

УДК 346.2

**СОЦІАЛЬНО-МОТИВАЦІЙНІ СКЛАДОВІ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ****SOCIAL AND MOTIVATIONAL COMPONENTS OF PERSONNEL SECURITY****Наталія Григорівна МЕХЕДА***к. е. н., доцент кафедри економіки підприємства, обліку і аудиту Черкаського національного університету ім. Б. Хмельницького***Natalia G. MEHEDA***Candidate of Economics, Associate Professor of Economy of Enterprise, Accounting and Auditing Department of the Cherkasy National University named by B. Khmelnytsky***Анатолій Іванович МАРЕНИЧ***к. е. н., доцент кафедри економічної теорії Черкаського інституту банківської справи Університету банківської справи НБУ (м. Київ)***Anatoliy I. MARENYCH***Candidate of Economics, Associate Professor of Economic Theory Department Cherkasy Institute of Banking of the University of Banking of the National Bank of Ukraine (Kyiv)*

*Анотація. Досліджено соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки. Обґрунтовано доцільність та необхідність вивчення загроз кар'єрної безпеки як складової кадрової безпеки.*

*Summary. In this paper the social and motivational components of the security personnel are investigated. The expediency and necessity of studying the threats to security as a component of the career personnel safety are substantiated.*

**Ключові слова:** економічна безпека, кадрова безпека, кар'єрна безпека, соціально-мотиваційні складові.

**Key words:** economic security, personnel security, career safety, social and motivational components.

**Постановка проблеми.** В умовах ринкової економіки одним із актуальних питань є управління бізнесом з позиції економічної безпеки. З погляду системного підходу сучасні підприємства та організації повинні протистояти різного роду ризикам та загрозам, а також мають бути здатними швидко відновлюватись після їх настання [2].

З метою досягнення найбільш високого рівня економічної безпеки підприємство має проводити роботу із забезпечення максимальної безпеки основних функціональних складових своєї роботи. Функціональні складові економічної безпеки підприємства – це сукупність основних напрямків економічної безпеки, що істотно відрізняються один від одного за своїм змістом [5, с. 490].

Типову структуру функціональних складових економічної безпеки підприємства наведено на рис. 1 [5, с. 491].

Одним із важливих аспектів організації економічної безпеки підприємства є процес забезпечення кадрової безпеки, який є необхідним

при ліквідації соціальних та економічних загроз в їх виробничо-комерційній діяльності. Це пов'язано з тим, що основні ризики компанії, як правило, генеруються її власним кадрами. За даними статистичних досліджень близько 51% випадків економічних злочинів здійснюють співробітники компаній (рис. 2) [2], а уникнути збитків фірми, пов'язаних із людським фактором, можливо лише за рахунок ефективної системи забезпечення кадрової безпеки підприємства.

На думку вітчизняних та зарубіжних спеціалістів майже 80% збитків компаній світу спричинені внаслідок незаконних та непрофесійних дій власних співробітників [3, с. 69]. Порушення працівниками трудової дисципліни, неефективне використання ресурсів, розголошення конфіденційної інформації – створює загрозу майну, репутації та безпеці підприємства.

Від загроз кадровій безпеці компанії світу несуть матеріальні збитки та нематеріальні втрати, які проявляються через зниження морального

