

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

КАДРОВА БЕЗПЕКА

**Методичні рекомендації
до практичних завдань
для студентів усіх спеціальностей
другого (магістерського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2023**

УДК 331.108(072.034)

K13

Укладач А. В. Семенченко

Затверджено на засіданні кафедри соціальної економіки.
Протокол № 1 від 07.09.2022 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Кадрова безпека [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до практичних завдань для студентів усіх спеціальностей другого (магістерського) рівня / уклад. А. В. Семенченко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. – 38 с.

Наведено завдання за темами навчальної дисципліни відповідно до робочої програми. Подано методичні рекомендації до практичних завдань, а також рекомендовану літературу.

Рекомендовано для студентів усіх спеціальностей другого (магістерського) рівня.

УДК 331.108(072.034)

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2023

Вступ

У період зростаючої ролі персоналу підприємства як основної ланки забезпечення конкурентних переваг і досягнення стратегічних цілей все частіше спостерігається погіршення соціально-психологічного клімату в колективах, поширення конфліктних суперечок, що значно знижує лояльність персоналу та робить підприємства незахищеними від негативного впливу на економічну безпеку.

Домінуючу роль у системі економічної безпеки підприємства відіграє кадрова безпека, оскільки це робота з персоналом і кадрами, а вони в будь-якій організації первинні. Саме тому необхідно більше уваги приділяти організаційному забезпеченню системи кадрової безпеки, яка розглядається як процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і загрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом. Дані аспекти визначають актуальність навчальної дисципліни «Кадрова безпека».

Кадрова безпека – це генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з оброблення цілей, завдань, спрямованих на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації [21].

Завданнями забезпечення кадрової безпеки підприємства є: своєчасне виявлення реальних і потенційних загроз життєво важливим інтересам підприємства з боку персоналу; ефективна протидія і боротьба з чинниками, що перешкоджають реалізації законних інтересів компанії і її співробітників; збереження інтелектуальної та матеріальної власності підприємства; виявлення причин і джерел нанесення підприємству матеріального, психологічного, фізичного та іншого збитку з боку персоналу; розроблення та реалізація механізму оперативного реагування на негативні умови і тенденції розвитку підприємства, що виникають; збирання інформації, аналіз, оцінювання та запобігання небажаних і неправомірних дій співробітників відносно підприємства; запобігання проникнення в організацію кримінальних елементів і суб'єктів протиправної діяльності; формування вимог до співробітників щодо кадрової

безпеки; складання нормативної документації, проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи, моніторинг системи кадрової безпеки.

Об'єктом вивчення навчальної дисципліни є діяльність працівників підприємств та пов'язані з ними ризики на підприємстві.

Предметом навчальної дисципліни є закономірності та способи формування, організації й ефективного управління системою кадрової безпеки на українських підприємствах.

Метою навчальної дисципліни «Кадрова безпека» є вивчення теоретичних основ і набуття практичних навичок проведення досліджень із проблем забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Вивчення навчальної дисципліни «Кадрова безпека» передбачає проведення практичних занять.

Мета практичних та семінарських занять – це закріплення та поширення теоретичних знань із вивчення теоретичних і практичних засад системи кадрової безпеки на підприємстві; набуття навичок та вмінь робити критичне оцінювання вірогідності реалізації та масштабу негативних наслідків різних загроз з кадрового напрямку діяльності; розроблення пропозицій щодо визначення ступеня загальної захищеності конкретної організації від загроз її майновій та немайновій безпеці, що пов'язані з кадровим напрямом діяльності; визначення ефективності функціонування уповноважених інстанцій і посадових осіб у сфері протидії погрозам кадровій безпеці; виявлення ступеня потенційної лояльності різних категорій співробітників підприємства.

У процесі практичних занять викладач здійснює оперативний і точний контроль засвоєння студентами навчального матеріалу.

Практичні заняття проводять у формі семінарів, ділових ігор, тестів, ситуаційних завдань та розрахункових задач.

Підготовка до семінарського заняття передбачає самостійну роботу студентів з опрацювання отриманих за темою семінару питань із використанням додаткової літератури та інформації.

Традиційна форма проведення семінарського заняття передбачає виступи студентів із доповідями, повідомленнями з кожного питання з використанням мультимедійного проєктора та обговорення дискусійних моментів. Керівну роль відіграє викладач, коментуючи виступи та роблячи висновки. Традиційну форму семінару рекомендують для проведення занять до теми 3.

Активна форма проведення семінарського заняття передбачає якісні зміни взаємовідносин викладача і студентів шляхом надання їм нової ролі. Викладач здійснює (на попередньому занятті) призначення ведучого, який повинен уважно ознайомитися з темою та заздалегідь розробити регламент семінару. Ведучому надають право призначити доповідачів, а також опонентів з кожного питання. Студенти також виконують функції з оцінювання виступів. Під час підведення підсумків оцінювання діям учасників дає викладач. Активну форму семінару рекомендують для проведення занять до теми 10.

