

Даниленко С. В.

ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В ХОДІ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

У статті розкрито змістовні елементи кадрової безпеки та ризику, що виникають в кадровій сфері підприємства в ході реструктуризації. Обґрунтовано чинники щодо забезпечення кадрової безпеки. Запропоновано визначення управління кадровою безпекою підприємства в процесі реструктуризації, як такої політики в кадровій сфері, економічні, організаційні і соціально-психологічні заходи якої спрямовані на запобігання економічних збитків, підтримку цілей та цінностей підприємства.

Ключові слова: реструктуризація, безпека, кадрова сфера, управління, підприємство

Рис.: 1. Бібл.: 10.

Даниленко Світлана Василівна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра економічного аналізу, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

УДК 338.2

Даниленко С. В.

ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ В ХОДЕ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

В статье раскрыты существенные элементы кадровой безопасности и риски, возникающие в кадровой сфере предприятия в ходе реструктуризации. Обоснованы факторы по обеспечению кадровой безопасности. Предложено определение управления кадровой безопасностью предприятия в процессе реструктуризации, как такую политику в кадровой сфере, экономические, организационные и социально-психологические меры которой направлены на предотвращение экономического ущерба, поддержку целей и ценностей предприятия.

Ключевые слова: реструктуризация, безопасность, кадровая сфера, управление, предприятие

Рис.: 1. Библ.: 10.

Даниленко Светлана Васильевна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономического анализа, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

UDC 338.2

Danilenko S. V.

APPROACHES TO MANAGING PERSONNEL SECURITY ENTERPRISE DURING THE RESTRUCTURING

The article reveals the essential elements of personnel security and risks to personnel in the field of enterprise restructuring. Factors to ensure the safety of personnel is substantiated. Definition of management personnel security company in the restructuring process, as policy in the field of human resources, economic, organizational, social and psychological measures to prevent economic damage, support the goals and values of the company, is suggested.

Keywords: restructuring, security, human resources sector, enterprise, management

Pic.: 1. Bibl.: 10.

Danilenko Svetlana V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Economic Analysis, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

Постановка проблеми. Реструктуризація як інструмент відновлення основної діяльності, забезпечення ефективного функціонування, розвитку та конкурентоспроможності підприємства має суперечливі наслідки, перш за все в кадровій сфері. З одного боку, шляхом реструктуризації вирішуються короткострокові завдання виживання підприємства за рахунок скорочення видів діяльності, виробничих потужностей й оптимізації складу кадрів. Такі зміни характеризують відсутність соціальної спрямованості та порушення соціальної відповідальності, тому що супроводжуються скороченням штату, скороченням витрат на персонал (оплати праці, соціального пакету, спостерігаються й затримки заробітної плати) поряд зі збільшенням обсягів роботи й зростанням критеріїв до її якості. З іншого боку, реструктуризація стратегічної спрямованості включає розширення вакансій, відновлення штату, заходи щодо підвищення кваліфікації та розви-

тку персоналу тощо. Разом із тим, посилення контролю над підприємством дозволяє керівництву вільно розпоряджатися його ресурсами, в тому числі кадрами, що виражається в посиленні диференціації в оплаті праці та реальному стані різних груп працівників. Останнє залежить не стільки від кваліфікації, скільки від ролі, яку ті чи інші відділи, департаменти, виробничі підрозділи відіграють у виробництві конкурентоспроможної продукції. Такі зміни, пов'язані із соціальною напругою на підприємствах в ході реструктуризації, є розповсюдженими на більшості вітчизняних підприємств в різних галузях економіки. Негативними наслідками в цій сфері є прояв крадіжок ресурсів підприємства (майна, грошей), шахрайства та халатності у виконанні виробничих завдань, саботажу та розголошення комерційної таємниці.

