

УДК 346.5:351.862.6(045)

В. В. Шляхетко

Українська академія друкарства

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

Охарактеризовано психологічні аспекти забезпечення кадрової безпеки при наймі на вакантні посади в умовах підприємства.

Інтелектуальний капітал, кадрова безпека, психологічні аспекти

Сукупну цінність підприємства можна відобразити у вигляді айсберга: фінансовий капітал — видима частина, яка становить приблизно 20% і є доступною для всіх бажаючих для спостережень та аналізу; решта — так званий інтелектуальний капітал й іноваційна інфраструктура — заховані перед поглядами підприємців, фінансових аналітиків і керівних працівників, що може негативно впливати на майбутню конкурентоспроможність підприємств.

Інтелектуальний капітал підприємства складається з:

капіталу людських ресурсів (здібності, знання, цінності та інноваційний потенціал однодумців в організації, здатність до командної праці);

капіталу ідей і винаходів — містить канали продажу й маркетингу підприємства, сітку його стратегічних компаньйонів і партнерів, прихильність замовників та їх здатність підтримувати нові ідеї;

структурного капіталу — включає інноваційний потенціал, стратегію, візію, культуру, інформаційні системи й незлічені інші складові, що є фактичним джерелом створення суспільних цінностей [10].

Здатність підприємства створювати справжні суспільні цінності майже повністю залежить від його вміння забезпечити взаємозв'язок між вищенаведеними складовими інтелектуального капіталу.

Методологічні, методичні та прикладні аспекти економічної, у тому числі й кадрової безпеки, є об'єктом розгляду таких учених, як О. Ареф'єва, О. Власюк, З. Варналій, І. Воробйов, В. Геєць, Я. Гончарук, В. Губський, О. Грунін, О. Кириченко, О. Кірієнко, Т. Кузенко, А. Кузнєцов, Є. Олейніков, Г. Пастернак-Таранушенко, С. Покропивний, В. Пономарьов, П. Пригунов, А. Ревенко, Г. Ситник, О. Терещенко, І. Чумарін, Н. Швець, С. Шкарлет, В. Шликов, А. Штангрет та ін.

Метою даної статті є розкриття сутності та характеристика ключових параметрів кадрової безпеки як складової економічної безпеки підприємства, психологічні аспекти забезпечення кадрової безпеки в умовах підприємства.

Оскільки в умовах формування в світових масштабах нової економіки — економіки знань усе важливішу роль починають відігравати не традиційні ресурси, а нелімітовані, тобто інформація і знання, що супроводжується

необхідністю збільшення внеску людського й інтелектуального потенціалу, а ефективно їх використання стає можливим лише за умови створення сприятливого клімату, який передбачає гарантування безпеки, уможливорює розвиток кожного конкретного суб'єкта господарювання, а в сукупності і національної економіки. Гарантування економічної безпеки та її складової — кадрової безпеки за умови розроблення відповідного методичного забезпечення покликане захистити усіх працівників від дії зовнішніх і внутрішніх загроз, а для підприємства — уможливити зростання ефективності використання людського капіталу [11].

Як свідчить зарубіжний досвід кадрової безпеки, саме персонал підприємства і зокрема кожна людина збільшують або, навпаки, зменшують силу та слабкість підприємства. Людина з її потребами, мотиваціями і конкретними інтересами сьогодні є мірилом прогресу, і якщо фірма насправді дбає про своїх працівників, це обов'язково відображається на успішності її діяльності й лояльності персоналу до неї.

Необхідність управління персоналом тісно пов'язана з кадровою безпекою і, як наслідок, із збереженням комерційних таємниць фірми, оскільки саме персонал є одним з основних носіїв інформації. Як вважають західні спеціалісти, ймовірність витікання інформації через підкуп та переманювання співробітників становить 43%, а через вивідування її — 24%. За тими ж оцінками, збереження комерційної таємниці (під нею розумітимемо будь-яку інформацію, що корисна в бізнесі та дає перевагу над конкурентами, які нею не володіють) на 80% залежить від правильного підбору, розміщення, грамотно поставленої роботи з кадрами й стабільності кадрового складу [11]. Ця інформація прекрасно корелює з твердженням російського вченого І. Чумаріна, що зовнішні і внутрішні загрози для підприємства співвідносяться як 20 до 80. Тобто, 4/5 усіх проблем народжується в середині компанії, у рядах своїх співробітників [6].

