

УДК 65.012.8

## ДОСВІД РОЗВИНЕНИХ КРАЇН З ПИТАНЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Г.А. Смоквіна, к.е.н. доцент

Х.А. Осипчук

*Одеський національний політехнічний університет, Одеса, Україна*

*Смоквіна Г.А., Осипчук Х.А. Досвід розвинених країн з питань забезпечення кадрової безпеки підприємств України.*

У статті розглядається поняття кадрової безпеки, визначаються складові, недоліки та засоби поліпшення завдяки досвіду розвинених країн. Порівнюється процес набору та оцінки персоналу як елементу забезпечення кадрової безпеки підприємства України та Японії. На основі отриманих результатів запропоновано напрямки щодо посилення кадрової безпеки.

*Ключові слова:* кадрова безпека, набір персоналу, оцінка персоналу, методи оцінки, досвід, порівняння

*Смоквіна А.А., Осипчук К.А. Опыт развитых стран по вопросам обеспечения кадровой безопасности предприятий Украины.*

В статье рассматривается понятие кадровой безопасности, определяются составляющие, недостатки и средства улучшения благодаря опыту развитых стран. Сравнивается процесс набора и оценки персонала как элемента обеспечения кадровой безопасности предприятия Украины и Японии. На основе полученных результатов предложены направления по усилению кадровой безопасности.

*Ключевые слова:* кадровая безопасность, набор персонала, оценка персонала, методы оценки, опыт, сравнение

*Smokvina A.A., Osipchuk K.A. Experience of developed countries on issues of personnel security companies in Ukraine.*

This paper deals with the concept of personnel security defined components, weaknesses and means to improve through the experience of developed countries. Compared the recruitment process and assessment as part of maintenance personnel security companies in Ukraine and Japan. Based on the proposed areas to enhance personnel safety.

*Keywords:* personnel security, recruitment, personnel evaluation, evaluation methods, experience, comparison

У стратегії і тактиці роботи підприємств все частіше звертають увагу на набір, звільнення, роботу та відносини з персоналом, а також різні професійно-кваліфікаційні групи працівників, які є невід'ємною частиною всієї виробничо-економічної діяльності та безпеки будь-якого підприємства. Від підбору, адаптації, мотивації, від забезпечення безпечної діяльності та забезпечення персоналу від типових робочих конфліктів, а також задовільних соціально-трудова відносин, залежить не тільки виживання, а й успішний розвиток підприємства.

### Аналіз останніх досліджень та публікацій

На сьогоднішній час під впливом економічних, політичних, правових і соціальних перетворень в підприємстві виникає об'єктивна необхідність не тільки уточнення діяльної функції персоналу, але і додання у систему управління персоналом нових властивостей і якостей, що забезпечить ефективну діяльність не тільки підприємства, а й зменшить ризик повторювань та виникнення проблемних ситуацій, пов'язаних з оцінкою та адаптацією персоналу на підприємстві.

Питання забезпечення кадрової безпеки на підприємстві вже досить давно привертають увагу багатьох вчених. Слід виділити роботи та публікації вітчизняних та зарубіжних економістів, присвячені питанням кадрової безпеки на підприємстві. Серед них можна виділити таких як: Швець Н. [2], Митрофанов А.А. [3], Кириченко О.А. [4], З. Варналій, О. Кірієнко, Т. Кузенко, А. Кузнєцов, П. Пригунов, В. Пономарьов, Ю. Рубан, О. Лашенко, Н. Швець, В. Шликов, І. Чумарін та ін.

На думку Швеця Н.: «Кадрова безпека – це стан захищеності компанії від ризиків та загроз, пов'язаних з персоналом» [2].

Митрофанов А.А. вважає, що: «Кадрова безпека – це таке становище організації, як соціальної спільності й індивіда в неї, за якого вплив на них з боку природного, економічного й соціального середовищ, а також внутрішнього середовища самої людини не здатні заподіяти шкоди» [3].

Кириченко О.А. визначає кадрову безпеку як «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» [4].

Звідси можна зробити висновок, що кадрова безпека на підприємстві – це сукупність таких взаємопов'язаних елементів, як безпека життєдіяльності персоналу підприємства, мотивація персоналу, соціально-психологічна безпека, вдало підібраний персонал, а також правове забезпечення. Тому варто зазначити, що ефективне функціонування даної підсистеми дасть змогу вдалому функціонуванню підприємства та забезпечить подальший розвиток.

### Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Однією з головних цілей вітчизняних підприємств на сучасному етапі є забезпечення їхньої економічної безпеки. Досягнення цієї мети можливе не лише через виявлення зовнішніх і внутрішніх загроз діяльності підприємства, а і через запобігання та мінімізацію ризиків і загроз з боку власного персоналу.

Тобто кадрова безпека – це забезпечення економічної безпеки підприємства за рахунок зниження ризиків і загроз, пов'язаних з недоброякісною роботою персоналу, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому. Саме вона повинна займати домінуюче положення по відношенню до інших елементів системи безпеки підприємства.

У стратегії і тактиці роботи підприємств все частіше звертають увагу на набір, звільнення, роботу та відносини з персоналом, а також різні професійно-кваліфікаційні групи працівників, які є невід'ємною частиною всієї виробничо-економічної діяльності та безпеки будь-якого підприємства. Від підбору, адаптації, мотивації, від забезпечення безпечної діяльності та забезпечення персоналу від типових робочих конфліктів, а

також задовільних соціально-трудова відносин, залежить не тільки виживання, а й успішний розвиток підприємства.

Тому кадрова безпека є однією зі складових економічної безпеки (поряд з іншими – фінансовий, силовий, інформаційної, техніко-технологічної, правової, екологічної) що забезпечує свою надійність завдяки персоналу. Але на жаль посиленню системи кадрової безпеки з боку набору та оцінки персоналу приділяється недостатньо уваги. Зокрема, детальному розгляду існуючих методик набору персоналу та його оцінки, аналізу небезпечних моментів що знижує стабільність економічної безпеки підприємства.

*Метою статті є розгляд понять кадрової безпеки, визначенню її складових та засобів посилення завдяки досвіду розвинених країн. На основі порівняльного аналізу основних напрямків набору та оцінки персоналу, як в Україні, так і в Японії, визначити особливості, виявити недоліки та запропонувати напрями, врегулювання визначеної проблеми.*

### Виклад основного матеріалу

Діяльність підприємств в ринкових відносинах набуває все більшу самостійність у господарському, фінансовому, організаційно-правовому та соціальному аспектах. З підвищенням досить агресивної конкуренції серед підприємств, може досить негативно сказатись як на роботі підприємства, так і у ділових стосунках з іншими підприємствами. Така тенденція обумовлює появленню таких понять як комерційна таємниця, ризики персоналу, економічна та інформаційна безпека, соціальне партнерство і соціально-трудова відносини.

У діяльності підприємств, що надають певну самостійність структурним ланкам, акцент робиться на підвищення економічної та соціальної відповідальності персоналу, яка є невід'ємною складовою кадрової безпеки підприємства.

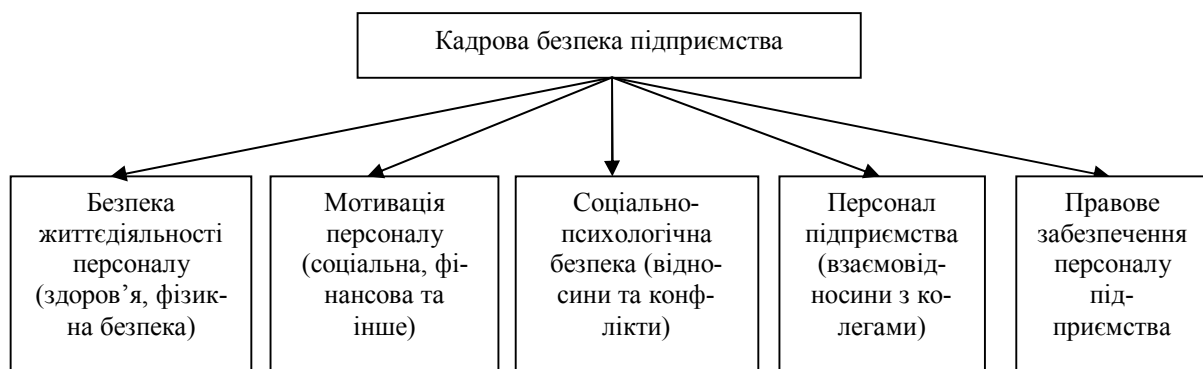


Рис. 1 Складові кадрової безпеки підприємства

Організація діяльності персоналу підприємств вважається ефективною при системному управлінні, що включає діагностику процесів, методів та процедур управлінського впливу, визначення

мотиваційного механізму включення у виробничо-економічну діяльність підприємства [1].