Отже, реструктуризація та зміни в кадровій сфері безпосередньо впливають на рівень економічної безпеки

підприємства за рахунок загроз, спричинених слабкою організацією системи управління персоналом та системи навчання, неефективною системою мотивації, відходом некваліфікованих працівників та невідповідністю кваліфікації працівників вимогам до них, орієнтацією на вирішення внутрішніх тактичних завдань, відсутністю або слабкою корпоративною політикою, неякісною перевіркою кандидатів для приймання на роботу. Ця тема не є вичерпною серед науковців, експертів та керівників підприємств й досі залишається предметом дискусій та досліджень в сфері управління персоналом, змінами та безпекою підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема забезпечення кадрової безпеки в ході реструктуризації досить складна, оскільки пов'язана з різними напрямками і є предметом досліджень з питань управління реструктуризацією та організаційними змінами, управління персоналом, економічної безпеки тощо. Так, в наукових виданнях та статтях з реструктуризації в контексті управління персоналом досліджуються питання, пов'язані із виявленням чинників опору змінам та виробленню стратегії реструктуризації в кадровій сфері [1 – 4 тощо]. В рамках економічної безпеки кадрову складову розглядають з точки зору інформаційного забезпечення роботи з кадрами, перевірки персоналу в процесі найму та вивільнення, що знаходить відображення в працях [5 – 6]. Тому потребує окремого дослідження розглянути процес реструктуризації не тільки з точки зору результатів діяльності підприємств та рівня їх ефективності, а з приводу сприяння безпеці в кадровій сфері й забезпечення на цій основі загальної економічної безпеки підприємства, бо «небезпечні умови не сприяють продуктивній праці і відволікають від неї людей, змушених витратити свої сили, ресурси і кошти на боротьбу зі зверненими проти них небезпеками» [7, с. 93].

Постановка завдання. Метою даної статті є визначення управління кадровою безпекою підприємства в процесі реструктуризації, зокрема, визначення факторів, що роблять на неї істотний вплив.

Основний матеріал. Під кадровою безпекою розуміють стан захищеності господарського суб'єкта від кадрових небезпек і загроз, або трактують як процес запобігання негативних впливів на економічну безпеку підприємства за рахунок усунення ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому. У більшості керівників та фахівців цей процес асоціюється виключно з роботою служби безпеки підприємства щодо запобігання наступних видів небезпек: крадіжок (крадіжки грошових коштів; злодійство майна організації, товарів і матеріалів, а також несанкціонована продаж власності організації); шахрайства, фальсифікації і розтрат (фальсифікація банківських чеків і рахунків, бухгалтерських та касових книг; шахрайство з виплатою заробітної плати; підробка транспортних накладних і рахунок-фактур; вчинення комп'ютерних шахрайств; шахрайство з «робочими часом», прогули, створення видимості роботи, фальсифікація годин пере-

робки; завищення витрат на відрядження, включення особистих витрат; використання майна, товарів та матеріалів, користування службовою зв'язком, транспортом у власних інтересах, не за призначенням; заниження потенційних можливостей підприємства при складанні виробничих планів, а також при розробці внутрішніх нормативів до технологічних процесів організації); хабарництва, змови з контрагентами (постачальники, клієнти та сторонні особи) та «тиск» на співробітників (штучне завищення цін (при покупці) або заниження цін (продажу); надання послуг за «подяку»; розголошення конфіденційної інформації; халатності і недостатньої кваліфікації персоналу (заподіяння шкоди здоров'ю персоналу організації, майну, довкіллю через недотримання заходів технічної та пожежної безпеки; надання неякісних послуг, що призводять до фінансових і нематеріальних втрат організації; виведення з ладу обладнання та техніки, порушення роботи виробничих цехів, комп'ютерної техніки).

Перераховані загрози залежать не тільки від стану та роботи інформаційної та охоронної складових системи безпеки підприємства, бо є наслідком роботи та помилок в організації праці й управлінні персоналом – результатом або посилення, або послаблення безпеки підприємства по головній її складовій – по кадрам (помилки при плануванні персоналу; неякісні перевірки кандидатів при прийомі на роботу; невідповідність кваліфікації співробітників пропонуваним до них вимогам; зниження рівня активності персоналу; догляд кваліфікованих співробітників). Тому до питань кадрової безпеки доцільно віднести й такі, як забезпечення підприємства необхідними співробітниками, заповнення вакансій; утримання співробітників, їх розвиток; розробка мотиваційних схем і схем оплати праці; усунення шкоди у зв'язку з трудовими суперечками; підвищення лояльності співробітників; аналіз ситуації у конкурентів; робота з сайтами вакансій, кадровими агентствами; аналіз ситуації на ринку праці в регіоні; відстеження розміщення резюме фахівцями компанії в публічних базах (перший сигнал про невдоволення умовами роботи); робота з кадровим резервом (проблема догляду підготовлених фахівців); оцінка компанії як роботодавця (погляд з боку співробітника); способи проектування кар'єри (також погляд з боку співробітника); приведення HR-практик компанії і прийнятих на їх основі кадрових рішень у відповідність із чинним трудовим законодавством. Тобто механізмом забезпечення безпеки в кадровій сфері є ефективне управління персоналом та кадрова політика. Причому ефективність управління досягається за допомогою взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, а також шляхом формування напрямів мотивації працівників.