За даними статистики, 58% відомих випадків шахрайства на роботі скоюють службовці, 30% — менеджери, 12% — топ-менеджери та власники підприємств. Крім того, сімейні люди зловживають службовим становищем частіше, ніж самотні. Співробітники з вищою освітою можуть нанести шкоду підприємству в п'ять разів більшу, ніж випускники середніх навчальних закладів. Чоловіки в чотири рази небезпечніші за жінок.

І. Чумарін також виокремлює три основні фактори, від яких залежить кадрова безпека будь-якого підприємства, це найм, лояльність, контроль. Автор зазначає, що всі вони взаємопов'язані, і при їх урахуванні діє принцип «компенсації недостатньої уваги» до попереднього фактора. Не застосувавши відповідні методи і прийоми щодо найму на роботу й не розвиваючи лояльність персоналу, більші ресурси доведеться витратити на останній фактор, тобто контроль [8].

У нашому дослідженні ми зосередимося на психологічних аспектах забезпечення кадрової безпеки підприємств при наймі працівників на роботу.

Адже від того, наскільки «якісний» персонал буде найнято на роботу, залежить майбутнє процвітання чи занепад підприємства. Перш за все необхідно зосередитися на плануванні персоналу підприємства, яке передуватиме безпосередньо найму та повинне відбуватися з урахуванням наступних принципів:

по-перше, брати до уваги не тільки потребу підрозділів унаслідок зростання організації та відкриття нових вакансій, а й зважати на розроблені критерії кадрової безпеки;

по-друге, грамотно й ефективно використовувати бюджетні інструменти в межах їх повноважень та відповідальності;

по-третє, перебувати в повній відповідності з потребами корпоративного розвитку підприємства.

Отже, ефективне планування персоналу можливе лише на тих підприємствах, де існують стратегія його розвитку і, природно, бюджет цього розвитку. В іншому випадку ця робота називається поточним заповненням вакансій, а не плануванням. При плануванні людських ресурсів можуть застосовуватися і враховуватися такі критерії, як: оптимальність кількісного складу, баланс статевих, вікових та освітніх груп персоналу, якість кваліфікації та інтелектуального потенціалу. При цьому повинна оцінюватися й адекватність потреби підрозділів щодо загальної стратегії розвитку та інших планів підприємства [8].

Найм — один з «китів», на яких базується кадрова безпека, і по праву його можна назвати першим, адже починається все з пошуку кандидатів і з роботи з ними, з прийому на роботу тощо. Процедура пошуку кандидатів для заповнення тієї чи іншої вакансії з точки зору безпеки підприємства носить підготовчий характер. Однією з цілей служби управління персоналом на цьому етапі є мінімізація подальших витрат часу і коштів на відбір кандидатів, тобто організація даного етапу таким чином, щоб працювати тільки з «потрібними», а ще краще з «безпечними» кандидатами. «Непотрібний» кандидат — це той, хто, відгукуючись на ваші оголошення про прийом на роботу, є зовсім непридатним під цензи, вимоги та обмеження, встановлені компанією. З точки зору економічної безпеки вже можна говорити про збиток, який виникає внаслідок безплідної трати часу менеджерів служби і марного телефонного трафіку на безглузді переговори. На цьому етапі необхідне грамотне формулювання пропозицій про вакансії у ЗМІ.