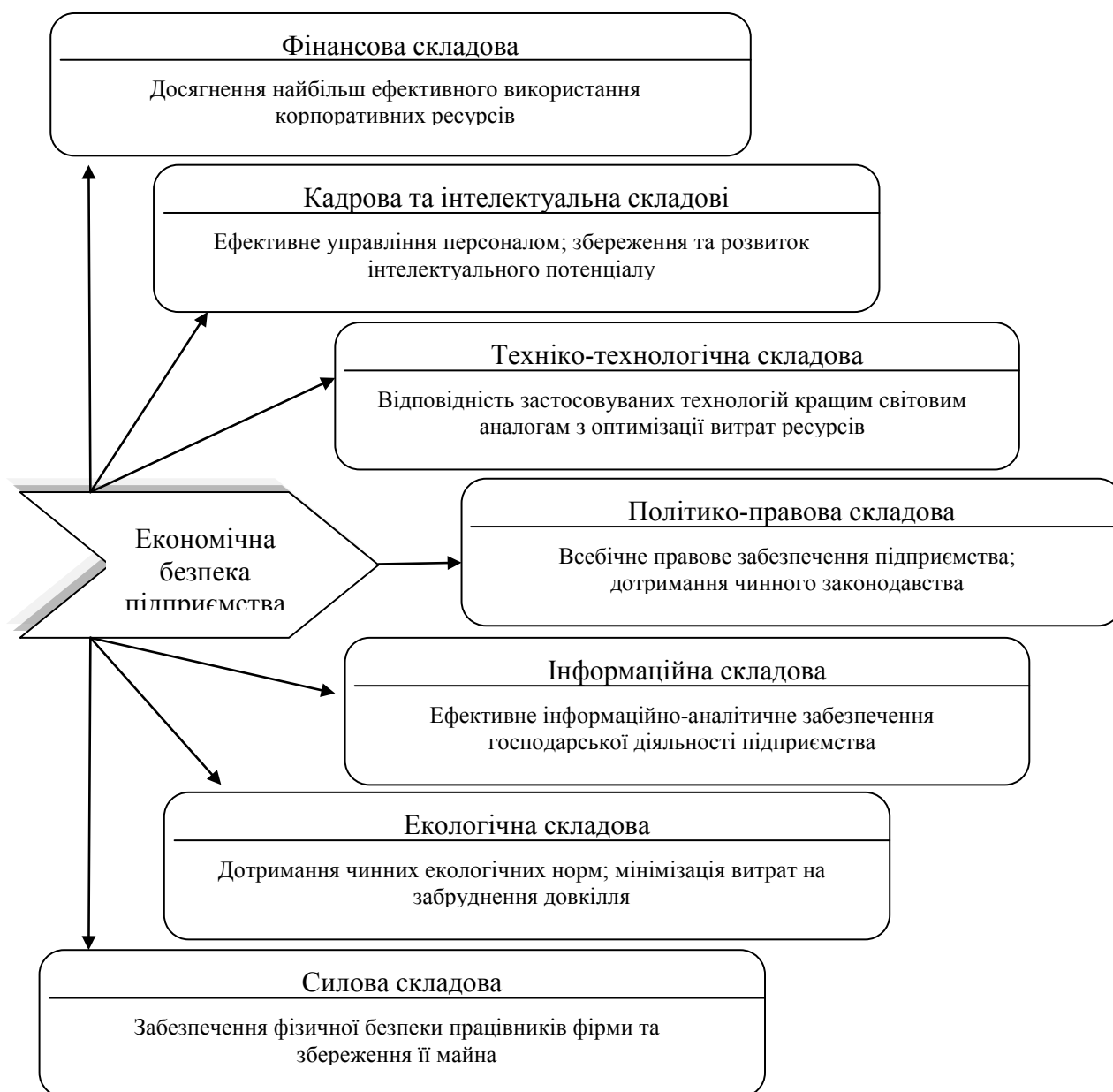


Рис. 1. Функціональні складові економічної безпеки підприємства

духу компанії, зіпсовану репутацію, зниження вартості акцій і порушення ділових відносин з партнерами.

Таким чином, кадрова безпека є однією із найважливіших складових економічної безпеки організації, оскільки персонал компанії має безпосередній вплив на всі аспекти її життєдіяльності, а також невід'ємно пов'язаний із забезпеченням ефективного процесу господарювання.

Подальші дослідження кадрової безпеки як важливої складової економічної безпеки є доцільними та актуальними

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблему забезпечення кадрової безпеки підприємства досліджено багатьма зарубіжними та вітчизняними авторами.

Кадрова безпека є поняттям складним і багатограним, тому вітчизняні та зарубіжні автори виокремлюють різні підходи до трактування категорії «кадрова безпека» (табл. 1) [1].

У роботах Жарикова Є. обґрунтовано проблему відбору персоналу і ризиків, що виникають внаслідок хитрощів з обох сторін при прийомі на роботу кандидатів. Швець І. присвятив дослідження ризикам, що виникають на кожному етапі взаємодії між працівником та підприємством, оцінці їх вірогідності і методам попередження. Рисіна Д. визначає конкретні посади, групи ризику і моменти взаємодії між працівником і підприємством, які супроводжуються виникненням тих чи інших загроз з боку персоналу. Роботи Лапицької Л.

