

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ ЯК ЗАСІБ ПОПЕРЕДЖЕННЯ ЙОГО ВНУТРІШНІХ ЗАГРОЗ

Каньшина А.В., Новікова Т.В.

Харківський навчально-науковий інститут
ДВНЗ «Університет банківської справи»

У статті досліджено особливості управління персоналом у контексті попередження внутрішніх загроз банку. Для більшого розуміння здійснено розгляд ключових понять, що стосуються даної теми, а саме таких понять як «кадрові ризики» та «кадрова безпека». Наведено статистичні підтвердження важливості управління персоналом з метою мінімізації загроз банку, що здійснено на основі даних звітів InfoWatch «Дослідження витоків конфіденційної інформації». Окрема увага була приділена нормативно-му забезпеченню кадрової безпеки на основі міжнародних стандартів ISO, а саме ISO/IEC 27002:2013 та ISO/IEC 27004. Виявлено додаткові особливості захисту власного персоналу у банківській сфері. Зроблено висновок, що кадрова безпека повинна бути направлена з одного боку на зменшення загроз від персоналу, а з іншого – на стимулювання його ефективній трудовій діяльності.

Ключові слова: персонал банку, загрози, кадрові ризики, кадрова безпека, витрати.

Постановка проблеми. У сучасних соціально-економічних умовах ефективність роботи банку визначається не тільки наявністю і раціональним розміщенням фінансових ресурсів, але і якістю його персоналу. Специфіка банківської діяльності така, що немає майже жодної операції, яку можна було б здійснити одним фахівцем. Крім того, кожне управлінське рішення впливає на підсумки діяльності всього банку. В цілому, дана специфіка вимагає перегляду місця і ролі персоналу в діяльності такого важливого для країни фінансового інституту як банківська установа. Завдання розробки сучасних підходів до управління персоналом банку з метою попередження ризиків та внутрішніх загроз в даний час є досить актуальною. Потреби практики обумовлюють необхідність наукового обґрунтування та розробки таких підходів до управління персоналом, які б не тільки підвищували ефективність використання персоналу банку, але і створювали об'єктивні умови для зменшення ризиків та витрат від неправомірної поведінки персоналу, відповідного вимогам банку та інтересів кожного конкретного працівника.

Для вирішення поставленого завдання необхідно провести дослідження існуючих методів управління персоналом, в тому числі і в комерційному банку, на основі чого виявити актуальні проблеми даного процесу; сформулювати програму конкретних заходів щодо вдосконалення існуючих методів управління персоналом в банку з використанням інноваційного підходу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Незважаючи на те, що тема управління персоналом будь-якої організації, в тому числі і банку, сьогодні є досить популярною і є предметом дослідження багатьох авторів, однак проблеми управління персоналом банку як засіб попередження його внутрішніх загроз не знайшли достатнього висвітлення в науковій літературі. Серед вчених, які розглядали проблемні питання забезпечення безпеки банку у контексті управління його персоналом можна виділити таких науковців: А.Р. Алавердов, О.І. Барановський, К.Г. Гончарова, А.А. Джобава, А.Е. Митрофанова, Н.А. Стефанова В.В. Співак, Л.Н. Тэпман, М.Ю. Щербинина та ін. З огляду на зазначене вище, в сучасних

умовах зростає актуальність питань підвищення ефективності системи управління персоналом банку у контексті попередження внутрішніх загроз, які можуть надходити від неправомірних дій його працівників.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на вагомий науковий здобуток теорії управління персоналом банку слід констатувати відсутність класичного або єдиного поняття «кадрова безпека» та єдиного комплексного наукового підходу до проблеми кадрової безпеки банку, який би в повній мірі розкривав питання управління банківським персоналом як засіб запобігання внутрішніх загроз.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є визначення сутності та поняття управління персоналом банку у контексті попередження внутрішніх загроз, які можуть надходити від неправомірних дій працівників банківської установи.

