

КАДРОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Гавкалова Н.Л.

*д.е.н., професор, Харківський національний економічний університет імені
Семена Кузнеця, м. Харків*

Бушман Т.С.

аспірант, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків

Глибинний аналіз сучасного стану функціонування вітчизняних промислових підприємств свідчить про наявність достатньої кількості проблемних питань у менеджменті, особливо вони загострюються в умовах кризи. Так, характерними, окрім недостатнього фінансового забезпечення та значного ступеня залежності від законодавчих та економічних обмежень, є низька продуктивність праці, достатньо високий рівень плинності персоналу через вимушене вивільнення, професійно-кваліфікаційний дефіцит робітників, слабка вмотивованість та ініціативність працівників. З метою попередження кризових ситуацій внаслідок мінливості та непербачуваності зовнішнього та внутрішнього середовища важливим і необхідним кроком з боку керівництва кожного підприємства є використання інструментів антикризового менеджменту. Відповідно до сучасних тенденцій, вони повинні бути адаптивними та гнучкими, забезпечувати гарантування економічної безпеки підприємства. Враховуючи той факт, що кадрова безпека залишається головним елементом системи безпеки, адже персонал задіяний у всіх процесах на підприємстві, актуальності набувають питання її формування та забезпечення в мінливих умовах господарювання.

Вагомий внесок у вивчення теоретико-методичних аспектів кадрової безпеки зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як А. Алавердов [1], О. Герасименко [4],

А. Кібанов [6], Н. Кузнецова [7], Н. Мехенда [8], Г. Назарова [11] та інші. Дослідженню особливостей формування та забезпечення кадрової безпеки на підприємстві в кризових умовах присвячено праці С. Даниленко [5], Ю. Мізік [9], Г. Писаревської [9]. Але деякі питання зазначеної проблематики залишаються недопрацьованими. Зокрема, це стосується необхідності обґрунтування пріоритетних напрямів забезпечення кадрової безпеки в умовах антикризового управління на підприємстві. Тому метою даного дослідження є обґрунтування процесу формування та забезпечення кадрової безпеки на підприємстві в умовах антикризового управління.

Перш ніж перейти до розгляду питань формування та забезпечення кадрової безпеки, необхідно визначитись з розумінням її сутності. Так, більшість вчених [3; 5; 12] вважає, що кадрова безпека це одна зі складових економічної безпеки підприємства, яка спрямована на підтримання відповідного рівня безпеки підприємства й охоплює всю систему менеджменту персоналу. З позиції процесного підходу розуміють кадрову безпеку В. Алькема [2], В. Геєць [10], О. Герасименко [4], М. Кизим, Т. Клебанова, О. Черняк [10], визначаючи її як процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому. Інші вчені розіміють кадрову безпеку, як стан системи [7], сукупність заходів [8], захищеність від загроз [1], інструментарій [6], діяльність [11], явище [5], напрямок кадрової роботи [6] тощо.

Враховуючи те, що особливістю вирішення проблем в антикризовому управлінні є використання системного підходу до діагностики, попередження та подолання наслідків кризи [12], застосування нестандартних методів управління персоналом [9], розробка та впровадження системи кадрової безпеки має базуватися на таких принципах, як командна єдність та системність, правова та соціальна захищеність, дотримання балансу інтересів всіх учасників. Окрім цього, слід враховувати те, що система кадрової безпеки – це, в першу чергу, система взаємодії, носіями якої є персонал підприємства (керівники, спеціалісти, фахівці,

робочі), тому процес формування та впровадження кадрової безпеки не має кінцевої точки (завершення) через її постійне перебування в динамічному середовищі та своєчасне попередження ризиків та загроз, що виникають. Схема формування та впровадження системи кадрової безпеки на підприємстві в умовах антикризового управління, яка носить узагальнений методичний характер, представлена на рис. 1.



Рис. 1. Схема формування та впровадження системи кадрової безпеки

Початком формування системи кадрової безпеки на підприємстві є усвідомлення проблеми недостатності заходів з її забезпечення. Суб'єктом ухвалення рішення про впровадження цієї системи є керівництво підприємства, адже саме воно бачить цілісну картину функціонування підприємства та наявність

потенційної небезпеки. Тому необхідне чітке визначення проблем підприємства в контексті кадрової безпеки та розроблення шляхів їх вирішення та запобігання. Отже, другим етапом є визначення мети, завдань, загального бачення й строків впровадження системи кадрової безпеки на підприємстві. Важливим моментом при цьому є узгодження цих положень зі стратегією антикризового управління. На третьому етапі проводиться оцінка кадрового потенціалу підприємства, окрім цього рекомендується вже на цій стадії проводити діагностику негативних ризиків та загроз з боку персоналу. І вже після цього слід проектувати систему кадрової безпеки (четвертий етап), що включає також обґрунтування відповідних заходів та інструментарію забезпечення кадрової безпеки підприємства

