

ДАНА, 2003.- 416 с. 4. *Аги У., Кэмерон Г. и др.* Самое главное в PR. – СПб.: Питер, 2004. – 560 с. 5. *Королько В.Г.* Основы публик рилейшнз. – К.: «Ваклер», 2000. – 528 с. 6. *Почепцов Г. Г.* Публик рилейшнз для профессионалов. – К.: Ваклер, 2000. – 624 с. 7. *Білоус В.С.* Зв'язки з громадськістю (публік рилейшнз) в економічній діяльності: Навч. посіб.—К.: КНЕУ, 2005.—275 с. 8. *Кривонос А.Д., Филатова О.Г. и др.* Основы теории связей с общественностью. – СПб.: Питер, 2010. – 384 с. 9. *Даулинг Г.* Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности. – М.: Имидж-Контакт, 2003. – 368 с. 10. *Дитер Шнайдер.* Введение в маркетинг технологий и высокотехнологичных товаров производственного назначения: Учеб. пособ. для студентов инженерных и экономических специальностей, слушателей послевузовской системы обучения, аспирантов и специалистов. Русск.изд.под ред.А.И.Грабченко.- Х.: НТУ"ХПИ", 2003. – 454 с. 11. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 1991. – 640 с.

*Надійшла до редколегії 21.09.2011*

УДК [005.96:005.915]:005.934

***А.В. СЕМЕНЧЕНКО***, викладач, ХНЕУ; Харків,  
***С.М. ЛОБАЗОВ***, аспірант, ХНЕУ, Харків.

## **СЛУЖБА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті розглянуті підходи зарубіжних і вітчизняних вчених до визначення суб'єктів забезпечення кадрової безпеки, запропоновані напрямки діяльності служби управління персоналом та досліджені основні завдання кадрової служби з вдосконалення кадрової безпеки.

В статье рассмотрены подходы зарубежных и отечественных ученых к определению субъектов обеспечения кадровой безопасности, предложенные направления деятельности службы управления персоналом и исследованные основные задания кадровой службы из совершенствования кадровой безопасности.

In the article, going of foreign and domestic scientists is considered near determination of subjects of providing of skilled safety, directions activity of service of management a personnel are offered and the basic tasks of skilled service are investigational on the improvement of skilled safety.

Останнім часом все більш актуальною в Україні стає тема управління бізнесом з позицій економічної безпеки. Насамперед, мова йде про створення таких організацій, які готові протистояти загрозам і збоям, а також здатні швидко відновитися після їх настання. Одним із важливих аспектів економічної безпеки є кадрова безпека. У даній статті пропонується розглянути пов'язані з нею ключові проблеми і шляхи їх вирішення службою управління персоналом.

Актуальність даної теми обумовлена наступними причинами. Безпека функціонування організації забезпечується комплексом заходів правового, організаційного і технічного характеру. Останніми роками в забезпеченні економічної безпеки організації велику роль відіграє система управління персоналом. З одного боку, актуальним є завдання захисту персоналу від нанесення йому матеріального, морального або фізичного збитку, з іншого боку, захист організації від випадкових або навмисних дій співробітників. Якщо корисливі еконо-

мічні злочини співробітників (шахрайство, крадіжка, грабіж, здирство) є сферою діяльності служби безпеки організації, то некорисливі «погрози» з боку співробітників (професійна некомпетентність, халатність, правовий нігілізм, падіння моральності і моралі, шкідливі звички) повинні входити в компетенцію служб управління персоналом.

Метою роботи є розвиток теоретичних основ системи кадрової безпеки підприємства за рахунок обґрунтування переліку завдань та комплексу заходів служби управління персоналом щодо удосконалення кадрової безпеки промислових підприємств на основі аналізу наукових праць зарубіжних та вітчизняних вчених.

Вагомий внесок у вивчення проблем теорії та практики кадрової безпеки зробили вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як: Бородін І., Геєць В., Іващенко Г., Кібанов О., Клепікова А. [1], Лященко О. [2], Назарова Г. [3], Нежданов І., Петров М. [4], Черняк О., Чумарін І. [5,6], Шаваєв А. [7] та інші.

Більшість авторів визначають кадрову безпеку як комплекс заходів, спрямованих на запобігання і усунення погроз і ризиків, а також негативних для економічного стану компанії наслідків, пов'язаних з роботою і поведінкою персоналу, його інтелектуальним потенціалом, трудовими відносинами в цілому [1, 2, 4]. Очевидно, що кадрова безпека займає очолююче положення серед інших елементів системи безпеки, оскільки персонал задіяний у всіх процесах, що відбуваються в компанії.