Першою процедурою відбору є ефективний фейс-контроль. Часто він проводиться в досить короткий період — від моменту, коли кандидат переступив поріг кабінету служби персоналу, до моменту отримання ним анкети для заповнення. Дійсно, досвідчені співробітники служби після першого погляду на відвідувача отримують деякі сигнали на підсвідомому рівні або прямо вловлюють певні зовнішні ознаки, інтерпретація яких не на користь претендента може поставити під сумнів доцільність подальшої роботи з ним. Звичайно, часто це відбувається інтуїтивно. Однак видається правильним, щоб це дійство було визнано однією з процедур відбору, з постановкою відповідних цілей і грамотним їх досягненням.

Мета фейс-контролю формулюється наступним чином:

1. Експрес-оцінка зовнішньої підготовленості кандидата до спілкування з потенційним роботодавцем або його співробітниками: неакуратність в одязі; нечищене і стоптане взуття; невідповідність одягу і взуття погоді; неакуратна зачіска, борода і вуса, неголеність; жувальна гумка в роті; наявність зайвої кількості прикрас й інших аксесуарів; наявність яких-небудь сумок, портфелів, явно зайвих для першої зустрічі з підприємством; неприємний запах або надмірне використання парфумів і т.д.

2. Оцінка готовності до спілкування: перші слова при вході, спілкування кандидатів у черзі; зайві вибачення; слабкість і тремтіння в голосі; хода; тремтіння рук; догодження у спілкуванні і т.д.

3. Виявлення зовнішніх особливостей і мовних ознак, характерних для різного виду залежностей і відхилень (зловживання алкоголем, наркоманія, психічно нестійкі і т. д.) [4].

Фахівці виділяють понад сто факторів, які, на їх думку, впливають на лояльність і благонадійність співробітників. Умовно їх можна розділити на три групи. Передовсім це документально зафіксовані факти біографії: наявність судимостей та адміністративних правопорушень, неодноразово загублені паспорти, відсутність місцевої реєстрації, облік у диспансерах, участь у капіталі інших юридичних осіб, негативні характеристики з попередніх місць роботи і т. д. Крім того, особливе значення мають відомості неформального характеру: зв'язки з криміналом, сектами, правоохоронними та фіскальними органами, пристрасть до алкоголю, наркотиків, азартних ігор тощо. Нарешті, величезну роль відіграють риси характеру: безвідповідальність, брехливість, спритність, скритність, посилений самоконтроль і т. п. Усі ці фактори ризику різні за значимістю, і що саме може послужити перешкодою при прийомі кандидата в компанію, роботодавець вирішує сам. До того ж, багато що залежить від посади. Так, для кандидатів на молодші та середні позиції сімейний стан особливого значення не має, а ось самотній фінансовий директор викликає підозру. Сім'я — це фактор стабільності, і її відсутність підвищує ймовірність того, що менеджер може втекти з грошима підприємства [3].

Оскільки факторів ризику досить багато, їх досконале вивчення вимагає часу і матеріальних затрат. Тому невеликі фірми піддають ретельній перевірці лише тих, хто отримує доступ до комерційної інформації. Інших працівників дешевше взяти на випробувальний термін і подивитися на них у справі. У всякому разі, як свідчать результати опитування на сайті «hrg.ru», 3% фірм ніяк не перевіряють кандидатів на благонадійність, а 20% покладаються на інтуїцію. Частина фірм намагається застрахуватися від ненадійних співробітників, підбираючи кадри виключно по знайомству.

Природно, для кожного кандидата встановлюється свій рівень перевірки, обумовлений розумною достатністю, але було б добре перевіряти всю інформацію, яку кандидат про себе подає. Перевірка анкетних даних і документів виявляє до 5% підроблених паспортів, 3% недійсних дипломів і атес-

татів. Стан здоров'я кандидата також варто перевіряти, адже 5% відправлених за довідкою в психоневрологічний і наркологічний диспансери назад не повертаються. Перевірка судимостей та істотних адміністративних порушень може відсіяти, наприклад, до 30% персоналу нижчої ланки; більш тонкі перевірки — на участь у капіталі й акціонуванні юридичних осіб; виявлення фінансових та інших зобов'язань. Нарешті, кандидат може бути пов'язаний з якою-небудь деструктивною сектою, цю обставину також може виявити штатний або запрошений психолог. Особиста співбесіда (інтерв'ю) відсіває 50% ризикового контингенту [5].