На етапі впровадження системи кадрової безпеки на підприємстві необхідно забезпечити ознайомлення всього персоналу з цілями та завданнями цього проекту. Без розуміння персоналом своєї відповідальності та можливих наслідків у випадку недбалого виконання своїх обов'язків, неможлива ефективна діяльність підприємства щодо збереження активів та забезпечення заданого рівня кадрової безпеки. Окрім цього, на даному етапі оптимізується організаційна структура підприємства та враховуються основні труднощі, які можуть виникнути при впровадженні системи: втрата цілей впровадження системи кадрової безпеки; вихід за рамки проекту впровадження системи кадрової безпеки; низький рівень кваліфікації суб'єктів впровадження системи кадрової безпеки; недотримання строків впровадження системи кадрової безпеки; відсутність необхідної мотивації персоналу; недостатнє розуміння персоналом цілей і завдань проекту впровадження.

На шостому етапі проводиться оцінка рівня кадрової безпеки на підприємстві, результатом якої є коригування всіх параметрів і характеристик, засобів і методів, що використовуються. Важливим та останнім етапом є розробка та реалізація антикризових заходів з підтримки та зміцнення кадрової безпеки на підприємстві у випадку його нестабільного становища.

Зазначимо, що на кожному етапі проводиться контроль досягнення цілей з метою нівелювання можливих відхилень та негативних наслідків для системи кадрової безпеки підприємства в результаті вжитих заходів.

Отже, у сучасних умовах формування кадрової безпеки підприємства неможливе без врахування сучасних практичних дієвих методик управління персоналом, контролю і забезпечення лояльності персоналу. При її проектуванні важливими питаннями є: виявлення конкретних загроз від персоналу та використання превентивних заходів щодо запобігання протиправних дій з його боку; порядок взаємодії суб'єктів управління кадровою безпекою (служба управління персоналом, служба безпеки та юридичний відділ); створення стимулів і мотиваційних чинників, спрямованих на посилення лояльності; формування корпоративного кодексу поведінки персоналу задля створення системи персональної відповідальності; захист підприємства від розголошення персоналом конфіденційної інформації, засоби боротьби з крадіжками і розкраданням, комерційним підкупом; створення найбільш типових сценаріїв корпоративного шахрайства, виявлення його ознак та симптомів, розробка плану дій по боротьбі з ним; більш ретельний аналіз повноважень та результатів роботи працівників, що займають посади з корупційними (шахрайськими) ризиками на підприємстві тощо.

Найм персоналу та його звільнення є вкрай важливими функціональними процесами управління персоналом в контексті забезпечення кадрової безпеки.

Так, на етапі відбору та найму персоналу використовується цілий ряд заходів безпеки підприємства з метою виявлення благонадійності потенційного претендента. При прийомі на роботу реалізується початковий етап перевірки персоналу: збір інформації про кандидатів на роботу (з використанням ресурсів Інтернет); детальний аналіз резюме, вивчення трудової книжки, дипломів, характеристик та інших офіційних документів; проведення індивідуальних бесід з кандидатами на роботу з метою формування психологічних портретів, виявлення їх морально-психологічних особливостей; використання рольових ігор для

моделювання поведінки людини в різних ситуаціях. При цьому, менеджер з персоналу (або людина, яка проводить відбір кадрів) повинен виступати ще в ролі психолога: знати та використовувати методи виявлення брехні в процесі комунікацій (профайлінг), виявляти маніпуляції в спілкуванні і застосовувати технології переконання, аналізувати мову тіла людини та формувати модель її поведінки.

Звільнення потребує не меншої уваги з боку суб'єктів забезпечення кадрової безпеки, як і найм персоналу. Воно має відбуватися максимально обережно, адже розставання з співробітником може становити небезпеку для підприємства. Тому вкрай важливо розробити порядок взаємодії на підприємстві з питань звільнення персоналу, визначити методи звільнення стосовно до різних посад. Так, серед усіх можливих методів звільнення в процесі антикризового управління найбільш м'яким експерти вважають аутплейсмент, який передбачає максимально активне сприяння роботодавцю щодо працевлаштування звільненого працівника та допомагає уникнути соціальних виплат, негативної реклаमाції, зберегти позитивний імідж роботодавця [9]. Але слід зазначити, що він є одним із найбільш витратних методів вивільнення персоналу: для типових посад – до 15% річного доходу співробітника, для робітничих спеціальностей – до 10% або встановлюється фіксована ціна за одну людину, якщо мова йде про реструктуризацію великого підприємства в процесі виводу його з кризи [9].

