

УДК 005.95:005.934

Поскрипко Ю. А., викладач

БЕЗПЕКА І КАДРИ - ЯК БІЗНЕС-ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВОМ

Поскрипко Ю. А. Безпека і кадри – як бізнес-процес управління діяльністю підприємством. В статті розглядається одна із важливих проблем підприємства – безпека і кадри, визначено концептуальні підходи до формування системи економічної безпеки управління персоналом на підприємстві і розглянуто стратегічний підхід до вирішення проблеми.

Ключові слова: БЕЗПЕКА, КАДРИ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, СИСТЕМА, СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД, ПІДПРИЄМСТВО

Поскрипко Ю. А. Безопасность и кадры – как бизнес-процесс управления деятельностью предприятия. В статье рассматривается одна из важных проблем предприятия – безопасность и кадры, определены концептуальные подходы формирования системы экономической безопасности управления персоналом на предприятии и рассмотрен стратегический подход решения проблемы.

Ключевые слова: БЕЗОПАСНОСТЬ, КАДРЫ, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, СИСТЕМА, СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД, ПРЕДПРИЯТИЕ

Poskrypko Yu. A. Security and personnel – as an enterprise business process management. In the paper one of the most important problems of enterprise is examined, namely safety and personnel; conceptual approaches to formation of the system of economic security of enterprise personnel management are defined, and strategic approach to solving problem is considered.

Key words: SECURITY, PERSONNEL, MANAGEMENT, SYSTEM, STRATEGIC APPROACH, ENTERPRISE

Однією з найважливіших конкурентних переваг підприємств є доскональна внутрішня сторона: структура, бізнес-процеси (моделі, процедури, взаємодії), персонал (професійність, знання, навички, досвід, компетенції) та системи управління персоналом (підбір, розвиток, мотивація, оцінка, управління конфліктами та стресами, корпоративні комунікації тощо). Досконале функціонування системи управління персоналом безпосередньо пов'язане з системою економічної безпеки підприємств.

Динамічна структура та бізнес-процеси фірм розвиваються відповідно до їх потреб під впливом ринкових вимог. Знаходячись в однакових ринкових умовах, різні компанії формують різні, хоча й подібні структури, мають різні процеси, що суттєво відрізняються в різних компаніях, мають працівників подібного фаху, проте різні системи управління персоналом. Ринковий успіх може очікувати на ті компанії, чия стратегія буде більш вивіреною, тактика – добре спланованою, оперативний план – добре реалізованим, персонал – більш професійним, а безпека – стабільною і надійною, тобто структури і процеси будуть досконалішими та економнішими, а працівники – ефективнішими.

Відтак, важливо визначити концептуальні підходи до формування системи економічної безпеки управління персоналом на підприємстві.

Перехід економіки до ринкових умов господарювання супроводжується посиленням інтересу до питань економічної безпеки. Конкуренція докорінно змінила не тільки умови функціонування підприємств, але і суттєво підвищила ступінь труднощів, цілей та завдань, що стоять перед персоналом, а також умов трудової діяльності. Вимоги, пропоновані ринком до персоналу сучасних підприємств, постійно зростають у частині освіти, кваліфікації, професійних навичок, освоєння нових методів і технологій роботи. Варто зазначити, що стратегія економічної безпеки управління персоналом на сучасному етапі являє собою особливий набір пріоритетних напрямків роботи підприємства із людськими ресурсами. Стратегічний підхід до економічної безпеки системи управління персоналом підприємства полягає в забезпеченні сталого 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 – це узагальнююча модель дій, спрямованих на формування сукупності вимог до персоналу і рівню ефективності його роботи, який необхідний підприємству для досягнення поставлених бізнес-цілей та забезпечення надійності функціонування в мажах встановлених критеріїв та нормативів.

Оптимізація технології управління персоналом припускає послідовне виконання таких етапів:

- a) попередня діагностика стану системи управління персоналом;
- б) реорганізація (реінжиніринг, кайдзен тощо) підсистем управління персоналом;
- в) впровадження і супровід системи керування.

На етапі попередньої діагностики актуального стану системи управління персоналом визначається її реальний статус у системі управління підприємством, а також проблемні зони, щодо яких у першу чергу варто вживати реорганізаційних заходів.