Автобіографія — дешевий, практичний і самодостатній інструмент кадрової безпеки. Без суттєвих матеріальних витрат і витрат часу роботодавець отримує додаткову можливість провести перехресну перевірку всіх відомостей, представлених кандидатом в інших документах; переконатися, що кандидат уміє (або не вміє) складати фрази без логічних помилок. До речі, слід наполягати, щоб автобіографія була написана тільки від руки.

Одним з найефективніших способів перевірки майбутнього співробітника на благонадійність є збір рекомендацій з його минулих місць роботи. На думку фахівців, потрібно перевіряти інформацію за останні п'ять років (як правило, за цей час людина змінює два–три місця роботи). При заповненні анкети кандидат зазвичай вказує одну або декілька осіб, які можуть дати йому рекомендації. Якщо він відмовляється назвати прізвища колишніх колег або каже, що нікого не пам'ятає, це привід насторожитися і перевірити більш ретельно. Природно, дзвонити треба не лише зазначеним особам. Найкраще використовувати декілька рівнів перевірки: наприклад, коли зі своїм колегою з іншої компанії зв'язуються менеджер по персоналу, начальник служби безпеки і керівник. Так можна отримати об'єктивнішу і ціліснішу картину.

Використання психологічного тестування при відборі кадрів різні автори трактують неоднозначно. Виділяють наступні його види: тестування кандидата; відкрите психологічне тестування; перевірка на детекторі брехні; приховане психологічне тестування; непряме тестування (через непрямі прояви психічних особливостей); замасковане тестування (під виглядом анкетування).

Найбільш розповсюджені сьогодні при працевлаштуванні кандидатів на роботу є такі психологічні методики:

- тест «Ціннісні орієнтири» за методом М. Рокича;
- тест К. Томаса — «Стратегія поведінки в конфліктній ситуації»;
- тест Г. Айзенка — «Визначення темпераменту особистості»;
- тест Р. Кеттелла — «Оцінка особистості на основі 16 базових рис».

Тест «Ціннісні орієнтири» за методом М. Рокича базується на визначенні рангу (рейтингу) певного списку цінностей. Цінності поділяються на два класи: перший — цінності–цілі; другий — цінності–засоби. У нашому випадку випробуваному пропонується відранжувати два списки. Перший — це професійно важливі якості працівника, другий — особистісні (звичайні людські) цінності, якими повинен володіти кандидат. Попередньо на підставі вивчення

відповідей на ці ж питання так званих «кращих» і «гірших» працівників підприємства складається еталонна «лінійка», за допомогою якої можна «виміряти» ступінь відхилення кандидата від еталонного працівника. Очевидно, що швидше за все немає такого претендента, який би зміг дати відповіді, котрі повністю збігаються з еталоном. Тому емпірично еталонна шкала поділена на чотири сектори. Перший сектор відхилення — це працівник, який, безумовно, відповідає нашим вимогам, робота з ним буде тривалою і продуктивною. Другий сектор відхилення — це кандидати, які особливо на перших порах вимагають додаткової професійної підготовки, зрозумілої і точної постановки завдань. Але їх індивідуальні якості припускають з часом надійні партнерські відносини. Третій сектор — ступінь відхилення такий, що рішення про прийом на роботу може бути продиктовано тільки істотним кадровим дефіцитом. І четвертий, останній констатує, що за жодних умов дану особу приймати на роботу не можна.

Тест К. Томаса «Стратегія поведінки в конфліктній ситуації» пропонує не тільки визнавати неминучість конфліктів як таких, а й уміти керувати ними. Існують наступні способи регулювання конфліктів: суперництво, пристосування, компроміс, ухиляння, і, нарешті, співпраця як єдино перспективний напрямок у вирішенні конфліктів. Завдяки даному тесту можна визначити, наскільки людина здатна до конфронтації чи співпраці, прогнозувати розвиток конфліктної ситуації й уникати її, або, навпаки, схильна загострювати суперечності, чи вміє йти на компроміс, чи має бажання працювати в колективі. Завдяки цим знанням можна найоптимальніше підібрати мікроколектив, щоб мінімізувати внутрішні (службові) протиріччя. А в разі участі в одній спільній меті — вирішенні конфліктної ситуації — мати можливість компенсувати недоліки один одного і посилити групу колег.