Ділова гра – це також активна форма проведення практичного заняття, яка ґрунтується на моделюванні конкретної ситуації (рекомендовано проведення ділових ігор до тем 1, 4, 5).

Вирішення тестів – це надання відповіді на теоретично й емпірично обґрунтовану систему висловлювань (завдань), яка дає змогу одержати вимірювання відповідних психологічних властивостей. Під тестуванням прийнято розуміти короточасне дослідження, за допомогою якого вимірюють рівень розвитку або міру вираження деяких психічних властивостей особистості, груп або спільнот. Тести широко застосовують у різних галузях науки, їхня популярність зумовлена можливістю одержання точної та якісної характеристики будь-якого явища. Передбачено вирішення тестів за темами 6 – 8.

Вирішення задач є традиційною, але досить важливою формою проведення занять, що формує практичні навички роботи з кількісними та якісними показниками. Перед кожним практичним заняттям студент повинен самостійно повторювати лекційний матеріал, засвоювати формули, проробляти літературу. Окремі елементи вирішення задач, які вимагають об'ємних розрахунків, можуть бути виконані студентами в позааудиторний час. Кожна розрахункова задача потребує висновків. Передбачено вирішення задач до тем 2 і 9.

Знання основних положень управління кадровою безпекою є необхідною основою управління персоналом, підвищення рівня професіоналізму й кваліфікації, економічної та соціальної доцільності професійної освіти, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, що надасть можливість для прийняття ефективних управлінських рішень під час виконання оперативних і стратегічних завдань організації.

Змістовий модуль 1

Концепція безпеки кадрового розвитку підприємства

Практичне заняття за темою 1

Сутність та роль системи кадрової безпеки на підприємстві

Мета практичного заняття – оволодіння навичками забезпечення кадрової безпеки підприємства: виявлення кадрових ризиків підприємства в системі кадрової безпеки; визначення ролі системи кадрової безпеки на підприємстві.

Завдання 1. Кого не варто наймати на роботу (правила). Ознайомтеся з правилами і погодьтеся або спростуйте їх (бажано на конкретних прикладах).

Правило 1. Не наймайте родичів. У західному фольклорі є приказка: «Родич в гостях – як свіжа риба». Через кілька днів його присутність вже нестерпна. Також родич, який працює у вашій організації, може постійно нагадувати своєю присутністю про давно забуті неприємності. Беручи на роботу одного зі своїх рідних, ви автоматично берете на себе додаткові зобов'язання перед всією сім'єю. Можливо ваш двоюрідний брат, який працює в одному з підрозділів компанії, не впорається зі своїми професійними обов'язками. Звільнивши його, ви прирікаєте себе на незручні моменти під час зустрічей з рідними. Закриваючи очі на його професійну непридатність, ви ризикуєте втратити кошти і подати поганий приклад іншим співробітникам.

Правило 2. Не наймайте друзів. Іноді немає нічого кращого, ніж у кінці робочого тижня сходити в гості до свого друга. Але якщо він (вона) працює з вами весь тиждень, робочі будні можуть обернутися щоденним кошмаром. Задумайтесь: на обличчях своїх знайомих ви звикли бачити дружній вираз. Ставши вашими підлеглими, вони навряд чи зможуть радувати вас звичним веселощами на обличчях. Друзі часто вимагають особливого до себе ставлення. Якщо бос – їхній друг, то вони можуть уявити, що загальні правила не для них. Непорозуміння різного роду неминучі, а розвиток ситуації найчастіше небажаний.

Правило 3. Не наймайте ні родичів, ні друзів ваших співробітників. Якщо Олександр або Людмила досягають чудових результатів, то це зовсім не означає, що їхній друг або родич виявиться гарним працівником.

Підтримка мережі контактів – справа правильна, а рекомендації співробітників завжди важливо враховувати. Але якщо йдеться про друзів або членів сім'ї, зазвичай це якась послуга, де ваші потреби як роботодавця навряд враховуються. Якщо кандидат виявиться поганим працівником, це створить напружені відносини між вами й автором рекомендацій, який власне може бути дуже ефективним і потрібним компанії співробітником.

Правило 4. Не наймайте нікого в пориві почуттів. Підбір персоналу завжди вимагає ясного і раціонального розрахунку. Необхідно оцінити сильні і слабкі сторони кандидата з урахуванням його передбачуваних посадових обов'язків. Для цього потрібен час. Якщо ж ви нехтуєте цим етапом і берете людину «з наскоку», то не дивуйтеся, що дуже скоро вам доведеться через ту або іншу причину її звільнити.

Правило 5. Не наймайте нікого з жалості. Ви не зобов'язані брати на роботу людей, яким не щастить у житті. Часто люди самі винні в своїх невдачах. Це ні в якому разі не стосується людей, потрібних вам як кваліфікованих професіоналів. Але не намагайтеся видавати бажане за дійсне тільки тому, що ви хотіли б врятувати від невдач вашого кандидата. Вам потрібні люди, які допоможуть компанії розвиватися, а не ті, яких компанія буде нести на собі. Кожне рішення під час підбору нових співробітників відображається на фінансових результатах організації. Ретельне стратегічне планування позбавить вас від непотрібних проблем, зробить вашу організацію конкурентоспроможною на ринку.