У більшості керівників цей процес асоціюється виключно з роботою служби безпеки підприємства по запобіганню крадіжкам, псування майна і різного роду деструктивних дій з боку персоналу компанії, а також у ряді випадків – з перевіркою кандидатів при прийомі на роботу. Насправді, це тільки верхівка айсберга. До питань кадрової безпеки, що безпосередньо впливають на економічну безпеку підприємства в цілому, відносяться також [2, 7]: забезпечення підприємства необхідними співробітниками, заповнення вакансій; утримання співробітників, їх розвиток; розробка мотиваційних схем і схем оплати праці; усунення збитку у зв'язку з трудовими спорами; підвищення лояльності співробітників; аналіз ситуації у конкурентів; робота з сайтами вакансій, кадровими агентствами; аналіз ситуації на ринку праці в регіоні; відстежування розміщення резюме фахівцями компанії в публічних базах (перший сигнал про незадоволеність умовами роботи); робота з кадровим резервом (проблема відходу підго-

товлених фахівців); оцінка компанії як працедавця (погляд з боку співробітника); способи проектування кар'єри (також погляд з боку співробітника); приведення HR-практик компанії і схвалюваних на їх основі кадрових рішень у відповідність з чинним трудовим законодавством.

Сучасні компанії, як правило, вибирають один з двох шляхів вирішення проблеми кадрової безпеки: «боротьбу» з персоналом або «співпрацю» з ним. Підприємства, які дотримуються ідеології «боротьби», апріорі розглядають своїх співробітників як потенційну загрозу для власної безпеки і прагнуть будь-якими способами цю загрозу нейтралізувати: розробляють і регулярно оновлюють повний комплект документів в рамках кадрового діловодства, чітко прописують всі нюанси взаємин із співробітниками, ведуть моніторинг всіх змін трудового законодавства. В цій нескінченній гонці перемога періодично переходить з рук в руки, але спочатку перевагу має співробітник [7].

Компанії, націлені на співпрацю зі своїм персоналом, розглядають своїх працівників як партнерів у вирішенні бізнес-задач. У таких організаціях регламентується і прописується тільки необхідний мінімум операцій, а основні зусилля направлені на створення таких умов праці і відносин в колективі, при яких у співробітників не виникне бажання скористатися «уразливістю» працедавця навіть в ситуації звільнення.

Основними суб'єктами кадрової безпеки організації є служба управління персоналом і служба безпеки. Існує думка, що проблемами, пов'язаними з безпекою, повинна займатися в основному тільки служба безпеки [6]. Однак практика показує, що служба управління персоналом не менш важливий суб'єкт, а в деяких питаннях – і більш значний.

По-перше, підбором, оцінкою, розвитком співробітників служби безпеки займається саме служба управління персоналом, за допомогою чого вона впливає на забезпечення безпеки, у тому числі кадрової. По-друге, прямий обов'язок фахівців служби управління персоналом – сприяти досягненню цілей фірми за допомогою персоналу, що має на увазі мінімізацію негативних впливів з боку персоналу. По-третє, колосальна кількість методів і можливостей забезпечення кадрової безпеки перебуває в руках саме співробітників служби персоналу [3, 4].

І. Г. Чумарін підкреслює, що служба управління персоналом займає домінуюче положення стосовно інших елементів системи безпеки компанії, тому що

вона «працює» з персоналом, кадрами, а вони в будь-якій складовій первинні [5].

Таким чином, служба персоналу – більш важливий суб'єкт у кадровій безпеці, ніж служба безпеки.

Однак вона має потребу в чіткому наділенні повноваженнями в структурі компанії. Повинно бути визначене її місце й функції. Служба персоналу повинна мати ефективні важелі впливу для забезпечення здійснення своїх функцій.

Повноваження служби повинні бути внесені в нормативні акти компанії, і не бути секретом не тільки для співробітників служби, але й для інших співробітників компанії.

Крім прямих обов'язків по прийому на роботу, звільненню співробітників і іншому забезпеченню діяльності підприємства, варто виділити й інші функції, що стосуються кадрової безпеки [6].

Так служба управління персоналом створює і контролює документацію стосовно внутрішньої діяльності компанії. У першу чергу, це вся документація, що підписується співробітником при найманні на роботу (контракт та ін.), документи, що визначають внутрішній розпорядок, визначення відповідальності й обмежень співробітника компанії, нормативні акти по охороні праці, охороні комерційної таємниці та ін. [7].

В області забезпечення кадрової безпеки підприємства служба управління персоналом здійснює найтіснішу взаємодію зі службою безпеки. Їхні функції в контексті кадрової безпеки по суті своєї подібні, але є й відмінності.

Головна відмінність полягає в спрямованості діяльності. Якщо служба безпеки здійснює всебічне забезпечення безпеки компанії (силову, інформаційну, технічну), то служба управління персоналом займається тільки кадровими питаннями, хоча й у широкому змісті [4]. Як би там не було, діяльність служби управління персоналом є більш спеціалізованою з погляду безпеки, але не з кадрової.

Тут доцільно уникати дублювання функцій, тому що для будь-якої компанії це невиправдані витрати.

А. Клепікова та І. Нежданов пропонують наступну схему розмежування функцій. При відборі й оформленні на роботу перевірку на відсутність судимості, зв'язку із кримінальними структурами, дійсності документів, інших відомостей робить служба безпеки; перевірку професіоналізму, відповідності корпоративній культурі проводить служба управління персоналом. При адаптації

служба безпеки контролює поведінку з погляду недопущення шкідливих дій зараз й у майбутньому; служба управління персоналом забезпечує засвоєння культурних норм організації, мінімізує невдоволення, не допускає звільнення нового співробітника [1].