Виклад основного матеріалу. Економічна ситуація в країні наочно демонструє, наскільки складні проблеми управління сучасним банком. Концентрація уваги керівництва ряду банків лише на зосередженні фінансових ресурсів недостатньо для утримання банківського бізнесу «на плаву».

Важливе комплексне використання наявних внутрішніх резервів – від матеріальних до людських. Практика бізнесу свідчить, що неможливо розраховувати на успіх в сучасному високо конкурентному банківському бізнесі, якщо використання передових технологій недостатньо підкріплюється увагою до управління або продовжують використовуватися переважно адміністративні, механічні принципи керівництва. Тому в даний час головну увагу потрібно приділити соціальному аспекту управління, основні зусилля менеджменту спрямовані на людину, на формування колективу, здатного до спільної роботи, до досягнення поставлених цілей з найбільшою ефективністю, які в той самий час будуть створювати мінімальні ризики та загрози безпеці банку. Управління кадрами є важливою функцією будь-якої організації і особливо банку, оскільки в центрі цієї діяльності завжди знаходяться люди.

Формування управління персоналом як науки почалося більше ста років тому, в період, коли управління організацією та управління персона-

лом організації практично ототожнювалися. За більш ніж сторіччя місце і значення людини в організації істотно змінилися, що сприяло уточненню існуючих і розвитку нових концепцій, підходів до управління персоналом.

До теперішнього часу відомі чотири найважливіших підходи, які внесли істотний внесок у розвиток теорії і практики управління персоналом:

- процесний підхід, який розглядає управління, як безперервну серію взаємозалежних управлінських функцій;

- системний підхід, в якому підкреслюється, що керівники повинні розглядати організацію як сукупність взаємозалежних елементів, таких як люди, структура, завдання й технологія;

- ситуаційний підхід концентрується на тому, що придатність різних методів управління визначається ситуацією, а в зв'язку з наявністю безлічі постійних умов, що змінюються, найбільш ефективним методом в конкретній ситуації є метод, який найбільше відповідає даним факторам;

- підходи на основі виділення різних наукових шкіл менеджменту: школа наукового управління (1885-1920 гг.), адміністративна школа (1920-1950 гг.), школа психології і людських відносин (1930-1950 гг.) і школа кількісних методів в управлінні (1950 – по теперішній час) [1, с. 89-91].

Отже, управління персоналом банку – це багатогранний процес, що включає в себе такі наступні блоки, як формування персоналу, його використання і розвиток; мотивація результатів праці і поведінки працівників; правове забезпечення системи управління персоналом.

Крім конкретних приватних методів, що застосовуються в кожному банку, властивих його специфіці і традиціям, за результатами деяких досліджень можна виділити наступні основні загальні методи управління персоналом в комерційному банку:

- організаційні – орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, прагнення людини трудитися, корпоративна культура;

- економічні – здійснюється матеріальне стимулювання колективів і окремих працівників;

- соціально-психологічні – засновані на використанні моральних стимулів до праці та здійснення впливу на особистість за допомогою психологічних прийомів з метою перетворення адміністративного завдання в усвідомлений борг, внутрішню потребу людини;

- правові – засновані на виконанні умов індивідуальних трудових контрактів і державних нормативно-правових актах [2].

Використання всіх зазначених вище методів управління персоналом повинно бути спрямоване в тому числі і на зменшення внутрішніх загроз банку. Дане питання в управлінні персоналом серед науковців розглядається у контексті забезпечення кадрової безпеки банківської установи.

Для більшого розуміння особливостей управління персоналом у контексті попередження внутрішніх загроз банку розглянемо такі поняття як «кадрова безпека» та «кадрові ризики».

