

УДК 346.5:351.862.

**ВИЯВЛЕННЯ ТА ЗАПОБІГАННЯ ЗАГРОЗ КАДРОВІЙ БЕЗПЕЦІ****DETECTION AND PREVENTION OF PERSONNEL SECURITY THREATS****Анатолій Іванович МАРЕНИЧ***кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної теорії  
Черкаського інституту банківської справи УБС НБУ (м. Київ)***Anatoliy I. MARENICH***Ph.D. in Economics, Associate Professor of Economic Theory Department, Cherkasy Institute of Banking of the University of Banking of the National Bank of Ukraine (Kyiv)***Наталія Григорівна МЕХЕДА***кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства,  
обліку і аудиту Черкаського національного університету ім. Б. Хмельницького***Nataliya H. MEHEDA***Ph.D. in Economics, Associate Professor of Enterprise Economics, Accounting and Auditing Department, Cherkasy National B. Khmelnytsky University*

*Анотація. Висвітлюються причини виникнення загроз кадровій безпеці як складової економічної безпеки, узагальнено рекомендації для мінімізації негативних наслідків впливу персоналу на рівень кадрової безпеки організації.*

*Summary. The causes of personnel security threats as a component of economic security are covered. Recommendations to minimize adverse staff impact on the personnel security level of the organization are generalized.*

**Ключові слова:** *кадрова безпека, складові кадрової безпеки, об'єкти кадрової безпеки, загрози кадровій безпеці, механізми запобігання загроз кадровій безпеці, лояльність персоналу.*

**Key words:** *personnel security, personnel security components, personnel security objects, threats to personnel safety, preventive security mechanisms, personnel loyalty.*

**Постановка проблеми.** Успішне функціонування підприємства в умовах ринкової економіки передбачає забезпечення ефективної системи заходів безпеки. Як правило, основні ризики організації генеруються її власним персоналом.

Персонал організації впливає на всі аспекти її життєдіяльності, а також невід'ємно пов'язаний із її економічною безпекою. Зростання ролі кадрової безпеки в сучасних умовах обумовлено, з одного

боку, такими соціальними тенденціями, як демократизація суспільства, лібералізація економіки й ринку праці; зміна сутності контролю за персоналом; підвищення ролі управління персоналом в управлінні організацією; з іншого боку, в цей час спостерігаються процеси ускладнення праці, підвищення ролі творчості та інновацій, надання працівникам волі й автономії в прийнятті рішень, що приводить до ослаблення можливості жорсткого контролю за персоналом.

За даними статистичних досліджень близько 51% випадків економічних злочинів здійснюють співробітники компаній [1], а ефективна організація роботи щодо забезпечення кадрової безпеки може майже на 60% знизити прямі та передбачити непрямі збитки фірми, пов'язані з людським фактором [2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблему захисту підприємства від власних кадрів досліджено багатьма зарубіжними та вітчизняними авторами. У роботах Є. Жарикова обґрунтовано проблему відбору персоналу і ризиків, що виникають внаслідок хитрощів з обох сторін при прийомі на роботу кандидатів. Дослідження І. Швець присвячено ризикам, що виникають на кожному етапі взаємодії між працівником та підприємством, оцінці їх вірогідності і методам попередження. Д. Рисіна визначає конкретні посади, групи ризику і моменти взаємодії між працівником і підприємством, які супроводжуються виникненням тих чи інших загроз з боку персоналу [3]. Однак недослідженим залишається питання виявлення причин та розробки механізмів запобігання загроз кадровій безпеці організації.

**Метою статті** є висвітлення кадрової безпеки як однієї зі складових економічної безпеки, визначення загроз кадровій безпеці та узагальнення напрямків їх зниження.

**Обґрунтування отриманих наукових результатів.** Поняття «кадрова безпека» визначається як комплекс дій та взаємовідносин персоналу, завдяки яким відбувається ефективно економічне функціонування підприємства, його здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам, пов'язаним з персоналом, діагностика та прогнозування впливу персоналу на показники роботи, його інтелектуальний потенціал і трудові відносини загалом. Кадрова безпека є синтетичною категорією: економічної теорії, теорії управління персоналом, економіки праці, соціології, політології.

У ряді досліджень вважається, що персонал

організації становить найбільш слабку ланку в загальній системі економічної безпеки підприємства.

