

## **КАДРОВА БЕЗПЕКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

У статті визначено інструментарій кадрової безпеки в управлінні персоналом торговельного підприємства.

В статті определено інструментарій кадрової безпеки в управленні персоналом торгового підприємства.

In the article the instruments of the personnel safety in personnel management of trade enterprise is defined.

*Ключові слова:* кадрова безпека, економічна безпека, скринінг.

Підвищення ефективності суспільного виробництва, соціально-економічного розвитку країни, ступінь задоволення суспільних і особистих потреб та рівень життя населення в багатьох випадках ґрунтується на підвищенні продуктивності виробництва. Соціально-економічний розвиток країни потребує нових методологічних підходів до розв'язання проблеми більш повного використання людського чинника. Водночас, перехід підприємств на ринковий шлях господарювання обумовлює необхідність розробки адекватного механізму управління, який би передбачав не тільки можливість швидкої адаптації сучасних підприємств до мінливого середовища, але і сприяв би розв'язанню проблем соціального захисту, зміцненню соціальних гарантій, безпеки праці та її охорони тощо.

Останнім часом відбувається системна трансформація моделей управління персоналом у сучасних організаціях і на перший план виходять такі питання, як ефективна мотивація та стимулювання праці, формування лояльності працівників, динамічна оцінка та розвиток інтелектуального потенціалу як стратегічної основи конкурентоспроможності підприємства. Однією із новітніх тенденцій в управлінні персоналом є посилення уваги до проблем економічної безпеки системи управління персоналом, яка, по суті, пронизує усі основні функціональні підсистеми управління кадрами підприємства, забезпечує стабільне функціонування кадрової підсистеми організації, нейтралізує ризики в системі управління персоналом та сприяє досягненню поставлених перед організацією цілей економічного розвитку, у т. ч. і в кадровій сфері.

Помітний внесок у загальну теорію управління персоналом підприємства зробили вітчизняні та зарубіжні дослідники: Л.Балабанова, О.Грішнова, А.Данилюк, А.Колот, О. Крушельницька, В. Немцов, Г.Осовська, Й.Петрович, С.Покропивний, В.Савельєва, В.Смачило, О.Стахів, І.Тимош, С.Федулова, Ф.Хміль, Д.Чернявська, Н.Юрик та інші. Проте, якщо теоретичні розробки щодо управління працею, колективом чи персоналом підприємства не тільки добре розроблені в літературі, а й знайшли практичне втілення в господарській діяльності сучасних підприємств, то питання кадрової безпеки в системі управління персоналом торговельним підприємством ще не достатньо розроблені й практично апробовані.

Метою дослідження є визначення інструментарію кадрової безпеки в управлінні персоналом торговельного підприємства.

Для торговельних підприємств важливим елементом системи управління персоналом є дослідження питань, пов'язаних з кадровою складовою економічної безпеки підприємства.

Варто зазначити, що стратегія економічної безпеки управління персоналом на сучасному етапі розвитку повинна бути особливим набором пріоритетних напрямів роботи підприємства із людськими ресурсами. Стратегічний підхід до економічної безпеки системи управління персоналом підприємства передбачає забезпечення стійкого положення підприємства на ринку за допомогою нарощування конкурентоспроможності персоналу і забезпечення гарантії його професійного росту і розвитку на довгострокову перспективу.

Стратегія економічної безпеки управління персоналом торговельного підприємства – це узагальнююча модель дій, спрямованих на формування сукупності вимог до персоналу і рівня ефективності його роботи, який необхідний підприємству для досягнення поставлених бізнес-цілей та забезпечення надійності функціонування у межах встановлених критеріїв та нормативів.

Стратегічний аспект досягнення економічної безпеки управління персоналом визначає її місце в системі управління персоналом підприємства і повинен забезпечити виконання наступних завдань:

✓ управління персоналом, спрямоване на підвищення надійності, стійкості функціонування підприємства та його адаптаційних здатностей в умовах мінливого зовнішнього середовища;