Тест Г. Айзенка ґрунтується на визначенні темпераменту особистості. Дозволяє визначити найістотніші фактори особистості — екстраверсію або інтроверсію, а також невротизм. Екстраверсія–інтроверсія — це широкий діапазон індивідуально–психологічного стану людини: товариська, здатна до ризику, готова до швидких дій, запальна, схильна до агресивної поведінки. Водночас безтурботна, оптимістична, замкнута, схильна до поглибленого самоаналізу, до розміреного способу життя, не переносить гострих ситуацій. Невротика — емоційний стан від стійкого до нестійкого. Стійкі психологічні стани особистості формують чотири класичних (за Гіппократом) типи характеру: сангвінік, холерик, флегматик, меланхолік. Кожен з цих типів володіє своєрідним поєднанням екстраверсії, інтроверсії і невротизму.

Тест Р. Кеттелла — це оцінка особистості на основі 16 базових рис. Найпоширеніший тест для професійного відбору персоналу. Передусім завдяки застосуванню цього тесту роботодавець має можливість убезпечити себе від прийому на роботу осіб із серйозними, але в повсякденному житті не явно вираженими психічними відхиленнями: невротизм, істерія, психоз, параноя. Далі в цьому тесті можливо «визначити» межі «еталонного працівника» і перспек-

тивно етапи роботи (знати достоїнства і недоліки емоційно-вольових якостей; загальної та ділової активності, комунікативних здібностей; інтелектуального резерву; етичних і моральних цінностей) та шляхи удосконалення його професійних якостей [1].

На наступному етапі кандидат на робоче місце проходить ряд співбесід, зокрема:

першу — з працівником кадрової служби для уточнення даних, одержаних з документів, а також для отримання загального уявлення про кандидата;

другу — проводить працівник кадрової служби, усуваючи розбіжності між наданою інформацією та інформацією, отриманою з інших джерел; окрім того, задаються проблемні питання для з'ясування профпридатності і ставлення до певних фактів, подій (при цьому бажано проводити приховане та явне психологічне тестування кандидата);

третю — проводить керівник, маючи на руках результати попередніх співбесід і перевірок, ставить конкретні проблеми та з'ясовує знання і професіоналізм;

зіставлення всієї отриманої інформації та прийняття рішення про придатність кандидата.

Після отримання психологічних характеристик на кандидата доцільно їх ретельно порівнювати з відповідними професіограмами. Очевидно, що основний акцент повинен бути зроблений на відборі тих осіб, які максимально наближаються до прогнозованого ідеалу майбутнього співробітника.

При порівняльному аналізі кандидатур рекомендується дотримуватися такої послідовності: 1) визначення серед кандидатів осіб, які за своїми психологічними параметрами явно не підходять для запланованої роботи; 2) виявлення серед протестованого контингенту осіб, щодо яких можна висловити досить обґрунтовані підозри про наявність у них будь-яких психічних порушень або рис характеру, близьких до граничних станів; 3) фіксування кандидатів, які не володіють якостями, протипоказаними для прийняття на роботу, хоча при цьому їх професійно значущі якості поки що не сформовані або сформовані, але в недостатній мірі; 4) виділення з групи кандидатів осіб, які за своїми психологічними характеристиками відповідають вимогам професіограми повністю або частково.