Необхідно акцентувати увагу, що з метою виявлення та запобігання негативних впливів на безпеку підприємства важливим заходом є проведення внутрішнього розслідування. Для цього складається схема проведення внутрішнього розслідування, визначаються найбільш характерні протиправні дії персоналу підприємства, застосовуються психологічні прийоми взаємодії з персоналом з метою збору інформації та перевірки фактів. В контексті здійснення антикризового менеджменту на підприємстві актуальними для більшості суб'єктів господарювання є фінансові розслідування і перевірки, що включають аудит

регламентів здійснення цивільно-правових відносин, обчислення ознак афілійованості персоналу з підприємствами, які є сторонами договорів (маються на увазі ознаки залежності співробітника від підприємства-конкурента, його зв'язок з ним), форензик (forensic accounting, під яким розуміється діяльність з виявлення, аналізу та врегулювання ситуацій, коли між сторонами є розбіжності з фінансових, комерційних, правових та інших питань).

Головними загрозами, з якими мають справу більшість втічизняних підприємств у процесі свого функціонування, є розкрадання, шахрайство, замах на інтелектуальну власність, корупція, зловживання посадовими обов'язками, рейдерські атаки, комп'ютерні злочини тощо. На практиці можна визначити наскільки підприємство схильно до ризику крадіжок та шахрайства, проаналізувавши такі аспекти, як: рівень задоволеності персоналу своєю зарплатою та матеріальним становищем, наявність затвердженого плану реагування на шахрайські дії, достатність ресурсів для проведення незалежного розслідування на підприємстві, наявність фактів шахрайства за минулі роки тощо. Якщо в результаті опитування керівництва і персоналу підприємства спостерігається така картина: низький рівень задоволеності персоналу своїм матеріальним становищем, відсутність стратегії забезпечення економічної безпеки та брак фінансових ресурсів для цього, зафіксовано факти шахрайства в минулому, – то з впевненістю можна стверджувати, що на підприємстві відбувається розкрадання. Окрім цього, актуальні для сучасного підприємства в умовах кризи й такі загрози кадровій безпеці, як недостатня кваліфікація персоналу та невідповідність кваліфікаційного рівня, слабка організація системи навчання, помилки в плануванні персоналу та неякісні перевірки кандидатів для приймання на роботу, настанова конкурентів на переманювання та забезпечення кращих умов мотивації, слабка корпоративна політика й неефективна система мотивації. Нівелювання цих загроз шляхом реалізації конкретних напрямів

антикризового управління та з використанням відповідних методів забезпечення кадрової безпеки подано в табл. 1.

Таблиця 1

Забезпечення кадрової безпеки в умовах антикризового управління на підприємстві

Загрози кадровій безпеці		Напрями антикризового управління		Методи забезпечення кадрової безпеки підприємства
недостатня кваліфікація персоналу та невідповідність кваліфікаційного рівня	<i>нівелювання загроз шляхом</i>	підтримка необхідного професійного рівня персоналу	<i>реалізація напрямів антикризового управління шляхом</i>	організація прозорої системи атестації персоналу (система оплати праці за результатами), організація навчання та підвищення кваліфікації
зниження кількості раціоналізаторських пропозицій		забезпечення працівників знаннями та навичками, необхідними для роботи в нових умовах, у тому числі з урахуванням змін, передбачених антикризовою програмою		використання методу провокацій та створення стресових ситуацій під час випробувального терміну, здійснення періодичного внутрішнього і зовнішнього аудиту діяльності персоналу та дотримання низки вимог у випадку звільнення персоналу
помилки в плануванні персоналу		проведення заходів з перевірки персоналу на етапі прийому на роботу		розробка сприятливого матеріально-мотиваційного поля для персоналу підприємства, що не спонукатиме їх до переходу до конкурентів, формування «гарячої лінії» проти шахрайства
неякісні перевірки кандидатів для приймання на роботу		формування оптимального психологічного клімату в колективі, взаєморозуміння та співробітництва в нових умовах		розробка чітких правил роботи із секретною інформацією і документами
неефективна система мотивації		професійна перепідготовка працівників у зв'язку із звільненням		
кращі умови мотивації у конкурентів (настанова конкурентів на переманювання)		формування та розвиток організаційної культури в контексті антикризової програми дій		
відхід кваліфікованих працівників				
слабка корпоративна політика				