Етап реорганізації підсистем управління персоналом містить такі види робіт:

- визначення типових параметрів і критеріїв ефективності функціонування кожної підсистеми;
- проектування змін; розробка документів, що регламентують стандарти функціонування підсистем;
- навчання керівників підрозділів і експертів процедур роботи з напрямків;
- складання плану-графіку робіт із впровадження розроблених процедур.

У ході третього етапу проводяться заходи щодо впровадження змін, супроводу проведеної реорганізації системи управління персоналом і необхідної корекції процедур у процесі їхньої адаптації. Крім того, у рамках цієї роботи доцільно проводити заходи щодо підвищення управлінської кваліфікації керівників різного рівня, а також фахівців системи управління персоналом. Навчання, інтегроване в процес діагностики і оптимізації, дасть змогу закріпити ті зміни, що будуть відбуватись на підприємстві, а також передати технологію, необхідну для успішної реалізації подальших перетворень.

При підборі персоналу на вакантні позиції та до штатного резерву проводиться розробка і впровадження системи заходів комплексної перевірки персоналу, розробка процедур кадрової безпеки на період адаптації нових співробітників, організація і проведення перевірки кандидатів на вищі позиції, з числа працюючих співробітників компанії.

В процесі поточної роботи із кадрами на підприємстві аналізуються можливі загрози діяльності персоналу, вивчається лояльність та благонадійність персоналу, розробляється документальне забезпечення кадрової безпеки, проводиться періодична професійна атестація персоналу, спрямована на нейтралізацію ризиків, пов'язаних із професійною некомпетентністю співробітників.

Базуючись на практичних аспектах побудови системи економічної безпеки управління персоналом на українських підприємствах, можемо виділити такі основні проблеми, що можуть виникнути в процесі її впровадження:

- 1) відсутність чітких цілей впровадження системи економічної безпеки управління персоналом;
- 2) низький рівень кваліфікації суб'єктів впровадження системи економічної безпеки управління персоналом (як свідчить досвід, у більшості випадків при впровадженні даної системи на підприємствах найдоцільніше звернутись до професійних консультантів у сфері HR-менеджменту);
- 3) відсутність необхідної мотивації співробітників та недостатнє розуміння співробітниками компанії цілей і завдань впровадження системи економічної безпеки управління персоналом, результатом чого є опір змінам із боку працівників підприємства.

За даними досліджень та практичної діяльності, в сучасній системі економічної безпеки управління персоналом найбільш доцільним є використання такого інструментарію [1]:

- 1). Проведення всебічного відбору працівників, при якому не допускається прийом на роботу людей, що мають особистісні недоліки, що можуть нанести шкоду інтересам компанії. Одна із первинних процедур забезпечення економічної безпеки в системі

управління персоналом – скринінг персоналу при його найманні на роботу. Скринінгові перевірки проводяться для виявлення потенційно негативних факторів ризику та загрози із боку працівника, якого приймають на роботу. Серед ключових факторів ризику із боку працівника, що повинні бути виявлені в процесі скринінгу, варто назвати *підробку* наданих документів (дипломів, трудових книжок тощо) та навмисне перекручування анкетних даних; *неблагонадійність* співробітника; *наявність* наркотичної чи алкогольної залежності, *пристрасть* до азартних ігор; *справжні* (приховувані) причини приходу на роботу (агент конкурентів, кримінальних структур тощо); *справжні причини* звільнення із попереднього місця роботи; *виявлення недостатнього професіоналізму*, недбалого відношення до виконання службових обов'язків на попередньому місці роботи; *конфліктність* працівника; *інформація* про вчинені в минулому злочини, зв'язки з кримінальними елементами; *наявність* великих боргових та інших фінансових зобов'язань.

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

3). Проведення цілеспрямованої роботи для 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 сім'ями. Корпоративна культура як набір правил і норм поведінки може бути в документальному вигляді і являти собою опис дій персоналу в тих чи інших ситуаціях;

4). Виключення можливостей зловживання співробітниками і здійснення протиправних дій. За досвідом консультантів з управління кадрами, 10% співробітників ніколи не будуть чинити протиправних дій, 10% – будуть їх чинити завжди, а 80% – роблять правопорушення при наявності можливостей. Ціль системи економічної безпеки управління персоналом полягає в усуненні можливості здійснення протиправних дій для 80%.