Основною складовою кадрової безпеки на підприємстві є персонал. Тому важливо забезпе-

чити такі умови, аби вони не попали під вплив негативних факторів та ризиків, що зменшать ефективність діяльності, призведуть до різноманітних конфліктних ситуацій, призведуть до підвищення плинності кадрів. Тому служба безпеки на підприємстві повинна вчасно розпізнавати та знешкоджувати їх негативний вплив.

Основним джерелом надходження персоналу на підприємство є набір персоналу. Це досить важливий та трудомісткий процес. В Україні процес набору кадрів проводиться не тільки за участю як директора підприємства, працівника відділу кадрів, начальника відділу куди буде влаштовуватись майбутній працівник, а й за участю начальника служби безпеки підприємства.

Процес планування набору та його управління спрямований на забезпечення належного рівня безпеки, та охоплює подальше навчання, мотивацію та контроль за виконанням працівників їх подальших обов'язків.

Набір працівників проводиться наступними етапами:

- попередній відбір претендентів. На цьому етапі варто створити низку критеріїв, яким би відбувся набір подальших претендентів на посаду. Метою такого набору стане мінімізація конкурентів. Основними критеріями є: попередній досвід роботи на аналогічній посаді, освіта, набуті навички. Для полегшення обробки даних аналізується представлене резюме. Досить часто трапляється ситуація, коли керівник ставить досить завищені вимоги до претендентів;
- проведення первинної співбесіди. На цьому етапі проводиться співбесіда, як з працівником відділу кадрів, так і з начальником відділу, в якому подальше кандидат буде працювати. Це дозволяє перевірити його придатність до обрано роботи. Також визначають наскільки зацікавлений претендент цією роботою. Всю необхідну інформацію, з подальшим обробленням отримують з даних проведених інтерв'ю. Досить часто намагаються дізнатись інформацію від претендента шляхом певних питань, які можна зрозуміти двоюко;
- оцінка претендента. На цьому етапі застосовуються психологічні тести, за допомогою яких виявляються ті якості якими повинен наділений, з погляду керівника, обраний претендент. Також проводиться виявлення потенціалу та прагнення до виконання роботи, здатності до адаптації, степінь його стресостійкості. Також проводять іспити на перевірку знань кандидатів. Питання можуть мати різноманітний характер, як загальнотеоретичний, так і виконання практичних завдань, з подальшою їх оцінкою;
- перевірка представленої документації, збір та перевірка є особливо важним етапом наймання на роботу. Внутрішня служба безпеки перевіряє справжність документів, рекоменда-

цій, минулих місць роботи. Досить часто майбутній працівник перевіряється шляхом так званих «дзвінків до колишніх місць праці»;

- проведення підсумкової співбесіди. Аналізується зібрана інформація службою безпеки підприємства, та в подальшому інтерв'ю проводиться опитування претендента тих питань, які б вважались би краще освітленими. Наймання працівника завершується обговоренням та оформленням трудового контракту [5].

Найбільш складним представляється оцінювання працівника при прийомі на роботу. Відмітна його особливість полягає у тому, що необхідно вивчити особисті якості людини і, виходячи з цього, оцінити потенційні його можливості як працівника, тобто оцінити очікування одержати від нього певну віддачу. Теоретичною посилкою тут є те, що існує дуже тісний зв'язок між фізіологічними і психічними рисами людини і результатами його діяльності.

Оцінювання ділових якостей працівника при прийомі його на роботу ускладнене і також зводиться до вивчення його потенціалу.

Отже, при відборі персоналу найчастіше приходиться мати справу з оцінюванням особистих якостей людини на відповідність вимогам посади. В минулі роки на перше місце, особливо при відборі керівників, висувалося оцінювання ідеологічної позиції людини. В даний час такого роду критерій втратив своє значення, але відношення претендента до економічних реформ, знання нових офіційних матеріалів і наявність елементів нового економічного мислення представляються важливими. Головною вимогою при відборі кадрів є професійна компетентність претендента.