Аналізуючи стан кадрової безпеки в ході реструктуризації підприємства слід проводити моніторинг таких ризиків, які пов'язані з проявом:

- 1) недостатньої кваліфікації представників органів управління. Цей ризик можна мінімізувати двома способами. Або шляхом звільнення менеджменту

підприємства і залучення нової команди управлінців. Або, другий варіант, за рахунок проведення спеціалізованих семінарів та тренінгів для роз'яснення керівництву цілей і основних напрямків реструктуризації. У будь-якому випадку, щоб виявити і управляти цим ризиком необхідне залучення професійних фахівців з боку;

- 2) неправильної оцінки необхідних для реструктуризації ресурсів. Традиційно підприємства недооцінюють складність реструктуризації. Тому для її реалізації даються обмежені тимчасові терміни, залучається незначне число фахівців, виділяється мізерне фінансування;
- 3) низької мотивації осіб, що беруть участь в процесі реструктуризації. Цей ризик має на увазі не тільки різний ступінь зацікавленості співробітників підприємства в структурних змінах. Він включає і конфлікт інтересів, який може виникнути між менеджментом і власниками підприємства в ході реструктуризації і негативно вплинути на їх мотивацію протягом проекту. Для управління цим ризиком необхідно, щоб програма реструктуризації виходила «зверху вниз», а не «знизу вгору». При цьому важлива виняткова енергія власників підприємства. Їх прагнення до досягнення цілей реструктуризації повинне передаватися як команді топ-менеджерів, так і управлінцям середньої ланки, виконавцям низового рівня;
- 4) негативних соціальних наслідків. Виникнення негативних соціальних наслідків в ході проведення реструктуризації – нормальна практика, яка діє в країнах з ринковою економікою. Вона проявляється в масових скороченнях персоналу з діючих виробництв, в звільненнях на ліквідованих підприємствах, в закритті підприємств соціальної сфери. У практиці реструктуризації вітчизняних підприємств скорочення персоналу і вивід з них активів соціальної сфери особливо були поширені в середині-кінці 90-х років минулого століття. Зараз підприємства під впливом державної політики по іншому почали ставитися до проблематики корпоративної соціальної відповідальності, в рамках якої вони, навпаки, декларують створення нових робочих місць.

Небезпека в кадровій сфері також пов'язана і з тим, що людям потрібен час для оцінки пов'язаних з ними вигід. Такі загрози можуть мати реальний або скритий, активний або пасивний характер. Формами пасивної небезпеки (бездіяльності) можуть бути: наполегливі публічні висловлення побоювань із приводу нових ідей, сприятливого результату перетворень; заперечення необхідності змін взагалі; несвоєчасне прийняття відповідних рішень і початку активних дій; формальне використання нових методів роботи. Активні загрози надходять перш за все з боку менеджерів середньої та вищої ланок управління та можуть полягати в наступних діях: видачі недостовірної інформації; поста-

новці неясних цілей, видачі навмисно помилкових, неясних розпоряджень; відмові від навчання і відхиленні від підвищення власної кваліфікації; порушенні інструкцій, відкритому опорі; відволіканні ресурсів на інші цілі; штучному створенні ситуації плутанини, саботажі; інтригах, спрямованих на розділення колективу.

Всю роботу в кадровій сфері в ході перетворень та реструктуризації підприємства автори статті пропонують вести у чотирьох напрямках: створення мотиваційної середовища, робота з новаторами, створення проектних команд, створення прозорої системи управління кадровими ресурсами (рис. 1). Перераховані компоненти виходять з концепції готовності підприємства до реструктуризації та управління перетвореннями, які є предметом досліджень в працях сучасних науковців [4; 8 – 10].