На відміну від служби управління персоналом, служба безпеки відповідальна за корпоративну розвідку, контррозвідку, відстеження порушення правил усередині компанії, використовуючи канали комунікації й методи «e-spy» (такі методи, як перегляд електронної пошти й трансакцій у локальній мережі працівників, організація прослуховування і/або визначення вхідних і вихідних дзвінків з мобільних телефонів, створення дос'є про особисте життя співробітників тощо [2, 4]. Тому, ми ще раз переконалися в тому, що забезпечення кадрової безпеки є найважливішою складовою роботи служби управління персоналом.

Кадрова безпека залежить від наступних основних факторів – найм, лояльність, контроль і безпечне звільнення (див. рис.) [2].

Найм. Під цим коротким словом розуміється цілий комплекс заходів безпеки при прийомі на роботу й прогнозуванні благонадійності. Сюди входить розгляд питань безпеки компанії на таких етапах у роботі менеджера по персоналу, як пошук кандидатів, процедури відбору, документальне і юридичне забезпечення прийому на роботу, іспитовий термін і навіть адаптацію. Додамо також процедури безпеки в діяльності кадровиків при підготовці атестації, при плануванні навчання.

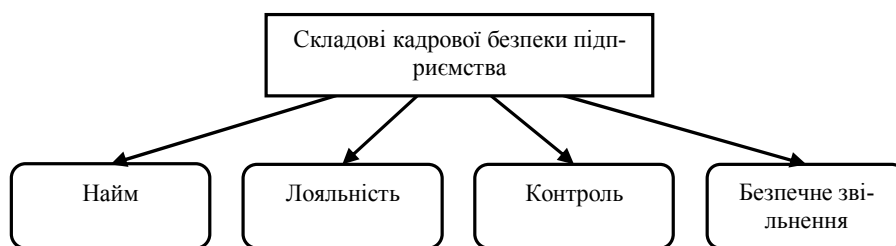


Рис. – Складові кадрової безпеки підприємства

Лояльність. Це комплекс заходів по встановленню позитивних відносин працівників до роботодавця. Від того, ким відчуває себе співробітник організації, – сміттям або частиною спільної справи, замінним «гвинтиком» або вельми шанованим працівником – дійсно, залежать і проблеми підприємства. У цю складову роботи із запобігання загроз безпеці традиційно вкладається мало ресурсів. Однак заощаджуючи на цьому, підприємство змушене буде затратити ще більше ресурсів на заходи наступного, третього блоку.

Контроль. Він являє собою комплекс заходів із установлених для персоналу, у тому числі для адміністрації, регламентів, обмежень, режимів, технологічних процесів, оціночних, контрольних та інших операцій і процедур безпеки. Цей комплекс вже безпосередньо націлений на ліквідацію можливостей заподіяння збитку проводиться, як правило, службою безпеки або іншими підрозділами, але в меншій мірі службою персоналу.

При цьому, треба відзначити, що працює принцип «компенсації недостатності уваги» до окремих факторів. Не зробивши прийом на роботу частиною системи безпеки, не піклуючись про зміцнення лояльності персоналу – на контроль, виявлення й розслідування збитків буде необхідно страчувати набагато більше ресурсів.

Резюмуючи вищесказане, виділимо основні завдання кадрової служби з вдосконалення кадрової безпеки підприємства:

- участь у формуванні кадрової стратегії компанії, процесах планування людських ресурсів, інформаційній, фінансовій політиці, розвитку й оцінці персоналу;
- складання нормативної документації для співробітників організації в інтересах дотримання кадрової безпеки;
- проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи зі співробітниками організації;
- проведення заходів, спрямованих на недопущення осіб до заняття посадових позицій, зловживаючи якими, вони можуть нанести своїми діями шкоду підприємству;
- моніторинг спрямований на забезпечення кадрової безпеки підприємства.

**Список літератури:** 1. *Клепикова А., Нежданов И.* Служба персонала и служба безопасности должны работать в команде // Управление персоналом. – 2001. – №3. – С. 36. 2. *Лащенко О. Ю.* Кадровая безопасность как подсистема в системе экономической безопасности предприятия. – Суми: Видавництво «Довкілля», 2003. – 326 с. 3. *Назарова Г. В.* Формування та розвиток людського капіталу корпоративного підприємства Наукове видання / *Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова, Г. В. Назарова.* – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 238 с. 4. *Петров М. І.*, Економічна безпека підприємства: сутність, трактування, точки зору // Менеджер. – 2002. – № 1(17). – 67-71 с. 5. *Чумарин И. Г.* Что такое кадровая безопасность компании? // Кадры предприятия. – №2. – 2003. – С. 25-29. 6. *Чумарин И. Г.* Функции и задачи службы персонала в области обеспечения экономической безопасности // Кадры предприятия. – № 3(03). – 2003. – С. 31. 7. *Шаваев А. Г.* Безопасность корпораций. Криминологические, уголовно-правовые и организационные проблемы. – М.: «Банковский Деловой Центр», 2007. – 239 с.

*Надійшла до редколегії 20.10.2011.*