Як правило, виходять з того, що є як загальні вимоги до працівників даної посади, так і специфічні вимоги, що обумовлені посадовими обов'язками стосовно до конкретного робочого місця [5].

Поточне періодичне оцінювання працівників підприємства складається з таких етапів:

- оцінювання результатів роботи і чинників, що визначають ступінь їх досягнення;
  - аналіз динаміки результативності праці за певний період, а також динаміки стану чинників, що впливають на досягнення результатів. Оцінювання працівника після певного періоду роботи відкриває великі можливості у виборі напрямків аналізу, що повинні бути повною мірою реалізовані [3, 5].
- Основними методами оцінки персоналу можна виділити наступні:
- інтерв'ювання (співбесіда), анкетування – проводиться під час набору персоналу;
  - спостереження за працівником, як в неформальних умовах, так і у робочих обставинах;
  - тестування, екзамен (захист власного бізнес-проекту);

- експертні оцінки;
- аналізи конкретних ситуацій та ділові ігри;
- метод незалежних експертів.

Отже, оцінка персоналу є цілеспрямованим порівнянням отриманих характеристик та показників з установленими еталонами та параметрами. З використанням вище вказаних методів оцінки персоналу, у управлінського апарату з'являється інструмент здатний своєчасно здійснювати контроль знань та умінь працівника для виконання прямих посадових обов'язків та поставлених завдань, відстежувати придатність і рівень кваліфікації

В зарубіжних організаціях функції з проведення оцінки кадрів розподіляються між лінійними керівниками та кадровими службами. Кадрові служби, виходячи із корпоративної політики, розробляють процедури їх практичного використання. Кадровики допомагають впроваджувати систему оцінок, розробляють програми навчання, проводять опитування, організують збереження всієї інформації в банках даних. Фактична й оціночна інформація, що збирається на багатьох фірмах за найширшою програмою, являє собою реальну базу кадрового планування, розрахунку потреб у допоміжному персоналі, прогнозування програм внутрішньо фірмового навчання, організації конкурсного заміщення вакантних посад і, безумовно, оплати праці співробітників. У різних організаціях акцент робиться залежно від кадрової політики на ті чи інші проблеми.

Вирішальна роль в оцінці персоналу належить безпосередньо начальнику, який добре знає своїх підлеглих, несе повну відповідальність за результати їх діяльності, застосування заходів заохочень та покарань, за їх навчання та розвиток [7].

У японських фірмах вважають, що менеджер повинен бути спеціалістом, який може працювати на будь-якій ділянці, а не виконувати окремі функції, тому під час підвищення кваліфікації керівник відділу підрозділу вибирає для вивчення нову сферу діяльності, в якій він раніше не працював.

Приймаючи на роботу, японські фірми дотримуються таких критеріїв: суміщення професій, спроможність працювати у колективі, розуміння значення своєї професії для загальної справи, вміння вирішувати виробничі проблеми, пов'язувати вирішення різних завдань, писати службові записки і уміння накреслювати графіки. Потенційні кандидати проходять попередню перевірку на здатність працювати у напівавтономних колективах [8].

В Японії кожна фірма дуже вибагливо ставить до підбору нових кадрів. Для країни з незначним рівнем безробіття (близько 1,5-2%) ця проблема є більш актуальною безпосередньо для організацій, ніж для рівня державного управління. Але практика підбору персоналу в Японії заслуговує на особливу увагу. Таким чином, кожна фірма

формує для себе спеціаліста, орієнтуючись на довгострокове його використання.

Процес формування персоналу у японських фірмах можна охарактеризувати так. Приблизно за півроку до закінчення навчання у навчальних закладах вивішують оголошення про перелік вакансій та можливу кількість для прийняття на роботу. Зацікавлені особи подають заявки. Фірми проводять співбесіди та кращим дають запрошення на роботу. Потім по закінченню навчального року кандидати на роботу здають письмово екзамени: з японської мови та математики. Кандидати з найкращими результатами запрошуються на співбесіду: в невеликих фірмах – безпосередньо з директором, а у великих з менеджером з кадрової роботи. Прийняті на роботу направляються на спеціальні курси, які включають, лекції, семінари, тренінги. Пройшовши таку підготовку кандидати приступають до виконання роботи.