Забезпечити кадрову безпеку неможливо без урахування кадрових ризиків. Л.Н. Тепман в своїй роботі «Ризики в економіці» кадрові ризики розбив на кількісні і якісні. До кількісних Тепман

відніс всі ризики, пов'язані з пошуком і включенням співробітників в роботу. До якісних – ризики, пов'язані з професійним рівнем і рисами характеру співробітників [3, с. 51].

На думку К.С. Жукової кількісні ризики пов'язані з нестачею або надлишком кадрів у економічного суб'єкта. Якісні ризики пов'язані з невідповідністю характеристик фактично наявного в організації персоналу з тими вимогами, які організація встановлює для своїх працівників [4, с. 5].

А.Е. Митрофанова вивела єдине поняття кадрового ризику – «ситуація, яка відображає небезпеку небажаного розвитку подій, які безпосередньо чи опосередковано зачіпають функціонування і розвиток організації, персоналу, суспільства в цілому і настання яких пов'язане з об'єктивно існуючої невизначеністю, обумовленою рядом причин: неефективністю системи управління персоналом; поведінкою, дією (бездіяльністю) персоналу; зовнішнім середовищем організації» [5, с. 104].

Виходячи з вище представлених визначень можна зробити висновок, що всі автори інтерпретують поняття кадрових ризиків по-різному. Визначення Л.Н. Темпана [3] направлено на професійні дані і риси характеру співробітника, К.С. Жукова [4] сформулювала їх як потребу організації, А.Е. Митрофанова [5] охарактеризувала кадрові ризики як щось негативне і неминує.

Позитивний момент полягає в тому, що кадрові ризики можна розглядати як можливість. Можливість вивести банк на новий рівень за рахунок нових співробітників, їх трудового та інтелектуального потенціалу, що представляє матеріальну цінність для банківської установи.

Негативний момент розглядається як потенційна загроза, яка може завдати непоправної шкоди банку.

Далі розглянемо поняття «кадрова безпека». Детально даною проблемою займалися фахівці в області кадрової безпеки (І.Г. Чумарин, А.А. Дзюбава, О.І. Барановський і ін.) Найбільш чітко Чумарин І.Г. в своїй статті «Що таке кадрова безпека компанії» виділив наступне визначення кадрової безпеки: «Кадрова безпека – це процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому [6, с. 46-53].

Дзюбава А.А.: «Кадрова безпека – сукупність заходів, спрямованих на запобігання протиправних дій або сприяння їм з боку персоналу підприємства» [7, с. 196].

О.І. Барановський під кадровою безпекою банку розуміє «захищеність від можливих матеріальних та фінансових втрат, пов'язаних із не санкціонованими діями персоналу, завдяки якій втрачає меншими від встановлених норм». При цьому автор акцентує увагу на тому, що захист має бути активним, тобто таким, що ґрунтується на випередженні небезпечних подій. Якщо заходи із захисту ухвалюються після настання небезпечної події, то це – пасивний захист [8, с. 26].

Лапіна Н.А. розглядає кадрову безпеку як запобігання негативних впливів з боку персоналу компанії на всі елементи економічної безпеки [9, с. 16].

Виходячи з проведеного аналізу, можна зробити висновок, що не існує класичного або єдино-

го поняття «кадрова безпека». Дане визначення автори розглядають як процес [6], як сукупність заходів [7], як захищеність [8] і як напрямок [9]. Однак всі автори підкреслюють, що головне, на що спрямована кадрова безпека – це запобігання і ліквідація негативних впливів на діяльність організації з боку співробітників.

Виходячи з перерахованих вище визначень можна констатувати, що кадрова безпека – це такий стан внутрішнього середовища банківської установи, при якому всі негативні впливи з боку співробітників банку зводяться до мінімуму.

Важливість підсистеми управління персоналом банку у контексті попередження його внутрішніх загроз є статистичні дані «Дослідження витоків конфіденційної інформації в 2015 році», що проводяться «InfoWatch», говорять про те, що у 54% випадках винуватцями витоків були співробітники організації. Так само статистика досліджень «InfoWatch» з цього питання за 2014 рік склала 58% і за 2013 рік – 62% [10].