Відповідно до табл. 1, існуючі загрози кадровій безпеці можна нівелювати шляхом активізації представлених напрямів антикризового управління, які слід реалізувати за допомогою використання таких методів забезпечення кадрової безпеки, як: організація прозорої системи атестації персоналу, навчання та підвищення кваліфікації; використання методу провокацій та створення стресових ситуацій під час випробувального терміну, що дозволить перевірити лояльність та компетентність працівника, рівень його стресостійкості та прослідкувати поведінку у разі виникнення надзвичайних ситуацій; здійснення періодичного внутрішнього і зовнішнього аудиту діяльності персоналу та дотримання низки вимог у випадку звільнення персоналу; розробка сприятливого матеріально-мотиваційного поля для персоналу підприємства, що не спонукатиме їх до переходу до конкурентів, формування «гарячої лінії» проти шахрайства; розробка чітких правил роботи із секретною інформацією і документами.

Аналіз процесу формування та впровадження системи кадрової безпеки на підприємстві дозволяє дійти висновку, що він складається з декількох етапів, а саме: усвідомлення керівництвом проблеми й необхідності кадрової безпеки підприємства; визначення мети, завдань, загального бачення й строків впровадження системи кадрової безпеки підприємства; оцінка кадрового потенціалу та виявлення негативних ризиків і загроз з боку персоналу; проектування та впровадження системи кадрової безпеки підприємства; оцінка рівня кадрової безпеки на підприємстві; розробка та реалізація антикризових заходів з підтримки та зміцнення кадрової безпеки на підприємстві та контроль досягнення цілей. Послідовна їх реалізація покликана отримати достатній для забезпечення умов фінансово-економічної стабільності підприємства рівень кадрової безпеки. Система кадрової безпеки є важливою складовою безпеки підприємства, впровадження якої дозволить не тільки виявляти та попереджувати загрози з боку персоналу, але й уникнути кризового стану підприємства.

Організаційно-методичне забезпечення впровадження кадрової безпеки на підприємстві є перспективним напрямком подальших досліджень.

Література

1. Алавердов А. Р. Управление кадровой безопасностью организации / А. Р. Алавердов. – М. : Маркет ДС, 2011. – 176 с.
2. Алькема В. Г. Ключові напрямки розвитку системи економічної безпеки автотранспортних підприємств / В. Г. Алькема // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Вип. 38. – 2012 – С. 8–13.
3. Бурда І. Я. Теоретичні аспекти кадрової безпеки як складової економічної безпеки підприємства / І. Я. Бурда // Наукові записки (Українська академія друкарства). – 2011. – № 1. – С. 22–29.
4. Герасименко О. М. Моделювання системи забезпечення кадрової безпеки суб'єкта господарювання / О. М. Герасименко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №2(128). – С. 118–124.
5. Даниленко С.В. Підходи до управління кадровою безпекою підприємства в ході реструктуризації / С.В. Даниленко // Проблеми економіки.– 2012.– №4. – С. 146–150.
6. Кибанов А. Я. Кадровая безопасность в системе безопасности организации / А. Я. Кибанов // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2010. – № 10. – С. 30–35.
7. Кузнецова Н. В. Роль организационной культуры в обеспечении кадровой безопасности / Н. В. Кузнецова // Управление корпоративной культурой. –2015. – № 2. – С. 86–95.
8. Мехеда Н.Г. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки / Н.Г. Мехеда, А.І. Маренич // Фінансовий простір: міжнародний науково-практичний журнал / Черкаський інститут банківської справи Університету банківської справи НБУ (м. Київ). – м. Черкаси. – №2 (6) 2012. – С. 38–45.
9. Мізік Ю.І. Особливості антикризового управління персоналом в процесі забезпечення кадрової безпеки на підприємстві / Ю. І. Мізік, Г. І. Писаревська // Актуальні проблеми економіки : Науковий економічний журнал. – 2014. – № 7. – С. 365–372.
10. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство / В.М. Геєць, М.О. Кизим, Т.С. Клебанова, О.І. Черняк та ін.; за ред. В.М.Гейця. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 240 с.
11. Назарова Г. В. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства / Г. В. Назарова // Науковий журнал Тернопільського національного економічного університету. – 2010. – Випуск 15. – С. 52-60.
12. Штангрет А. М. Економічна безпека підприємства в умовах антикризового управління: концептуальне визначення та механізм забезпечення : моногр. / А. М. Штангрет, Я. В. Котляревський, М. М. Караїм. – Львів : Укр. акад. друкарства, 2012. – 288 с.