Оцінка кадрів на підприємствах Японії характеризується декількома особливостями, пов'язаними з філософією виробництва, яка ґрунтується на пріоритетах персоналу, як може проявити і закріпити свої здібності кожен працівник. У зв'язку з цим одним із обов'язкових факторів оцінки персоналу є необхідність повної оцінки результатів його праці, здібностей, характеру, здатності до певного виду діяльності. Справедлива оцінка за цими параметрами служить основою для вирішення питань управління кар'єрою персоналу, що в свою чергу має важливе значення для мотивації працівників. Другою особливістю є досить жорсткий зв'язок результатів оцінки працівників з оплатою і преміюванням. Підвищення окладів здійснюється щорічно, як правило, 1-го квітня, а премії видаються два рази в рік. Оплата праці за результатами оцінки пробіла «бреш» в традиційній японській системі оплати праці за віком і стажем.

Вданий час виплата премій обумовлюється оцінкою здібностей і результатом праці. Наміталась тенденція і в оплаті праці – інколи до 30-40% її розміру є не постійною, оскільки узгоджується з результатами праці. Третьою особливістю оцінки кадрів на японських підприємствах є її регулярність, обов'язковість для всіх, що створює нормальний психологічний клімат у колективі. Документальною основою оцінки є оціночні листи або картки оцінки кадрів [8, 9].

Одними з найпоширеніших методів оцінки персоналу в Японії можна назвати наступні:

- метод оцінки порівнянням;
- метод оцінки шкалою;
- детальним описом особистостей;
- оцінки нормативом роботи;
- комплексний метод оцінки;
- метод самооцінки [6].

У Японії специфіка управління персоналом має такі особливості:



- довічне наймання працівників або наймання на довгий строк;
- підвищення заробітної плати за вислугу років;
- участь працівників у профспілках, які створюються у рамках фірми.

Система управління персоналом у Японії надає майбутньому потенційному робітникові гарантію зайнятості, а роботодавцю – приваблювання нових працівників, їх підготовку, оплату праці у залежності від стажу роботи, гнучку систему заробітної плати.

Проте для населення, що є працездатним у 55-60 років (пенсійний вік) система довічного най-

мання також поширюється, тобто охоплює приблизно 25-30% японців, зайнятих на великих фірмах. Проте з погіршенням фінансового стану фірми проводять звільнення, тому що офіційних документів, які гарантують довічне наймання, немає. Це є традиція: гарантована зайнятість, яка ґрунтується на високій продуктивності праці та якості продукції.

Виходячи з вище сказаного представимо основні елементи механізму набору та оцінки персоналу і міру їх розвитку в Японії для порівняння з вітчизняною системою (табл. 1).

Таблиця 1. Основні елементи набору та оцінки персоналу

Елементи	Японія	Україна
Обов'язки менеджера по набору персоналу	Менеджер з персоналу повинен бути спроможним виконувати будь-які обов'язки адміністративного персоналу.	Менеджер з персоналу проводить набір кандидатів на нову посаду, створює систему заохочень та покарань працівників.
Особливості прийому персоналу	Наймання на роботу проводиться на досить довгий або довічний термін. Проводиться запрошення на посаду серед студентів, обов'язкове тестування, навчання.	Проводиться набір претендентів на посаду шляхом попереднього відбору, співбесіди, тестування.
Оцінка кадрового потенціалу	Кадровий потенціал визначається шляхом проходження кандидатами тестів, екзаменів, співбесід. Проводиться регулярно та періодично.	
Методи оцінки	<ul style="list-style-type: none"> <li>— метод оцінки порівнянням;</li> <li>— метод оцінки шкалою;</li> <li>— детальним описом особистостей;</li> <li>— оцінки нормативом роботи;</li> <li>— комплексний метод оцінки;</li> <li>— метод самооцінки [7].</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— інтерв'ювання (співбесіда), анкетування;</li> <li>— спостереження за працівником, як в неформальних умовах, так і у робочих обставинах;</li> <li>— тестування, екзамен (захист власного бізнес-проекту);</li> <li>— експертні оцінки;</li> <li>— аналізи конкретних ситуацій та ділових ігри;</li> <li>— метод незалежних експертів [5, 6].</li> </ul>
Оплата праці	Оплата праці є досить гнучкою. Вона складається з двох складових (основної особистої – ступінь, що відповідає стажу та віку, а також трудової – розряд, кваліфікація та результати-вність). Наявні бонуси, премії, надбавки річні та періодичні.	Оплата праці залежить від складності та умов роботи, що виконується, професійно ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства [10].