5). Здійснення захисту від хед-хантерів для збереженні найкращих кадрів в організації та як результат – збереження кадрового потенціалу. Цей захист, як правило, полягає в мотивації персоналу, обмеженні поширення інформації про найбільш кваліфікованих співробітників, поширенні зобов'язань найкращих працівників перед підприємством (наприклад, сприяння у видачі кредитів), укладанні домовленостей з конкуруючими компаніями і компаніями, які займаються хед-хантингом, про не переманювання працівників тощо.

6). Використання в кадровій політиці принципів 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 працівниками підприємства з метою виключення конфліктів, пов'язаних із перетинанням сфер корпоративних відносин, компетенції, підпорядкованості тощо;

– створення нормативної регламентації управлінських процесів (політики, інструкції, регламенти, алгоритми тощо), ознайомлення працівників із правилами і процедурами роботи в компанії під розпис, створити необхідні умови для їхнього виконання;

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

Важлива складова економічної безпеки системи управління персоналом – формування

лояльного та мотивованого персоналу як основи кадрового потенціалу та конкурентоспроможності підприємства [2]. Дослідження свідчать, що найбільш часто застосовуються такі мотивуючі фактори, які сприяють посиленню лояльності співробітників до підприємства: *гроші* та інші матеріальні блага для співробітників; *умови праці* і сучасні інструменти для роботи; *стабільність діяльності* підприємства, упевненість у завтрашньому дні; *захищеність* (юридична, психологічна, фізична тощо); *професійне визнання* та кар'єрне зростання; *психологічно* комфортний колектив; *можливість* створювати і поліпшувати особисті досягнення в професійному плані; *надані* повноваження; *бренд* компанії; *можливість* професійної перекваліфікації; *задоволеність* у вирішенні професійних задач; *сприяння* підприємства в досягненні особистих цілей співробітників; *прозорість* (справедливість винагороди); *гнучкість* (індивідуальність) підходу; *бажання* належати до конкретної групи працівників. При цьому варто враховувати низку факторів, через які може відбуватись падіння лояльності працівників до підприємства та зменшення його кадрового потенціалу, а саме [3]: *занижена* оцінка праці (наприклад, заробітна плата); відсутність *визнання* результатів праці з боку керівництва; відсутність *можливості* професійного зростання; *погані* умови праці; рутинні завдання; *розбіжність* особистого кар'єрного плану і корпоративних можливостей; *відсутність* стабільності і захищеності; *розбіжність* соціальної ролі і статусу позиції; *розбіжність* корпоративної і особистої культури та етики; *формальний* (недемократичний) стиль керівництва.

Аналіз розглянутих підходів до проблеми економічної безпеки підприємства дає змогу зробити такі **висновки**.

Побудова системи економічної безпеки управління персоналом є однією із найголовніших, адже персонал первинний для будь-якої складової діяльності підприємства. Як засвідчили дослідження, економічна безпека системи управління персоналом повинна забезпечити таку роботу із кадрами та встановлення таких трудових і етичних відносин, які б сприяли максимально повній реалізації творчого потенціалу персоналу для досягнення цілей і завдань підприємства.

Інструментарієм економічної безпеки системи управління персоналом підприємства виступають *скринінг* персоналу при його найманні на роботу; *створення* умов, при яких працівник буде найбільш зацікавлений у ефективній роботі на благо підприємства та максимально повно сприятиме досягненню цілей і завдань, що стоять перед ним; *цілеспрямована* робота для формування і підтримки оптимального соціально-психологічного клімату в колективі, створення корпоративної культури; *захист* від хед-хантерів для збереження найкращих кадрів в організації та як результат – збереження кадрового потенціалу; *використання* в кадровій політиці принципу винагороди та покарання; *застосування* методів формування команди та принципу ротації працівників нижчих посад; *чітка нормативна регламентація* управлінських процесів та впровадження системи матеріального і морального стимулювання для зростання лояльності персоналу, що дозволить збільшити прихильність працівників до підприємства.

Література

1. Дымарский Я. С. Управление сетями связи: принципы, протоколы, прикладные задачи. Связь и бизнес / Я. С. Дымарский, Н. П. Крутякова, Г. Г. Яновский. – М.: ИТЦ «Мобильные коммуникации», 2006. – 384 с.
2. Сейдж Э. П. Оптимальное управление системами / Сейдж Э. П., Уайт Ч. С. – М.: Радио и связь, 1982. – С. 392.
3. Стивен Кови. 7 навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности, Изд. "Альпина Паблишер", – 2011 (англ.: "7 Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic" by Stephen R. Covey).