Кадрову безпеку можна розглядати як комбінацію таких складових частин:

-безпека здоров'я – створення безпечних умов праці співробітників, запобігання травматизму, професійним захворюванням на підприємстві;

-фізична безпека – виконання комплексу заходів, щодо недопущення зовнішніх небезпек персоналу, пов'язаних з їх службовою діяльністю, або членам їх сімей;

-фінансова безпека – грошова забезпеченість, яка відповідає обсягу, кваліфікації, якості виконаної роботи, впевненість працівників у своєму робочому місці, стабільності оплати праці;

-інтелектуальна безпека – рівень володіння сучасними знаннями, впровадження новацій у розвиток персоналу, підвищення рівня професійних знань, навичок, умінь, стимулювання прояву ініціативи та здібностей шляхом створення гнучкої системи преміювання у відповідності з розвитком науково-технічного прогресу;

-кар'єрна безпека – професійно-кваліфікаційне та посадове просування працівників, заохочення в підвищенні своєї кваліфікації до вимог функціональних обов'язків, в гарантіях виробничого зростання, отримання шансів для самореалізації на робочому місці;

- адміністративно-незалежна безпека – забезпечення об'єктивного оцінювання результатів праці та виявлення потенціалу кожного працівника, неможливість призначення невідповідних і некомпетентних кадрів, що мають родинні зв'язки з власниками (засновниками, акціонерами та ін.) підприємства, на керівні посади, на які заслужено претендують перспективні та досвідчені співробітники;

-технологічна безпека – система аналізу та прогнозування, спрямована на створення сучасного обладнання робочого місця, новітніх

технологій, використання передового досвіду;

-пенсійно-страхова безпека – соціальний захист працівників, їх страхування, переваги якісного медичного обслуговування;

-патріотична безпека – створення психологічного клімату в колективі на основі позитивного ставлення до підприємства, психологічної згуртованості працівників навколо загальних цілей;

-антиконфліктна безпека – узгодженість, безконфліктність спілкування на соціальному та особистісному рівнях, товариська допомога, вимогливість до себе та інших в інтересах виробництва;

-психолого-комунікаційна безпека – сприяння позитивним міжособистісним комунікаціям, створенню сприятливого мікроклімату, врахування інтересів і побажань працівників по вертикалі та горизонталі, доброзичливий та шанобливий стиль спілкування «керівник-підлеглі»;

-естетична безпека – проведення загально-освітніх семінарів, конференцій, групових дискусій, мотивація задоволення персоналу своєю роботою, поліпшення власного іміджу кожного працівника.

Зрозуміло, що усі ці складові діють не окремо одна від одної, вони пов'язані між собою різноманітними і часто завуальованими зв'язками та впливами.

Об'єктом кадрової безпеки можна вважати негативні ризики й загрози, пов'язані з діяльністю персоналу. Так, усі фактори ризику, небезпек і загроз можуть бути згруповані за різними класифікаційними ознаками.

Залежно від можливості прогнозування варто виділити загрози передбачувані та непередбачувані. До перших належать ті, котрі, як правило, виникають у певних умовах, відомі з досвіду господарської діяльності, вчасно виявлені.

Небезпеки й загрози безпеці підприємства залежно від джерела виникнення ділять на об'єктивні й суб'єктивні. Об'єктивні виникають

самі по собі, без участі підприємства або його персоналу, незалежно від ухвалених рішень.

Суб'єктивні загрози породжені навмисними або ненавмисними діями людей, різних органів та організацій. Небезпеки й загрози можна класифікувати й за об'єктом зазіхання: персонал, майно, техніка, інформація, технології, ділове реноме тощо.

За природою їхнього виникнення можна виділити: політичні, економічні, техногенні, правові, кримінальні, екологічні, конкурентні, контрагентські.

Забезпечення кадрової безпеки є найважливішою ланкою роботи менеджера (директора) із персоналу. Причому варто аналізувати як внутрішню, так і зовнішню небезпеку.

Наприклад, внутрішні небезпеки такі: невідповідність кваліфікації співробітників до обійманої посади (небезпека, що спричиняє збитки); недостатня кваліфікація працівників (проблема, вирішити яку зобов'язана кадрова служба); слабка організація системи управління персоналом; слабка організація системи навчання; неефективна система мотивації (немає аналізу потреб кожної особистості й 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 (немає цільового управління); відсутність або слабкість корпоративної політики; неякісні перевірки кандидатів під час прийому на роботу.

Приклади зовнішніх небезпек: умови мотивації в конкурентів кращі, установка конкурентів на переманювання, зовнішній тиск на співробітників, втягування їх у різні види залежності, інфляційні процеси (їх слід урахувувати під час розрахунку заробітної плати).