Таким чином, усіх кандидатів за формальними ознаками можна розділити на чотири групи. З особами, що потрапили в першу групу, подальша робота, очевидно, не доцільна. Аналогічний висновок можна зробити і щодо осіб другої групи. Зі складу кандидатів третьої групи в подальшому на співбесіди можна запрошувати тих, чії психологічні характеристики дозволяють припускати швидкий розвиток у них професійно значущих якостей. Членів четвертої групи рекомендується практично без винятку допускати до підсумкової співбесіди, яка є основним змістом заключної фази роботи з кандидатом. Ми вважаємо, що використання такого роду тестів є позитивним, оскільки дає змогу розкрити

не лише професійні здібності працівника, а й людські якості, риси характеру, темперамент, що для деяких професій є не менш важливим, аніж професійні навички.

Звичайно, не всі організації реалізують усі ці шаблі, оскільки потрібно багато часу і значних витрат. Однак слабка процедура відбору призведе до того, що організація потім витратить великі кошти на навчання та перенавчання персоналу, а також до інших негативних наслідків (зокрема, пов'язаних з комерційною таємницею фірми). Загалом, чим важливіша посада, тим імовірнішим є використання більшої кількості прийомів і методик.

1. Петров М. И. Безопасность и персонал / М. И. Петров // Управление персоналом, 2006. — 240 с. 2. Столяров Н. В. Зарубежный опыт защиты информации (на примере США) [Электронный ресурс] / Н. В. Столяров. — Режим доступа: <http://union.kz/biz/kadbez/infsec>. 3. Фуколова Ю. И. Сто факторов благонадежности. Секрет фирмы №7/2002 [Электронный ресурс] / Ю. И. Фуколова. — Режим доступа: http://www.poteri.net/pubs/kadrovaya_bezопасnost/2002/sto_faktorov_blagonadezhnosti/. 4. Чумарин И. Г. «Повернись в профиль!» или «face-control». Кадры предприятия №6/2003 [Электронный ресурс] / И. Г. Чумарин. — Режим доступа: http://www.poteri.net/pubs/kadrovaya_bezопасnost/2003/tiho_idet_otbor/. 5. Чумарин И. Г. Защита от кадров. The Chief №2/2001 [Электронный ресурс] / И. Г. Чумарин. — Режим доступа: http://www.poteri.net/pubs/kadrovaya_bezопасnost/2001/zawita_ot_kadrov/. 6. Чумарин И. Г. Испытательный срок и адаптация с точки зрения кадровой безопасности [Электронный ресурс] / И. Г. Чумарин // Кадры предприятия. — 2004. — № 9. — Режим доступа: <http://www.poteri.net/publikatsii/kadry-predpriyatiya-9-2004.html>. 7. Чумарин И. Г. Кадровик против мошенника. Деловая панорама №15 от 24.04.2000 [Электронный ресурс] / И. Г. Чумарин. — Режим доступа: http://www.poteri.net/pubs/kadrovaya_bezопасnost/2000/kadrovik_protiv_moshennika/. 8. Чумарин И. Г. Планирование персонала с точки зрения кадровой безопасности. Кадры предприятия №4/2003 01.04.2003 [Электронный ресурс] / И. Г. Чумарин. — Режим доступа: http://www.poteri.net/pubs/kadrovaya_bezопасnost/2003/planirovanie_personala_s_tochki_zreniya_kadrovoy_bezопасnosti/. 9. Швець Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу [Електронний ресурс] / Н. Швець // Персонал. — 2006. — № 5. — Режим доступа: <http://www.personal.in.ua/article.php?id=291>. 10. Шляхетко В. В. Структурний капітал як основна складова інтелектуального капіталу підприємства / В. В. Шляхетко // Наукові записки. — Львів: Укр. акад. друкарства, 2002. — Вип. 5. — С. 127–130. 11. Штангрет А. М. Стан та загрози кадровій безпеці на підприємствах поліграфії / А. М. Штангрет, В. І. Воробйов // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. — Вип. 252: в 6-ти т. — Т. І. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. — С. 229–238.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Характеризуются психологические аспекты обеспечения кадровой безопасности при найме на вакантные должности в условиях предприятия.

PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF PERSONNEL SECURITY OF THE ENTERPRISES

This article describes the psychological aspects of personnel security in employment vacancies in terms of enterprise.

Стаття надійшла 28.10.2014