У розробленому Міжнародному стандарті ISO/IEC 27001:2013 «Інформаційні технології – Методи забезпечення безпеки – Системи менеджменту інформаційної безпеки – Вимоги» встановлюються вимоги щодо впровадження і розвитку системи управління інформаційною безпекою, а також вимоги щодо кадрової безпеки, при призначенні і розподілі ролей і забезпеченні довіри до персоналу [11]. На рис. 1 наведено основні етапи забезпечення інформаційної безпеки через безпеку персоналу відповідно до стандарту ISO/IEC 27001:2013.

На етапі відбору персоналу (1 етап) стандартом інформаційної безпеки ISO/IEC 27002:2013 вимагається проведення верифікаційних перевірок усіх кандидатів на посади.

На другому етапі передбачається укладення договірних угод зі співробітниками та підрядниками, які мають містити їх обов'язки та обов'язки організації щодо інформаційної безпеки.

На третьому етапі, напевно найскладнішому, необхідно забезпечити виконання найманими працівниками та підрядниками взятих на себе зобов'язань щодо інформаційної безпеки під час здійснення покладеної на них роботи.

На четвертому етапі – припинення або зміни зайнятості – необхідно забезпечити захист інтересів організації при звільненні співробітників або зміні їх посадових обов'язків.

При розгляді Міжнародного стандарту ISO/IEC 27004 «Інформаційна технологія. Методи і засоби захисту інформації. Менеджмент

інформаційної безпеки. Вимірювання», в якому містяться рекомендації з розробки і використання вимірювань і заходів вимірювання для оцінки ефективності системи менеджменту інформаційної безпеки, простежується увага до організаційної методики. Безперечно, воно вивірено і точно описано, однак є неповним, робиться упущення в розгляді співробітника як особистості, що є культурним капіталом компанії [12].

А.Р. Алавердов акцентує увагу на тому, що в банківському секторі додаткова актуальність захисту власного персоналу пов'язана з дією наступних факторів:

- більша питома вага працівників, які виступають як носії інформації, що становить банківську та комерційну таємницю;

- більш високий ступінь професійної спеціалізації і технологічної відособленості праці банківських службовців, що створює додаткові проблеми при необхідності оперативного заміщення робочих місць, які раптово звільнилися [13, с. 41].

Типовий перелік потенційних загроз персоналу:

- пряме переманювання конкурентами провідних керівників і фахівців банку;

- вербування співробітників банку конкуруючими і кримінальними структурами, а в окремих випадках – правоохоронними органами;

- шантаж або прямі погрози на адресу конкретних співробітників з метою схилення їх до порушення довіри з боку роботодавця (тобто до вчинення різних посадових порушень);

- замаху на співробітників (перш за все, вищих керівників банку) і членів їх сімей [13, с. 41].

Наведений А.Р. Алавердовим перелік категорій працівників банку як об'єктів захисту, ранжованих ступенем пріоритетності, дає змогу зрозуміти, які категорії персоналу найбільш всього можуть нести загрози банківській установі:

- вище керівництво банку (президент і його перші заступники);

- головні фахівці та експерти банку за конкретними напрямками діяльності (фінанси, маркетинг, комп'ютерні технології і т.п.);

- співробітники, що займають робочі місця, які передбачають доступ до особливо конфіденційних відомостей (стратегічні плани розвитку, обслуговування елітних клієнтів, організація систем безпеки і т.п.);

- інші співробітники банку [13, с. 41].

Захист перших трьох категорій співробітників здійснюється службою безпеки в постійному режимі (природно, з різним ступенем інтенсивності), останньої категорії – лише при виникненні на

їх адресу реальних загроз.