До найпоширеніших видів порушень

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

Мотивацію афер персоналу підприємства можна класифікувати так:

- особисті фінансові труднощі, неможливість задоволення життєвих потреб своїх та сім'ї;

- наявність слабких місць у системі управління діяльністю фірми (зокрема, в системі бухгалтерського обігу);

- низька кваліфікація керівництва підприємства;

- нездоровий діловий клімат у колективі підприємства;

- психологічна готовність (схильність) працівника до зловживання службовим становищем;

- порочні зв'язки, вчинки, захоплення;

- відсутність налагодженого контролю з боку керівництва за діяльністю персоналу;

- слабкий кадровий менеджмент, що дає змогу займати відповідальні посади співробітникам-аферистам, неефективна персональна робота з кадрами.

Найкращий вибір керівника – це лояльний співробітник. Лояльність – задоволеність співробітника умовами, винагородою, ростом і перспективами, колективом, захистом від

зовнішніх погроз.

Для підприємств, що дбають про довгострокову перспективу розвитку, важливим є формування лояльності персоналу. Лояльність персоналу розглядають як універсальну за спрямованістю складову кадрової безпеки, тому що ставлення працівника до власної організації є фактором, який або зміцнює, або руйнує систему кадрової безпеки компанії.

Важливість феномена лояльності для бізнесу підтверджується як західними, так і вітчизняними дослідниками. За даними американського щорічного довідника WORKUSA Survey, організації з високолояльними співробітниками за три роки принесли своїм акціонерам 112% прибутку, організації з середнім рівнем лояльності співробітників – 90%, а з низькими показниками лояльності – 76% [4].

Незважаючи на значну увагу дослідників до феномена лояльності, не існує єдиного визначення поняття «лояльність персоналу». Т. Н. Чистякова і Н. В. Мойсеєнко трактують лояльність персоналу як готовність працівника відповідати корпоративним очікуванням та формувати способи поведінки в межах, заданих організацією або керівництвом; стійкість до провокуючої дії ззовні; дотримання раніше прийнятих домовленостей; внутрішнє схвалення цілей компанії і цінностей, некритичне ставлення до життя в організації. Л. Г. Почебут розглядає лояльне ставлення працівників до організації, з одного боку, як установку, а з другого як мотивацію людини працювати на користь організації, відстоювати її інтереси в різних сферах бізнесу [5].

У широкому розумінні лояльність персоналу можна розглядати як вірність працівника своїй організації. Високий рівень лояльності персоналу є важливим фактором зміцнення кадрової безпеки, оскільки лояльний працівник цінує своє робоче місце саме в цій компанії, проявляє бажання працювати на благо організації, є ініціативним та активним у вирішенні поставлених завдань, сприяє розвитку і підтримці корпоративної

культури та відданому ставленню до організації.

Працівники з лояльним ставленням до компанії є набагато стійкішими до «спокусу»: їх складно переманити в іншу організацію, схилити до співпраці з конкурентами, шахрайства та зловживання повноваженнями. Лояльні співробітники критично ставляться до колег, які порушують правила організації, тим самим попереджують виникнення внутрішніх загроз кадровій безпеці.

Формування лояльного колективу можливе за рахунок розроблення та впровадження в організації системи заходів управління лояльністю. Під управлінням лояльністю персоналу слід розуміти усвідомлений вплив на чинники, що її формують, з метою забезпечення її подальшого розвитку і зміцнення.

Система заходів з управління лояльністю персоналу повинна бути зорієнтована на забезпечення сприятливих умов праці, позитивного психологічного клімату в колективі, розвиненої корпоративної культури та ефективної системи мотивації. Необхідно залучати працівників до вирішення проблем фірми, це сприятиме тому, що співробітник відчуватиме свою цінність та значимість для організації. Важливо, щоб працівники могли простежити й переконатися, як відсоток їх особистого внеску в життя компанії оцінюється й винагороджується [6].

Зміцнення лояльного ставлення працівників до організації сприятиме зростанню якості і продуктивності праці, відповідальності співробітників, рівня згуртованості та дисциплінованості трудового колективу, підвищенню трудової мотивації працівників, рівня активності та ініціативи, а також забезпеченню творчого підходу працівників та адекватної оцінки роботи.

За допомогою розробки і реалізації заходів щодо управління лояльністю персоналу на підприємстві вирішується низка важливих завдань, які не лише сприяють зміцненню кадрової

безпеки організації, а й підвищують ефективність господарської діяльності компанії в цілому.

Кадри – найважливіший ресурс підприємства. Вони не тільки вирішують все, а й можуть позбавити всього.