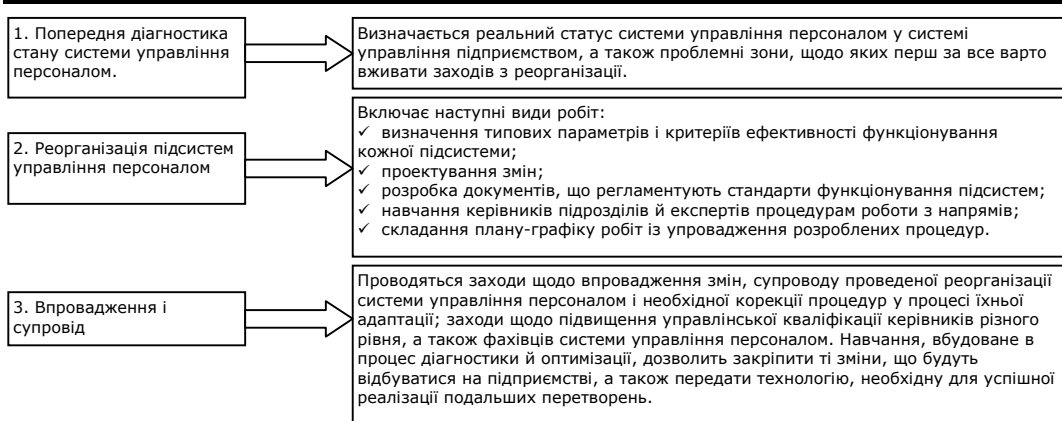
✓ процесуальні функції, що включають визначення кадрових потреб, набір, розвиток, нарощування потенціалу й ефективне використання персоналу як основи ефективності та стабільності функціонування бізнесу підприємства;

✓ профільні функції системи економічної безпеки управління персоналом: постійний моніторинг та контролінг, маркетинг персоналу з метою залучення найкращих працівників та забезпечення конкурентоспроможності компанії на ринку праці, якісне інформаційне та організаційне забезпечення процедур управління персоналом.

Оптимізація технології управління персоналом з огляду на забезпечення кадрової безпеки на торговельному підприємстві повинна передбачати послідовне виконання наступних етапів (рис. 1):

1. Попередня діагностика стану системи управління персоналом.
2. Реорганізація підсистем управління персоналом.
3. Впровадження і супровід.

## МЕНЕДЖМЕНТ



*Рис. 1. Технологія управління персоналом з огляду на дотримання кадрової безпеки на торговельному підприємстві*

У табл. 1 наведено розроблену О.А.Кириченко, Ю.А.Поскрипко функціональну схему системи економічної безпеки управління персоналом на підприємстві, яку ми пропонуємо застосувати у питаннях дослідження кадрової безпеки на торговельному підприємстві [1, с. 37].

У процесі впровадження системи економічної безпеки на підприємстві можуть виникнути проблеми, які викликані наступними причинами:

✓ відсутність чітких цілей впровадження системи економічної безпеки управління персоналом;

✓ це низький рівень кваліфікації суб'єктів впровадження системи економічної безпеки управління персоналом (як свідчить досвід, у більшості випадків при впровадженні цієї системи на підприємствах найбільш доцільно звернутись до професійних консультантів у сфері HR-менеджменту);

✓ відсутність необхідної мотивації співробітників та недостатнє розуміння співробітниками підприємства цілей і завдань впровадження системи економічної безпеки управління персоналом, результатом чого є опір змінам з боку працівників підприємства.

Таблиця 1

*Функціональна схема економічної безпеки управління підприємством*

№ п/п	Сфера роботи з персоналом	Напрямки забезпечення безпеки	Інструментарій забезпечення безпеки
1	Підбір персоналу на вакантні позиції	1. Розробка і впровадження системи заходів комплексної перевірки персоналу на етапі підбору, навчання й атестації. 2. Розробка процедур кадрової безпеки на період адаптації нових співробітників.	1. Перевірка рекомендацій кандидатів. 2. Оцінка професійної компетенції, декларованої кандидатом.
2	Поточна робота із кадрами на підприємстві	1. Аналіз можливих загроз від діяльності персоналу, моніторинг внутрішніх загроз. 2. Вивчення лояльності й благонадійності персоналу. 3. Розробка документального забезпечення кадрової безпеки 4. Соціально-психологічне дослідження трудового колективу щодо сумісності співробітників і комплектування найбільш ефективних груп для вирішення поставлених завдань 5. Розробка професійної атестації персоналу, спрямованої на нейтралізацію ризиків, пов'язаних із професійною некомпетентністю співробітників	1. Оцінка професійної мотивації співробітників. 2. Моніторинг факторів ризику із боку персоналу. 3. Профілактичне опитування персоналу (інтерв'ю, тестування).
3	При службових розслідуваннях	1. Виявлення і вивчення ознак розкрадання, шахрайства, посадових підробок персоналу. 2. Визначення і звуження кола підозрюваних у здійсненні службового порушення.	1. Збір інформації про обставини події. 2. Розробка тактики додаткового збору інформації про подію. 3. Приховане вивчення кола підозрюваних

## МЕНЕДЖМЕНТ

		3. Встановлення осіб, причетних до посадової провини.	осіб. 4. Встановлення додаткових фактів про подію.
4	При плануванні звільнення працівників	1. Розробка технології звільнення для конкретних посад. 2. Запобігання ймовірних ризиків, пов'язаних зі звільненням персоналу (витік конфіденційної інформації, розкрадання баз даних і т.п.). 3. Розробка системи заходів, що знижують психологічну напругу співробітників, які звільняються.	1. Вивчення особистості кандидата на звільнення. 2. Вивчення посадових обов'язків кандидата на звільнення. 3. Аналіз ризиків, пов'язаних з переходом співробітника, що звільняється, на роботу в іншу організацію.