Ефективна кадрова безпека банку має цілеспрямований вплив на формування здатності банку реалізувати свої можливості щодо досягнення економічного росту і стабільності. Це може бути досягнуто насамперед за рахунок високого рівня інтелекту банківських співробітників, дієвої мотивації їхньої праці, формування у них банківського корпоративного мислення, профілактики та попередження загроз, які можуть виникати в банківських колективах, та поведінки окремих робітників, тобто грамотного операційного ризик менеджменту [14].

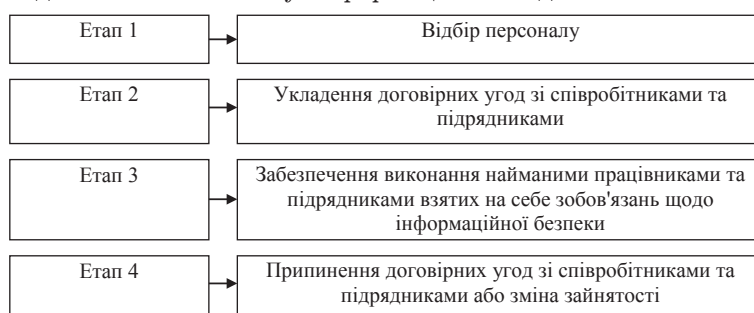


Рис. 1. Етапи забезпечення інформаційної безпеки через безпеку персоналу в міжнародному стандарті інформаційної безпеки ISO/IEC 27002:2013 [11]

Іншими словами, кадрова безпека має бути направлена на те, щоб, з одного боку, сприяти мінімізації загроз від персоналу банківської установи, а з іншого – стимулювати прагнення кожного із співробітників до ефективної роботи. Умови для стабільного функціонування банку створюють високопрофесійні і вірні йому співробітники, боротьба за залучення та виховання яких має бути в центрі уваги кадрової безпеки банку.

Система контролю кадрової безпеки спрямовується на виявлення загроз кадровій безпеці (ризиків) та мінімізації останніх, наприклад виявлення негативної поведінки, неякісного здійснення обов'язків і технологій банківських операцій, нездорових взаємовідносин у колективах підрозділів банку, причин та умов, що сприяють цьому та мінімізації й превенції останніх.

Висновки і пропозиції. Отже, кадрова безпека, на нашу думку, є визначальною в системі фінансово-економічної безпеки будь-якого суб'єкта господарювання, у т. ч. страхової компанії. Від неї напряму залежить рівень забезпеченості усіх інших складових безпеки, зокрема фінансової та інформаційної безпеки.

Управління кадровою безпекою комерційного банку охоплює окрім певних специфічних її складників усю сукупність процесу управління персоналом – від залучення та пошуку працівників до їхньої адаптації, створення корпоративного духу, контроль роботи, кар'єрного росту чи звільнення. Лише за умов загальної ефективної роботи усіх цих складових можливо досягти стабільності та розвитку банківської установи, адже кадри – є основою будь-якої банківської установи, дієве та ефективне управління якими може стати його основною конкурентною перевагою.

Список літератури:

1. Співак В. В. Наукові підходи до становлення кадрового менеджменту промислових підприємств [Текст] / В. В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 4, т. 1. – С. 89-91.
2. Щербинина М. Ю. Поиск новых подходов к управлению персоналом банка / М. Ю. Щербинина, Н. А. Стефанова // Электронный научно-практический журнал «Современные научные исследования и инновации». – 2016. – № 1. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2016/01/62294>
3. Тэпман Л. Н. Риски в экономике / Тэпман Л. Н. – Москва / Юнити-Дана, – 2002. – 641 с.
4. Управление кадровыми рисками на малом предприятии: Материалы VI Международной студенческой научной конференции / Жукова К. С. [«Студенческий научный форум»], (Смоленск, 24-25 окт., 2013 г.) / М-во образования и науки РФ, Ак. наук Р. Башкортостан [и др.] – С: Ак. наук Р. Башкортостан, – 2013 – 268 с.
5. Митрофанова А. Е. Концепция управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации / А. Е. Митрофанова: Компетентность. – М. – 2013 – 310 с.
6. Чумарин И. Г. Что такое кадровая безопасность компании? / И. Г. Чумарин // «Кадры предприятия» журн. Вестник УрФо / Безопасность в информационной сфере сб. статей 2013 – № 2 – С. 46-53.
7. Джобава А. А. Особенности подбора персонала / А. А. Джобава – С. Петербург.: ООО Селектиум, 2005 – 395 с.
8. Барановський О. Безпека банківської сфери / О. Барановський // Вісник Національного банку України. – 2014. – № 6. – С. 20-27.
9. Копейкин Г. К. Квалификация персонала и обеспечение экономической безопасности: организационно-психологические проблемы: [учебное пособие] / Г. К. Копейкин, Н. А. Лапина. – М., 2003. – 345 с.
10. Исследование утечек конфиденциальной информации в 2015 году аналитического центра «InfoWatch» // InfoWatch. – 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.infowatch.ru/report2015>
11. ISO/IEC 27001:2013 «Информационная технология. Методы обеспечения безопасности. Системы менеджмента информационной безопасности. Требования» // ISO 2016. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail?csnumber=54534
12. ISO 27004 «Информационная технология. Методы и средства защиты информации. Менеджмент информационной безопасности. Измерения».
13. Алавердов А. Р. Организация и управление безопасностью в кредитно-финансовых организациях / Московская финансово-промышленная академия. – М., 2004 – 66 с.
14. Гончарова К. Г. Кадрова безпека, як складова економічної безпеки банківської установи / К. Г. Гончарова // Ефективна економіка. – 2015. – № 11. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4602>

Каньшина А.В., Новикова Т.В.

Харьковский учебно-научный институт
ГВУЗ «Университет банковского дела»

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ БАНКА КАК СРЕДСТВО ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ ЕГО ВНУТРЕННИХ УГРОЗ

Аннотация

В статье исследованы особенности управления персоналом в контексте предупреждения угроз банку. Для большего понимания осуществлено рассмотрение ключевых понятий, касающихся данной темы, а именно таких понятий как «кадровые риски» и «кадровая безопасность». Приведены статистические подтверждения важности управления персоналом с целью минимизации угроз банка, осуществленного на основе данных отчетов InfoWatch «Исследование истоков конфиденциальной информации». Отдельное внимание уделено нормативному обеспечению кадровой безопасности на основе международных стандартов ISO, а именно ISO/IEC 27002:2013 и ISO/IEC 27004. Выявлено дополнительные особенности защиты собственного персонала в банковской сфере. Сделан вывод, что кадровая безопасность должна быть направлена с одной стороны на уменьшение угроз от персонала, а с другой – на стимулирование его эффективной трудовой деятельности.

Ключевые слова: персонал банка, угрозы, кадровые риски, кадровая безопасность, расходы.

Kanshyna A.V., Novikova T.V.

Kharkiv Educational Institute
SHEI «Banking University»

BANK PERSONNEL MANAGEMENT AS A MEANS OF PREVENTION OF ITS INTERNAL THREATS

Summary

In the article is reviewed the features of personnel management in the context of threat warning bank. For a better understanding of the key concepts implemented consideration relating to the topic, namely such concepts as «human risks» and «personnel security». Represented the statistical confirmation of the importance of human resource management in order to minimize the bank's risks, the implementation based on InfoWatch «Research sources of confidential information» statements. Special attention is paid to the regulatory environment of personnel security based on international standards ISO, namely ISO/IEC 27002: 2013 and ISO/IEC 27004. It is revealed additional features to protect its own personnel in the banking sector. It is concluded, that the safety of personnel should be directed on the one hand to reduce the risks of personnel, and on the other – to encourage its effective work.

Keywords: bank staff, threats, personnel risks, personnel security, expenses.