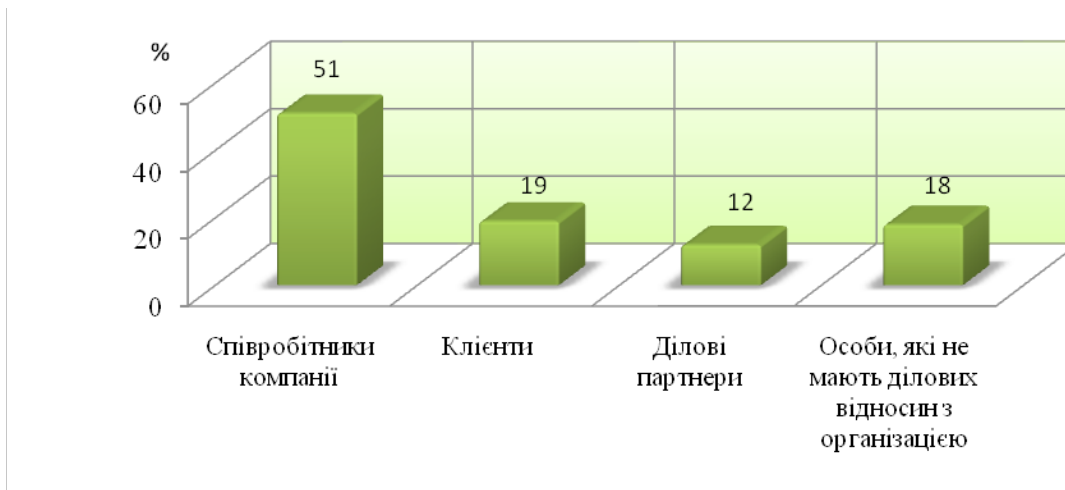


Рис. 2. Суб'єкти скоєння економічних злочинів

присвячено проблемі управління кадровою безпекою взагалі, в рамках підприємства та країни [6].

В економічній літературі вивчали уявлення індивіда про кар'єру: кар'єрна мотивація; відношення до «кар'єризму»; залежність між віком, статтю й уявленнями про кар'єру; способи, які використовуються для досягнення кар'єри; система цінностей особистості і місце кар'єри в ній.

Недостатньо вивчено, а точніше, не вивчено аспекти кар'єрної безпеки як загрози кадровій безпеці.

**Метою статті** є дослідження кар'єрної безпеки як соціально-мотиваційної складової кадрової безпеки для забезпечення економічної безпеки.

**Обґрунтування отриманих наукових результатів.** Поняття «кадрова безпека» визначають, як комплекс дій та взаємовідношень персоналу, за якого відбувається ефективне 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 [4].

Змістом категорії «кадрова безпека» є характеристика стану економічної системи за якої відбувається ефективне функціонування всіх її функціональних складових, забезпечення захищеності та здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам пов'язаних з персоналом, змістовний та структурний аналіз, діагностика та прогнозування впливу діяльності персоналу на внутрішні та зовнішні показники вказаної економічної системи

Кадрова безпека є комбінацією складових, пов'язаних між собою складними і часто завуальованими зв'язками

Кадрову безпеку підприємства можна досліджувати як комбінацію таких складових

частин як безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна, професійна та антиконфліктна безпека (рис. 3).

Безпека життєдіяльності, як складова частина кадрової безпеки, включає безпеку здоров'я та фізичну безпеку співробітників організації:

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

- фізична безпека – виконання комплексу заходів, щодо недопущення зовнішніх небезпек персоналу, пов'язаних з їх службовою діяльністю, або членам їх сімей [4].

Соціально-мотиваційна складова кадрової безпеки нараховує такі елементи:

- 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;

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

- технологічна безпека – система аналізу та прогнозування, направлена на

- створення сучасного обладнання робочого місця, новітніх технологій, використання передового досвіду;

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

- адміністративно-незалежна безпека – забезпечення об'єктивного оцінювання результатів праці та виявлення потенціалу кожного працівника, неможливість призначення не підготовлених і некомпетентних кадрів, що