Для побудови ефективної системи економічної безпеки управління персоналом торговельного підприємства найбільш доцільним є такий інструментарій дій:

1. Проведення всебічного добору співробітників, за якого не допускається прийом на роботу людей, які мають особистісні недоліки, що можуть нанести шкоду інтересам підприємства.

Одна із первинних процедур забезпечення економічної безпеки підприємства в системі управління персоналом – це скринінг персоналу при його найманні на роботу. Скринінгові перевірки проводяться для виявлення потенційно негативних факторів ризику та загрози з боку працівника, якого приймають на роботу. Серед ключових факторів ризику з боку працівника, що повинні бути виявлені в процесі скринінгу на торговельному підприємстві, варто назвати такі, як:

- ✓ підробка наданих документів (дипломів, трудових книжок і ін.) та навмисне перекручування анкетних даних;
- ✓ неблагонадійність співробітника;
- ✓ справжні (приховувані) причини найму на роботу (агент конкурентів, кримінальних структур і т.д.);
- ✓ справжні причини звільнення із попереднього місця роботи;
- ✓ виявлення недостатнього професіоналізму, недбалого ставлення до виконання службових обов'язків на попередньому місці роботи;
- ✓ конфліктність працівника;
- ✓ інформація про вчинені в минулому злочини і провини, зв'язки з кримінальними елементами; наявність великих боргових й інших фінансових зобов'язань [1, с. 37].

Щодо відібраних осіб для заповнення вакантних посад на торговельному підприємстві доцільно використовувати методи психодіагностики, оскільки їх використання дає можливість створювати колективи з високим рівнем продуктивності праці, а також формувати ділову обстановку й згуртованість колективу. Крім того, використання психодіагностики дає можливість виявляти професійно непридатних фахівців для роботи на даному підприємстві.

2. Створення умов, за яких працівник буде найбільш зацікавлений в ефективній роботі на благо підприємства та максимально повно сприятиме досягненню цілей і завдань, що стоять перед ним. Ці умови повинні включати цілу систему заходів для морального і матеріального стимулювання, зацікавленості в результатах праці, формування престижності роботи на підприємстві, турботі про зовнішній і внутрішній імідж підприємства тощо.

3. Проведення цілеспрямованої роботи щодо формування і підтримки оптимального соціально-психологічного клімату в колективі, створення корпоративної культури. Можливе проведення колективних неформальних заходів,

у яких працівники зможуть спільно проводити час, брати участь у них родинами. Корпоративна культура як набір правил і норм поведінки може бути документальним описом дій персоналу в тих чи інших ситуаціях.

4. Попередження можливостей зловживання співробітниками і здійснення протиправних дій. За досвідом консультантів з кадрового управління, 10% співробітників ніколи не будуть робити протиправні дії, 10% будуть їх робити завжди, а 80% роблять правопорушення за можливістю. Мета системи економічної безпеки управління персоналом полягає в усуненні можливості здійснення протиправних дій для 80% [1, с. 37].

5. Забезпечення поточного захисту від хедхантерів для збереження найкращих кадрів в організації та, як результат, збереження кадрового потенціалу. Цей захист, як правило, полягає у мотивації персоналу (в тому числі нематеріальної), обмеженні поширення інформації про найбільш кваліфікованих співробітників, поширенні зобов'язань найкращих співробітників перед підприємством (наприклад, сприяння у видачі кредитів), укладанні відповідних домовленостей з конкуруючими компаніями і компаніями, які займаються хедхантерством, про непереманювання працівників і т.д.

6. Використання у кадровій політиці принципу винагороди та покарання через створення ефективної системи мотивації та системи покарань за недоліки у роботі та діяльності персоналу.

7. Застосування методів формування команди або принцип ротації працівників нижчих посад для запобігання демотивації персоналу. Також слід чітко розмежувати повноваження і відповідальність між співробітниками підприємства з метою запобігання конфліктам, пов'язаних із перетинанням сфер корпоративних відносин, компетенції, підпорядкованості тощо.

8. Створення нормативної регламентації управлінських процесів (інструкції, регламенти, алгоритми і т.д.), ознайомлення співробітників із правилами і процедурами роботи з лінії корпоративної безпеки в компанії під підпис, створення необхідних умов для їхнього виконання.

