на нейтралізацію загроз, джерелом яких є сам персонал. Умовно розділимо сукупність цих заходів на дві групи:

пов'язані з протидією зловживанням і шахрайству з боку персоналу; нейтралізації впливу працівників, які належать до «групи ризику».

Складні трансформаційні процеси, що мають місце в нашій державі уже упродовж тривалого часу, суттєво вплинули і на соціальну сферу, на відношення громадян до оплати праці та можливості її збільшення за рахунок інших надходжень, у т.ч. і неофіційних та пов'язаних зі злочинними діями. Відмінні тенденції в зростанні цін та рівня оплати праці провокують частину персоналу, у т.ч. і підприємств ВПП, на її збільшення шляхами:

отримання додаткового доходу внаслідок виконання робіт, непов'язаних з місцем основного працевлаштування, але під час праці на ньому і за рахунок

його ресурсів. Прикладом тут є робота редакторів, які виконують сторонні замовлення на робочому місці, використовуючи при цьому оргтехніку підприємства та знижуючи рівень продуктивності праці;

здійснення крадіжок, шахрайства, розкрадання, які спричиняють втрати різної величини, а їх безкарність послаблює трудову дисципліну.

Для нейтралізації визначених загроз доцільно застосувати такі методи, як: чітке ведення бухгалтерського та фінансового обліку діяльності, аудит документації, ретельна увага до відбору персоналу і його стану, аналіз показників рентабельності й прибутковості діяльності підприємства.

У загальному розумінні «група ризику» — це люди, що потрапили під вплив найпоширеніших видів залежності, унаслідок чого мають девіантну поведінку. До цієї групи традиційно відносять певні категорії персоналу: членів релігійних новоутворень, алкоголіків, наркоманів, азартних гравців, учасників фінансових пірамід [4]. Девіантна поведінка пов'язана з бажанням людини відійти від реальності шляхом зміни стану своєї свідомості, що завжди супроводжується сильними емоційними переживаннями. Людина фактично залежить не від самого предмета, а від емоцій, які є складовою частиною залежності. Посадивши людину на «емоційний гачок», нею дуже легко керувати [7]. Необхідність здійснення певних протидіючих заходів щодо перелічених осіб мотивується наступним:

представники цієї групи, перебуваючи під впливом сторонніх осіб, можуть завдати підприємству значних матеріальних і фінансових збитків;

необхідність задоволення своїх потреб провокує даних осіб на злочинні дії, у т.ч. на крадіжки, шахрайство, розкрадання тощо;

розповсюдження згубних звичок, пристрастей на оточуюче середовище та формування групи однодумців;

дестабілізація роботи підприємства.

Для нейтралізації загроз, пов'язаних з «групою ризиків», доцільно застосувати такі методи: нагляд за відносинами в колективі, за комунікаціями на підприємстві, перевірка всіх підозрілих працівників на належність до будь-якої групи ризику, розв'язання будь-яких конфліктів у колективі та запобігання їм, чітка регламентація субординації і трудового розпорядку. Здійснення заходів за цим напрямком дозволяє не лише зменшити фінансові втрати, але й забезпечити коригування кадрової політики, зокрема мотиваційних механізмів.

Напрямок «атестація персоналу» передбачає періодичне проведення психологічних тестів і співбесід суб'єктами кадрової безпеки з персоналом з метою виявлення:

відповідності якісних характеристик працівників зайнятій посаді;

задоволеності працівників умовами праці та рівнем її оплати;

рівня довіри до керівництва;

потреби та можливості кар'єрного росту;

стану справ на підприємстві з точки зору середньостатистичного працівника;

наявності загроз та потреб у зміні кадрової політики.

Отриману та узагальнену за цим напрямком інформацію доцільно використати для коригування та удосконалення як підсистем кадрової безпеки, так і кадрової політики.

Окремим важливим завданням кадрової безпеки є захист комерційної інформації і не лише стосовно працівників підприємства, але й колишніх членів трудового колективу. Будь-який працівник, звільняючись, фактично забирає з собою не лише отримані знання та набутий досвід, але й інформацію про постачальників, споживачів, технологічний процес тощо. Тому втрату кожного працівника слід розглядати ширше – як загрозу конкурентоспроможності підприємства, і тут потрібні особлива увага та використання спеціальних заходів у рамках підсистеми кадрової безпеки. На наш погляд, доцільним є застосування:

розумної політики звільнення, коли працівник іде з роботи не як супротивник, а як член колективу, поверненню якого завжди будуть раді;
підписання угоди про нерозголошення комерційної таємниці;
зміни паролей доступу до інформаційних каналів;
поширення інформації щодо звільнення працівника та надання координат нової відповідальної особи.