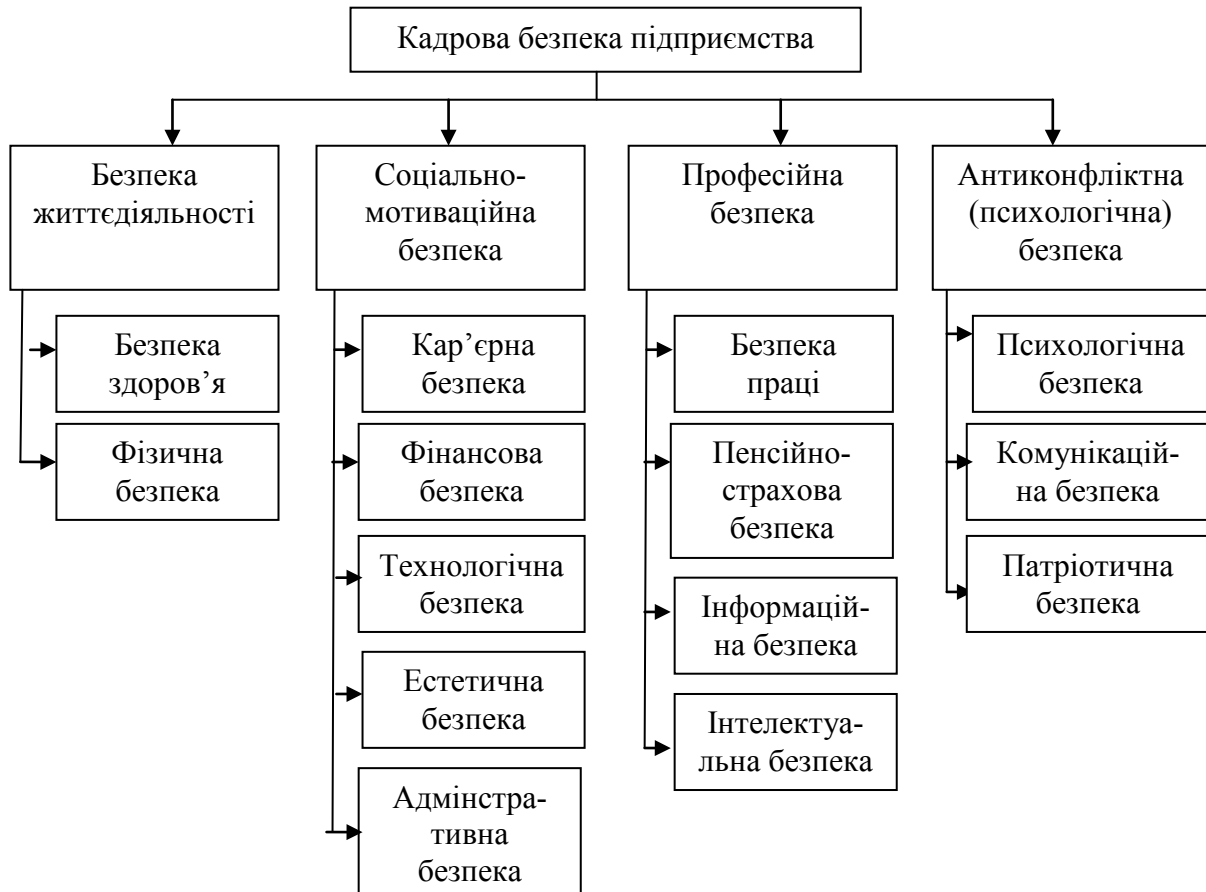


Рис. 3. Структура кадрової безпеки підприємства [2]

знаходяться у родинних стосунках з власниками (засновниками, акціонерами та ін.) підприємства, на керівні посади, на які заслужено претендують перспективні та досвідчені співробітники [4].

До складу професійної безпеки зараховують:

– безпеку праці – створення безпечних умов праці на підприємстві;

– інтелектуальну безпеку – 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 відповідно до розвитку науково-технічного прогресу;

– пенсійно-страхову безпеку – соціальний захист працівників, їх страхування, преференції якісного медичне обслуговування.

Антиконфліктна безпека має такі складові:

– психолого-комунікаційна безпека – узгодженість, безконфліктність спілкування на соціальному та особистісному рівнях, товариська допомога, вимогливість до себе та інших в інтересах виробництва; сприяння позитивним міжособистісним комунікаціям, створенню сприятливого мікроклімату, врахування інтересів і побажань працівників по вертикалі та горизонталі, доброзичливий та шанобливий

стиль спілкування «керівник-підлегли»;

– патріотична безпека – створення психологічного клімату в колективі на основі позитивного відношення до підприємства, психологічної об'єднаності працівників навколо загальних цілей [4].