9. Впровадження системи матеріального і морального стимулювання для зростання лояльності персоналу, яка збільшить прихильність працівників до підприємства. Така система може включати заохочення (бонуси) за результативну роботу, дотримання трудової дисципліни і лояльність компанії. Також потрібно максимально застосовувати нематеріальні системи мотивації як найбільш ефективні (ідеологія, особиста відданість, національні особливості, родинні зв'язки і т.д.).

Важлива складова економічної безпеки системи управління персоналом торговельного підприємства – це формування лояльного та мотивованого персоналу як основи кадрового потенціалу та конкурентоспроможності підприємства.

Фактори, що впливають на посилення та послаблення лояльності персоналу підприємства наведено в табл. 2. При цьому слід зауважити, що в більшості випадків керівництво підприємства звертає увагу на фактори, що посилюють лояльність персоналу та рівень його зацікавленості в роботі, проте послаблюючі фактори лояльності персоналу підприємства часто залишаються поза увагою.

**Фактори, що впливають на лояльність персоналу підприємства**

Посилюючі фактори лояльності персоналу підприємства	Послаблюючі фактори лояльності персоналу підприємства
<ul style="list-style-type: none"> <li>- гроші та інші матеріальні блага для співробітників;</li> <li>- умови праці й сучасні інструменти для роботи;</li> <li>- стабільність діяльності підприємства, впевненість у завтрашньому дні;</li> <li>- захищеність (юридична, психологічна, фізична і т.д.);</li> <li>- професійне визнання та кар'єрне зростання;</li> <li>- психологічно комфортний колектив;</li> <li>- можливість створювати і поліпшувати особисті досягнення в професійному плані;</li> <li>- надані повноваження;</li> <li>- бренд компанії;</li> <li>- можливість перенавчання, професійної перекваліфікації;</li> <li>- задоволеність у вирішенні професійних завдань;</li> <li>- сприяння підприємства в досягненні особистих цілей співробітників;</li> <li>- прозорість (справедливість винагороди);</li> <li>- гнучкість (індивідуальність) підходу;</li> <li>- бажання належати до конкретної групи співробітників.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- занижена оцінка праці (наприклад, заробітна плата);</li> <li>- відсутність визнання результатів праці з боку керівництва;</li> <li>- відсутність можливості професійного зростання;</li> <li>- погані умови праці;</li> <li>- рутинні завдання;</li> <li>- розбіжність особистого кар'єрного плану і корпоративних можливостей;</li> <li>- відсутність стабільності й захищеності;</li> <li>- розбіжність соціальної ролі і статусу позиції;</li> <li>- розбіжність корпоративної і особистої культури та етики;</li> <li>- формальний (недемократичний) стиль керівництва.</li> </ul>

У системі кадрової безпеки підприємства важливе місце також повинна займати пропаганда корпоративності. Зміцненню корпоративного патріотизму працівників сприяють знання історії створення й розвитку підприємства, постійне нагадування про конкуренцію, інформація про результати діяльності підприємства.

Отже, кадрова безпека підприємства – це комплекс заходів, які можуть запобігти ризикам, пов'язаним з персоналом, його діяльністю й інтелектуальним потенціалом. У процесі вивчення безпеки підприємства встановлюються як зовнішні, так і внутрішні фактори, які впливають на рівень кадрової безпеки підприємства і які треба враховувати при аналізі стану кадрової роботи з погляду безпеки щодо беззбитковості трудових відносин. Як інструментарій кадрової безпеки запропоновано скринінг та психодіагностика при найманні персоналу, створення умов, за яких працівник буде найбільш зацікавлений в ефективній роботі на благо підприємства та максимально повно сприятиме досягненню цілей і завдань, що стоять перед ним, поглиблене дослідження рівня задоволеності та лояльності персоналу, пропаганда корпоративності.

Отримана в результаті дослідження кадрової безпеки підприємства інформація дозволяє керівництву своєчасно виявити «проблемні зони» в системі управління персоналом і вжити адекватні заходи щодо підвищення результативності діяльності персоналу.

**Список використаних джерел:**

1. Кириченко О.А., Поскрипко Ю.А. Теоретичні засади системи економічної безпеки кадрового забезпечення суб'єктів господарської діяльності / О.А. Кириченко // Економіка та держава. – 2010. – №11. – С. 36-38.
2. Мица В.П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи [Текст] / В.П. Мица // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 6. – С. 165-168.
3. Петрович Й.М. Основні складові механізму забезпечення ефективного виконання роботи персоналом [Текст] / Й.М. Петрович, М.Р. Леськів // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 4. – С.127-132.