Головні передумови відновлення пов'язані з людиною: залучення всіх членів організації, насамперед, тих, хто поділяє й підтримує їхні цілі й нові цінності, хто готовий до ризику; їх своєчасне навчання, що дозволяє їм здійснити процес відновлення; гарантії зайнятості і просування вперед (масові звільнення виправдані тільки в умовах гострої кризи). Так, старший віце-президент The Boston Consulting Group, Дж. Д. Дак, підкреслює: «Організаційні зміни можуть мати успіх тільки в тому випадку, якщо емоційним і поведінковим аспектам приділяється уваги не менше, ніж виробничим».

Важливою частиною управління зміною є фокусування на неформальних відносинах, або м'яких сферах, в організації, щоб гарантувати, що основна маса переживань членів організації пов'язана із підтримкою цілей, завдань, стратегій і політики організації. По суті справи успіх або крах організації забезпечують скоріше неформальні, ніж формальні відносини. Ключем до успіху є гарантія постійного й послідовного «притирання» одних до інших. Такого підходу дотримуються автори концепції Бір й Н. Норія, Дж. Д. Дак, А. Арменакіс, С. Харріс, Х. Філд. Так, А. Арменакіс наполягає, що, плануючи зміни, треба брати до уваги той факт, що готовність до змін – це стан як кожного співробітника окремо, так і групи в цілому. У будь-які складні часи люди шукають відповіді на запитання в поведінці інших. Таким чином, успіх змін залежить від ефективності комунікації з усіма членами колективу. А. Арменакісом описано п'ять компонентів, щоб допомогти створити готовність змінитися: упевненість у своїх силах, або само-ефективність, принципову підтримку, невідповідність, відповідність, або доречність і особисту валентність, або привабливість.

Р. Айзенштат та М. Бір, науковці, автори концепції з організаційних змін, консультанти із організаційного розвитку, в роботі представили аналітичну модель, придатну для оцінювання загроз до реалізації стратегічних змін (кінець 90-х рр.), основний акцент в якій відводиться трьом організаційним топ-характеристикам: а) координації між співробітниками та їх групами, що беруть участь; б) наявності відповідних технічних та управлінських навичок та вмінь; в) загального залучення співробітників до вирішен-



Рис. 1. Кроки щодо забезпечення кадрової безпеки в ході реструктуризації

ня завдань. Сутність й масштаби цих топ-характеристик, в свою чергу, визначаються тим, як організація спроектована, яким чином вона керується, її структурою й системами, хто приймає ключові рішення, як здійснюється найм та просування співробітників, які в ній системи інформації та винагороди, які характери та поведінка її лідерів. Вказані автори, рівно як і інші представники теорії управління змінами (К. Левін, Дж. П. Коттер, Дж. Д. Дак та інші) описують елементи механізму координації перетвореннями шляхом створення відповідних керівних органів.

Автори відомої книги «У пошуках досконалості, уроки самих успішних компаній Америки», Томас Дж. Пітерс й Роберт Х. Уотерман-мол., виокремлюють механізми дії в області систем управління, організаційної плинності, експериментів – це механізми, які дозволяють спростити їх системи й сформувати стійку організаційну позицію, указуючи, на які кількісні показники слід звернути особливу увагу, чи вільно обмежуючи довжину списку цілей. Організаційна плинність (рухливість) розглядається як спосіб корпоративного життя за рахунок адхократії та мережі неформальних відкритих комунікаціях. При цьому адхократія – це організаційні механізми, які доповнюють бюрократію (формальну організаційну структуру) за рахунок дроблення – формування цільових команд, робочих груп, проектних центрів). Такий підхід забезпечує готовність швидко маневрувати ресурсами: групами інженерів, маркетологів, продуктами (між різними підрозділами), що сприяє підтримці рівня професійного забезпечення перетворень.