Кар'єрна безпека серед соціально-мотиваційних складових кадрової безпеки є важливою, оскільки впливає на інші складові та тісно з ними корелює.

Сутність кар'єри відображено в більшості визначень цього поняття, про що красномовно свідчать використані в них терміни «рух», «прогрес», «зростання», а також етимологія слова «кар'єра» (що в перекладі з італійської означає «біг»).

Кар'єра – це процес руху на шляху оволодіння деякими цінностями, благами, які дістають визнання в суспільстві чи організації.

Різноманітність і важкість явища кар'єри відображено у розмаїтті їх видів, підходів до її типологізації. Для того, щоб класифікувати види кар'єри необхідно виокремити низку різних ознак, критеріїв.

Критерії класифікації видів кар'єри: за середовищем вивчення; за напрямком руху робітника в структурі організації; за

Таблиця 1

## Підходи до розуміння поняття «кадрова безпека»

№	Автори	Зміст погляду
1	2	3
1	<i>Швец Н.</i>	Кадрова безпека – це стан захищеності компанії від ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом.
2	<i>Митрофанов А.</i>	Кадрова безпека – це таке становище організації як соціальної спільноти й індивіда в ній, за якого вплив на них із боку природного, економічного й соціального середовищ, а також внутрішнього середовища самої людини не здатні заподіяти шкоди.
4	<i>Чумарін І.</i>	Кадрова безпека – це процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом, його інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами в цілому.
5	<i>Джобав А.</i>	Кадрова безпека – сукупність заходів, спрямованих на запобігання протиправним діям або сприяння їм із боку персоналу підприємства.
5	<i>Кириченко О.</i>	Кадрова безпека – правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом.
6	<i>Кібанов А.</i>	Кадрова безпека – це генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з опрацювання цілей, завдань, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації.
7	<i>Шавасєв А.</i>	Кадрова безпека – стан захищеності суспільно-прогресивних інтересів організації з розвитку й удосконалення її людського капіталу, підтримки ефективної системи управління людськими ресурсами й мінімізації ризиків компанії, пов'язаних із її складовою.

Таблиця 2

## Уявлення людей про роботу як трудову цінність

Варіант відповіді	Вік, років					
	до 25	26—29	30—39	40—49	50—59	понад 60
Цікава, творча робота	32,4	37,6	36,1	32,2	41,7	33,3
Робота, що дає можливість підвищення кваліфікації та саморозвитку	20,6	19,8	20,9	7	12,5	11,1
Робота, що приносить користь людям	23,5	27,7	24,1	24,8	23,6	50
Робота, що не викликає фізичної втоми, з хорошими умовами праці	19,6	15,8	19	17	16,7	11,1
Робота, де є можливість зробити кар'єру	43,3	39,7	22,1	25,7	16,7	0
Робота у престижній установі	43,1	39,6	36,7	40	25	5,6
Робота, що забезпечує соціальні пільги	10,8	21,8	17,1	20,9	5,6	0
Робота, де склалися добрі стосунки в колективі	30,4	31,7	29,7	22,6	11,1	11,1
Робота, де керівництво добре ставиться до персоналу	25,5	25,7	16,5	20,4	20,8	16,7
Робота на підприємстві, що зручно розташоване від місця проживання	12,7	9,9	19,6	16,1	13,9	5,6

Таблиця 3

## Пріоритети щодо методів заохочення

Метод заохочення	Ранг значимості	
	молодь, що здобуває вищу освіту	молодь, що здобуває середню спеціальну освіту
Визнання заслуг з боку керівництва	2	5
Підвищення заробітної плати	3	1
Посадове підвищення	1	4
Можливість навчання і підвищення кваліфікації	4	2
Спеціальні додаткові пільги	5	3

приналежністю до визначеної сфери професійної діяльності; за характером змін, що відбуваються; за напрямком змін, що відбуваються; за характером напрямку процесу; за ступенем стійкості; за ступенем неперервності; за можливістю здійснення; за послідовністю обійманих посад; за часом проходження ступенів кар'єри.