Виявивши основні напрями виникнення загрози для кадрової безпеки, можна перейти до планування й організації заходів для її забезпечення в усіх напрямках кадрового менеджменту підприємства (фірми), від зарахування на роботу тощо. Тут можливі всілякі кадрові технології, основною серед яких вважають тестування [1].

Важливим напрямом кадрової роботи є «адаптація» персоналу. Помилка багатьох служб управління персоналом полягає в тому, що цю кадрову технологію досліджують тільки на професійному й побутовому рівнях, а лояльність – поняття нетривке. Час адаптації – це не два місяці випробувального терміну, – він індивідуальний для кожної особистості й кожної соціальної групи працівників.

Контроль як елемент кадрової безпеки – це комплекс засобів, установлений для персоналу (зокрема й для адміністрації), регламент, обмеження, режими, технологічні процеси, оцінювальні, контрольні та інші операції. Цей комплекс безпосередньо спрямований на ліквідацію можливостей заподіяти збитки. Його регулює, як правило, служба безпеки або інші підрозділи, але меншою мірою служба персоналу.

Названа служба у цьому напрямі повинна організувати демократичну й прозору систему атестації персоналу, пов'язуючи її з діючою системою оплати праці. Саме справедливість в оплаті праці – основна домінанта формування патріотизму, причому важливо не скільки платять, а наскільки це обґрунтовано й справедливо всередині колективу.

Стимулювання в умовах комерційних структур. Насамперед, це матеріальне заохочення. Ефективна фінансова політика щодо співробітників – основа безпеки фірми. Маленька зарплата фахівця може

стати великою втратою для організації. Висока зарплата таїть у собі не менше проблем. Розумна зарплата плюс премія за кожний вдалий крок або за стабільну роботу – найоптимальніше рішення. Як зазначав експерт Д. Староверов: «Гроші – ще не все». У людини виникають різні потреби [2].

Недостача інформації призводить до виникнення чуток, службових інтриг, пліток і домислів. Запобігти або зменшити загрозу негативних тенденцій треба за допомогою: чіткої інформаційної політики; коректного ведення справ; чіткого окреслення компетенції й посадових обов'язків; профілактичних бесід із тими, кого можна вважати «інтригаторами».

І, нарешті, останнє – розумна політика «звільнення». Людина повинна піти з почуттям, що її тут ніхто не кривдив, її радо зустрінуть як гостя. Не можна допускати погляду «ворога». Це бомба сповільненої дії. Є багато причин звільнення, 10 – 15 хвилин розмови керівника зі звільненим – і знешкоджено ще одну загрозу кадровій безпеці.

#### Список використаних джерел

1. Закон України «Про основи національної безпеки України», 2003, № 39, ст.351 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).

2. Чаплигіна Ю. С. Етимологічний аналіз категорії «Кадрова безпека» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Uproz/2011\\_4/u1104cha.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Uproz/2011_4/u1104cha.pdf).

3. Моделивання 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 «ІНЖЕК», 2006. – 240 с.

4. Коваленко Д. В. Методологічні основи соціологічного виміру лояльності персоналу

**Висновки.** Категорія «кадрова безпека», її складові частини та напрямки забезпечення являють собою на сьогодні недостатньо вивчену галузь. Кадрова безпека є складовою економічної безпеки, котру варто розглядати як сукупність умов, за яких потенційно небезпечні для підприємства дії або обставини попереджені або зведені до такого рівня, за якого вони не спроможні завдати шкоди встановленому порядку функціонування підприємства, збереженню й відтворенню його майна та інфраструктури і перешкодити досягненню підприємством стратегічних цілей.

Запропоновані класифікаційні категорії не претендують на повноту та завершеність і потребують подальшого уточнення, вивчення та розширення.

Розгляд шляхів забезпечення багатогранних завдань кадрової безпеки виходить за межі цієї роботи.

організації. УДК 316.42. «Соціологія майбутнього: науковий журнал з проблем соціології молоді та студентства», № 1'2010. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.sociology.kharkov.ua/socio/docs/magazin/soc\\_fut/1.../02.pdf](http://www.sociology.kharkov.ua/socio/docs/magazin/soc_fut/1.../02.pdf).

5. Доминяк В. Организационная лояльность: основные подходы / Доминяк В. // Менеджер по персоналу. – 2006. – №4. – с.34 – 40.

6. Пилат Н. І. Лояльність персоналу в умовах мотивації професійної діяльності. УДК 159.923.33. «Проблеми сучасної психології». – 2010. – №10. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/pspl/2010\\_10/601-612.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/pspl/2010_10/601-612.pdf)