Останній напрямок – контроль – необхідний для забезпечення дотримання та коригування ключових принципів, встановлених процедур і сформованих напрямків забезпечення кадрової безпеки. Дозволяє вносити зміни в кадрову політику, удосконалювати її, підвищувати ефективність використання кадрового потенціалу.

Таким чином, за результатами проведеного теоретичного дослідження визначено ключові завдання підсистеми кадрової безпеки відповідно до певного типу кадрової політики, розроблено й обґрунтовано ключові позиції механізму гарантування кадрової безпеки, який враховує специфіку функціонування підприємства ВПП і, будучи інтегрованим та взаємоузгодженим з процесом формування й реалізації кадрової політики, спрямований на досягнення високого рівня кадрової безпеки.

1. Бурда І. Я. Моніторинг кадрової безпеки як передумова забезпечення її високого рівня на підприємствах видавничо-поліграфічної галузі / І. Я. Бурда // Наука України. Перспективи та потенціал: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. – Одеса, – 2011. – С. 18–21. 2. Бурда І. Я. Суть та загрози кадрової безпеки підприємств видавничо-поліграфічної галузі / І. Я. Бурда // Наук. вісн. Львів. нац. ун-ту вет. медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. – 2010. – Т. 12. – С. 29–39. 3. Бурда І. Я. Теоретичні аспекти кадрової безпеки як складової економічної безпеки підприємства / І. Я. Бурда // Наук. зап. (Укр. акад. друкарства). – 2011. – №1. – С. 22–29. 4. Економічна безпека підприємства, організацій та установ / [Ортинський В. Л., Керницький І. С., Живко З. Б. та ін.]. – К.: Правова єдність, 2009. – 544 с. 5. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. – К.: Кондор. – 2003. – 296 с. 6. Управление персоналом организации : учеб. / под. ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с. 7. Швець І. Б. Економічна безпека в управлінні персоналом / І. Б. Швець // Наук. пр. ДонНТУ. Сер.: економічна. Вип. 36-1. – Донецьк, 2009. – С. 179–184. 8. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента : учеб. / Г. В. Щекин. – 4-е изд., испр. – К.: МАУП, 2002. – 280 с.

МЕХАНІЗМ ОБЕСПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗОПАСНОСТІ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

На основі обґрунтування взаємозв'язку між кадровою політикою і кадровою безпекою розроблено механізм гарантування кадрової безпеки підприємства.

A MECHANISM OF PROVIDING OF SKILLED SAFETY IS IN THE PROCESS OF FORMING AND REALIZATION OF SKILLED POLITICS

In the article, on the basis of ground of intercommunication between skilled politics and skilled safety, the mechanism of guaranteeing of skilled safety of enterprise is worked out.

Стаття надійшла 13.07.2012

УДК 346.5:351.862.6

Х. В. Жидецька, Л. А. Швайка

Українська академія друкарства

КІЛЬКІСНЕ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ ВИДАВНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНОЇ ГАЛУЗІ

Розглядаються різні методики визначення рівня кадрової безпеки, виведена система показників, на основі яких проведена кількісна оцінка кадрової безпеки на прикладі одного з поліграфічних підприємств.

Кадрова безпека, персонал, методики оцінювання рівня кадрової безпеки, система показників для визначення стану кадрової безпеки

На видавничо-поліграфічних підприємствах питанням кадрової безпеки, основним завданням якої є попередження та ліквідація можливих ризиків і небезпек, приділяється підвищена увага. Проведення адміністрацією підприємства постійного моніторингу рівня кадрової безпеки дозволить своєчасно виявити джерела можливих загроз та мінімізувати їхній негативний вплив на власну діяльність.

Теоретичні основи кадрової безпеки та спроба оцінювання її рівня на основі загальних показників діяльності підприємства знайшли відображення в працях вітчизняних і зарубіжних науковців І. Бурди, С. Васильчака, О. Єгорової, А. Кібанова, Г. Назарової, Н. Подлужної, Н. Реверчук, С. Пирожкова, І. Чумаріна й інших [1, 4, 5]. Проте до кінця невирішеною залишається проблема розроблення методики для безпосереднього оцінювання рівня кадрової безпеки, визначення системи показників і коефіцієнтів, які дозволять комплексно охарактеризувати її стан і визначити вплив на діяльність організації.