За першим критерієм кар'єру традиційно поділяють на професійну та внутрішньоорганізаційну. Професійну кар'єру характеризують тим, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, вступ на роботу, професійне зростання, підтримка індивідуальних навиків, нарешті вихід на пенсію. Поряд з професійною кар'єрою варто відокремлювати внутрішньоорганізаційну кар'єру. Вона охоплює послідовну зміну стадій розвитку робітника в рамках однієї організації.

За змістом змін, що відбуваються в процесі кар'єрного руху, можна виокремити такі види кар'єри: впливова, кваліфікаційна, статусна, монетарна (кар'єра доходу).

Впливова кар'єра пов'язана або з формальним зростанням впливу в організації через рух вгору за ієрархією управління, або із зростанням неформального авторитету працівника в організації.

Кваліфікаційна кар'єра має на увазі професійне зростання, рух за розрядами тарифної сітки тієї чи іншої професії.

Статусна кар'єра – це збільшення статусу працівника в організації, яке міститься або в привласненні наступного рангу за виробіток років, або почесного звання за видатний вклад у розвиток фірми.

Монетарна кар'єра – це збільшення рівня винагороди працівника, а саме: рівня оплати праці, обсягів та якості соціальних пільг, які йому надають. Як підстава для класифікації можуть бути використані характеристики протікання кар'єрного розвитку.

Якщо на первісних етапах формування й розвитку суспільства головним призначенням кар'єри було забезпечити соціальну безпеку й стабільність індивіда, то на сучасному етапі розвитку суспільства на перше місце виходить потреба в забезпеченні кар'єрою можливості самовираження. Значення цього факту підсилюється сучасним станом економіки України.

Проблема виявлення місця кар'єри в системі цінностей працівників стає систематичним предметом соціологічних досліджень. Фундаментальні дослідження в цій галузі проводить Світова асоціація професіоналів соціологічних та маркетингових досліджень (ESOMAR). Найбільший інтерес останнім часом викликає вивчення особливостей трудових цінностей людей поза матеріальною складовою. Цікаві результати було отримано в ході дослідження щодо відповіді на запитання «Якби ви могли обрати будь-яку роботу за однакового матеріального заохочення, то якій роботі віддали б перевагу?» (табл. 2).

Вивчення трудових цінностей молоді, яка ще навчається, показала різні пріоритети щодо методів заохочення, залежно від рівня освіти, яку здобувається (табл. 3).

У ціннісно-мотиваційному аспекті кар'єра розглядається як спосіб самореалізації особистості. У професійно-практичному аспекті кар'єра є результуючою процесу погодження інтересів підприємства з кар'єрними прагненнями особистості.

Таким чином, вивчення ціннісних орієнтацій, переваг і пріоритетів у сфері праці дозволяє зрозуміти спрямованість і зміст трудової активності, і в кінцевому підсумку визначити ступінь ризиків кар'єрної безпеки для кадрової безпеки.

Часто працівники не знають своїх перспектив у певному колективі, що свідчить про погану постановку роботи з персоналом. Відсутність планування і контролю кар'єри в організації є

вагомою загрозою кадровій безпеці.

Планування і контроль ділової кар'єри містяться в тому, що, починаючи з моменту прийняття працівника до організації і закінчуючи ймовірним звільненням з роботи, необхідно організувати планомірне горизонтальне та вертикальне його просування за системою посад чи робочих місць.

Згідно з Е. Мейо, управління кар'єрою – це процес, завдяки якому кар'єра окремих співробітників планується з метою задоволення комерційних інтересів організації, а також переваг та інтересів кожного окремого співробітника. В управління кар'єрою Е. Мейо включає:

а) процеси планування індивідуальної кар'єри (професійні консультації, робочі групи щодо планування кар'єрного розвитку, плани саморозвитку співробітника, виявлення кар'єрного ресурсу);

б) процеси спільного планування кар'єри (аналіз оцінок і рівня розвитку, центри оцінки потенціалу, центри розвитку, спільне планування кар'єри);

в) організаційні процеси (процес призначення, системи кар'єра/ступінь, планування наступності, безперервності кар'єри, реклама шляхів можливого розвитку, планування потреби у робочій силі, спеціальні схеми швидкого просування для перспективних співробітників).

У більшості західних фірм обов'язковим є планування ділової кар'єри співробітників. Цей процес починають з вивчення себе, власних потреб і бажань (посади, рівня доходів тощо). Потім з урахуванням перспектив організації, галузі, в якій вона функціонує, об'єктивних особистих даних формують основну мету. Далі самостійно чи за допомогою керівника складають альтернативні варіанти просування по службі як у власній фірмі, так і за її межами.