З таблиці ми можемо побачити, що система оцінки, набору персоналу та оплата праці України та Японії істотно відрізняється один від одного, проте має деякі спільні особливості. А саме під час набору персоналу проводяться тестування, співбесіди з майбутніми працівниками, проводиться оцінка їх професійних та особистих якостей. Також спільною характеристикою кадрової складової як в Україні так і в Японії є періодична та регулярна теоретична та практична атестація знань та навиків у персоналу підприємства, установи, організації.

### Висновки

Опираючись на модель набору та оцінки кадрів в Японії можна навести основні недоліки в кадровій моделі України. Це послужить головною основою розвитку в багатьох сферах діяльності.

України. Це послужить головною основою розвитку в багатьох сферах діяльності.

Основними недоліками можна назвати наступні:

- відсутність заохочення майбутнього персоналу через «непривабливість» професії;
- відсутність направленості студентів-випускників до організації, що співпрацює з цим вищим навчальним закладом;
- складність отримати роботу спеціалісту без стажу роботи, через низку завищених вимог зі сторони роботодавця.

Вирішення поставлених вище проблем допоможе знизити відсоток безробіття серед молодих спеціалістів.

Можна зробити висновок, що персонал надає істотне, а в більшості випадків вирішальний вплив

на економічну безпеку підприємства. На сьогодні підбір кадрів, їх вивчення, розстановка і кваліфікована робота в значній мірі підвищують стійкість комерційних підприємств від можливого сторонньому негативному впливу. Порівнявши

елементи набору та оцінки персоналу Японії та України можна побачити, що Україні слід поліпшити цю систему для кадрової безпеки підприємства.

### Список літератури:

1. Потемкин В. К. Управление персоналом : учебник для вузов / В. К. Потемкин. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 340 с.
2. Швець Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або Як перемогти зловживання персоналу [Електронний ресурс] / Н. Швець // Персонал. – 2006. – № 5. – Режим доступу : [www.personal.in.ua](http://www.personal.in.ua).
3. Митрофанов А. А. Економічна безпека комерційних підприємств та ділова розвідка [Електронний ресурс] / А. А. Митрофанов. — Режим доступу: <http://www.rscip.ru/base>.
4. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньо-економічної діяльності : навч. посіб. / О. А. Кириченко. – [3-тє вид., переробл. і доп.]. – К. : Знання-Прес, 2002. – 384 с.
5. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підруч. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури. – 2011. – 468 с.
6. Єгоршин А. П. Управління персоналом : підруч. для вузів / А. П. Єгоршин. – [4-тє вид., випр.]. – Н. Новгород: НИМБ. – 2003. – 720 с.
7. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К.: Кондор. – 2003. – 296 с.
8. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. І. Михайлова. – Київ: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
9. Специфіка прийняття в організацію у фірмах США та Японії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.managerhelp.org/hoks-1479-3.html>.
10. Закон України «Про оплату праці» № 108/95-вр від 24.03.1995 р., редакція від 11.08.2013 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>.

Надано до редакції 10.07.2014

Смоквіна Ганна Анатоліївна / Anna A. Smokvina  
[smokvinaann@te.net.ua](mailto:smokvinaann@te.net.ua)

Осипчук Христина Анатоліївна / Khristina A. Osipchuk  
[osipchukkris@gmail.com](mailto:osipchukkris@gmail.com)

#### **Посилання на статтю / Reference a Journal Article:**

Досвід розвинених країн з питань забезпечення кадрової безпеки підприємств України [Електронний ресурс] / Г.А. Смоквіна, Х.А. Осипчук // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 5 (15). – С. 53-58. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opi.ua/files/archive/2014/n5.html>