Як першоджерело інновації у соціально-психологічній сфері вбачає Йозеф Шумпетер в своїй праці «Теорії економічного розвитку». Воно пов'язане з природною схильністю

людей до винахідництва, до відкриттів і змін. Щоправда, на думку Шумпетера, ця риса властива не всьому людству, а тільки невеликій його частині: «дана властивість людської натури – пристрасть до винахідництва і нововведень – не завжди збігається з прагненням до наживи». Навпаки, вважає він, прагнення до винахідництва і до нововведень найчастіше має у людей такого типу автономний, самодостатній характер. Такий тип винахідника-підприємця отримав у Шумпетера назву новатора.

Важливою умовою безпечної реструктуризації є створення прозорої системи управління кадровими ресурсами, яка сприятиме гнучкому перерозподілу працівників в складі робочих груп та окремих завдань. При створенні такої системи необхідно приділяти увагу перевірці та підтвердженню професійної придатності працівників, формуванню об'єктивних показників навичок та вмінь, перевірки компетентностей; механізму взаємовідносин (здібності працювати у складі команди, наявність міжособистісних та культурних навичок, робота із заказниками та постачальниками); здібностей справлятися з глобальними проектами.

Висновки. Отже, кадрова безпека – досить складне явище в сфері управління персоналом та сприяння на цій основі економічній безпеці підприємства. В ході реструктуризації проблема забезпечення кадрової безпеки набуває особливого значення, тому що безпосередньо це пов'язано із соціальною напругою емоційними та економічними очікуваннями працівників, що виникають під час структурних змін в кадровій сфері, злочинами, скоєними посадовими особами і працівниками, збитками матеріальним активом підприємства. Узагальнення ризиків, що виникають в кадровій сфері під час реструктуризації, джерел

їх виникнення, теоретичного підґрунтя готовністю та процесом перетворень на підприємстві, дозволило авторам визначити та обґрунтувати чинники щодо забезпечення кадрової безпеки в ході реструктуризації, до яких віднесено створення мотиваційної середовища, робота з новаторами, створення керівних органів (проектних команд та робочих груп), створення прозорої системи управління кадровими ресурсами. А управління кадровою безпекою в ході реструктуризації підприємства пропонується розглядати як таку політику в кадровій сфері, економічні, організаційні і соціально-психологічні заходи якої спрямовані на запобігання економічних збитків, підтримку цілей та цінностей підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М. Д. Аистова. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 288 с.
2. Гриньова В. М. Процес підготовки реструктуризації підприємств машинобудування: організація управління: монографія / В. М. Гриньова, М. В. Новікова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 240 с.
3. Отенко И. П. Организационно-экономический механизм реструктуризации предприятия: научное издание / И. П. Отенко, Н. А. Москаленко. — Харьков: Изд. ХНЭУ, 2005. – 216 с.
4. Управление персоналом предприятия в условиях реструктуризации: Монография / Г. В. Козицька, Л. А. Лутай, В. О. Шпандарук. – М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Донець. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Туган-Барановського. – Донецьк: Дон-НУЕТ, 2011. – 293 с.
5. Кавун С. В. Система економічної безпеки: методологічні та методичні засади [Текст]: монографія / С. В. Кавун. – Х.: ХНЕУ, 2009. – 299 с.
6. Куркин Н. В. Управление экономической безопасностью развития предприятия [Текст]: монография / Н. В. Куркин. – Днепропетровск: Арт-Пресс, 2004. – 450 с.
7. Зеркалов Д. В. Социальная безопасность: Монография. / Д. В. Зеркалов – К.: Основа, 2012. – 530 с.
8. Москаленко Н. О. Методичний підхід дослідження готовності машинобудівних підприємств до реструктуризації / Н. О. Москаленко, М. О. Кіпа // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 19 – 20 травня 2011 р. – Х.: ФОП Александрова К. М.; ВД «ІНЖЕК», 2011. – 72. с. Укр. мова. – с. 147 – 148.
9. Москаленко Н. О. Формування організаційно-методичного забезпечення реструктуризації машинобудівного підприємства / Н. О. Москаленко, М. О. Кіпа // Бизнес Информ. – 2012. – № 6 (413). – С. 131 – 135.
10. Куліков П. М. Теоретичні засади управління організаційними змінами / П. М. Куліков, Н. Є. Беляєва // Економіка: проблеми теорії та практики. – Вип. 250. Т. II. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. – С. 302–308.