Ступінь особистої успішності визначають тим, чи досягла людина того рівня, до якого прагнула спочатку. Без знання цього рівня прагнення неможливо оцінити суб'єктивне відчуття кар'єрної безпеки. Оцінка кар'єрної безпеки зв'язана і з зовнішніми критеріями – з тим, як суспільство оцінює успіх (розмір зарплати, престиж організації тощо).

Є кілька типів кар'єрних прагнень менеджерів. Однією пріоритетною потребою в кар'єрі може бути почуття безпеки і стабільності, що йде від передбачуваності подій. Вона може направляти або обмежувати ухвалення рішень щодо кар'єри. Люди з домінуючою потребою цього типу сильно ідентифікують себе з тією організацією, де вони працюють, і віддають їй усю відповідальність за керування своєю кар'єрою. Вони лояльні, виконують усі розпорядження в обмін на

тривалість перебування на посаді. У роботі надають перевагу її передбачуваності, стабільності, умови, характер оплати, тобто в більшому ступені контекст, ніж зміст. Вітається формальна система призначення на посаду. У відповідь на лояльність і стабільну діяльність очікується визнання у вигляді підтвердження подальшої стабільності і зайнятості. Крім того, людям цього типу необхідно вірити, що їхня лояльність приносить реальний внесок у діяльність організації. Є інший тип з підприємирницькою креативністю. Вони прагнуть створити нову організацію, продукт або послугу таким чином, щоб вони асоціювалися з ім'ям автора. Цінності для них – влада і воля. Вони шукають публічного визнання і часто стають реальною загрозою кадровій безпеці.

**Висновки.** Отже, кадрова безпека є складовою економічної безпеки, які варто досліджувати як сукупність умов, за яких потенційно небезпечні для підприємства дії чи 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.

Категорія «кадрова безпека» – маловивчена наука зі значним потенціалом щодо посилення економічної безпеки підприємства. Необхідним є вивчення специфічних взаємозв'язків між складовими кадрової безпеки, знаходження ваги кожної такої складової (наприклад, кар'єрної) як для кадрової безпеки так і для економічної безпеки підприємства взагалі.

Кар'єрна орієнтація, або орієнтація на професійні досягнення, є одним з чинників успішності особистості в організації. Більш того, її визнають джерелом успішності організації в цілому. Тобто, орієнтовані на кар'єру працівники, за грамотної політики управління людськими ресурсами, звичайно, в стані створити більш успішну компанію. З іншого боку, численними дослідженнями доведено, що мотиви професійного росту і підвищення статусу є одними з фундаментальних для людини в організації. Тому, відмовляючись від управління кар'єрою своїх співробітників, недооцінюючи цей аспект роботи з персоналом або «пускаючи на самоплив», керівники здійснюють стратегічний прорахунок: відкривають двері для загроз кар'єрній та кадровій безпеці.

Таким чином, кар'єрна безпека як об'єкт дослідження – це складне, комплексне, багатоаспектне явище, і для найбільш повного адекватного його вивчення необхідно спиратися на принципи, правила та вимоги до здійснення дослідження кар'єри загалом.

*Список використаних джерел*

1. Назарова Г. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства / Г. Назарова // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. — 2010. — Вип.15. — С. 34–37.
2. Томаневич Л. М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження [Електронний ресурс] / Л. М. Томаневич. — 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. Царенко Ю. Позаботьтесь о кадровой безопасности / Ю. Царенко // Кадровое дело. — 2005. — №1. — С. 69–73.
4. Чередниченко Н. В. Кадрова безпека як складова частина економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Н. В. Чередниченко. — Режим доступу : <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/8570/1/579.doc>
5. Штамбург Н. В. Складові економічної безпеки підприємства / Н. В. Штамбург // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. — 2011. — №1(4). — С. 490–496.
6. Подлужна Н. Загрози кадровій безпеці та методи їх попередження в виробничо-комерційної діяльності підприємств [Електронний ресурс] / Н. Подлужна, О. Єгорова. — Режим доступу : [masters.donntu.edu.ua/2011/iem/kuzmina/library/tez1.htm](http://masters.donntu.edu.ua/2011/iem/kuzmina/library/tez1.htm)