Завдання 2. Проаналізуйте письмово дані табл. 1 і 2.

Таблиця 1

**Частка респондентів, компанії яких постраждали
від економічних злочинів, %**

Реальні випадки шахрайства	2020 рік	2021 рік
Незаконне привласнення активів	42	64
Хабарництво і корупція	34	48
Деформація фінансової звітності: маніпулювання даними бухгалтерського обліку	18	28
Порушення прав інтелектуальної власності, враховуючи розкриття даних	28	23
Викривлення фінансової звітності: шахрайство під час залучення позикового або акціонерного капіталу	5	21

Більшість економічних злочинів на Україні виявлено корпоративною службою безпеки і службою внутрішнього аудиту (табл. 2).

Таблиця 2

Методи виявлення економічних злочинів

Методи виявлення економічних злочинів	2021 рік	2020 рік	2019 рік
Корпоративний контроль			
Корпоративна служба безпеки	25	28	2
Внутрішній аудит	16	20	7
Управління ризиками шахрайства, враховуючи превентивні заходи	15	1	2
Корпоративна культура			
Інформування керівництва компанії про підозрілі операції	11	5	0
Неофіційне внутрішнє джерело інформування керівництва про підозрілі операції	11	8	21
Неофіційне зовнішнє джерело інформування керівництва про підозрілі операції	7	8	12
За межами впливу керівництва			
Дії і розслідування регулівних і правоохоронних органів	3	7	12
Випадкове виявлення	3	5	2
Інші способи	0	13	39

Рекомендована література: основна [2 – 4]; додаткова [5; 12; 16; 19; 24; 30].

Практичне заняття за темою 2

Кадрова безпека підприємства як об'єкт управління

Мета практичного заняття – оволодіння навичками забезпечення кадрової безпеки підприємства: критичне оцінювання вірогідності реалізації та масштабу негативних наслідків різних загроз за кадровим напрямом діяльності.

Завдання 1. Ознайомтеся з поданою далі інформацією відносно елементів шахрайства. Письмово прокоментуйте кожну з таблиць.

Шахрайство – незаконне, шляхом обману, підтасовування, маніпуляцій, привласнення чужої власності, активів підприємства (табл. 3).

Таблиця 3

Види шахрайства

Види шахрайства	Весь світ	Центральна і Східна Європа	Україна
Будь-які види економічних злочинів	43	50	59
Незаконне привласнення активів	30	33	43
Корупція і хабарництво	13	18	34
Порушення прав інтелектуальної власності	15	20	28
Виправлення звітності	12	13	18
Інші злочини	7	10	16
Відмивання грошей	4	5	5

Значна частина економічних злочинів здійснюється за прямої участі співробітників або в змові з особами, які працюють у компанії. Одна з можливих причин – краще розуміння бізнесу компанії (у тому числі його сильних і слабких сторін) співробітниками компанії порівняно із зовнішніми учасниками. Це ставить співробітників у вигідніше положення для здійснення протиправних дій. Більшість протиправних дій в Україні здійснюють керівники вищої ланки, люди освічені, а отже, здатні нанести компанії великий збиток.

Вище керівництво може обійти механізми контролю за допомогою наявних повноважень і розробити складніші схеми шахрайства. Середній збиток, нанесений шахраями з вищою освітою, більш ніж у п'ять разів перевищує збиток від махінаторів із середньою освітою. Родичі здійснюють найбільшу кількість шахрайств і зловживань, завдаючи найвищого збитку – у 72 % випадках (дані Європейського Союзу).

У звіті компанії *PricewaterhouseCoopers* абсолютно переважають особисті причини здійснення шахрайства, а серед них – фінансовий матеріальний чинник (тобто корисливі мотиви – 73 %). На другому місці серед чинників – низька здатність протистояти спокусі здійснення шахрайської дії у порушників (39 %) і погане розуміння порушником

значення його/її протиправної дії (33 %). З точки зору організаційних причин важливо зазначити, що недостатньо ефективні механізми контролю відіграють значну роль у 20 % випадків шахрайства. Але, можливо, серйознішу роль відіграє культура компанії (і ставлення до неї співробітників). Культура компанії вкрай важлива під час створення постійної програми з управління ризиками протиправних дій (табл. 4).

Таблиця 4

Причини випадків шахрайства, вказані компаніями, %

Корпоративні причини (системи контролю і корпоративна культура)	%
Етичний кодекс і кодекс поведінки не були чітко донесені до співробітників	15
Досягнення цілей компаній	17
Занадто висока міра анонімності серед співробітників/керівництва	13
Перевищення повноважень керівництвом	11
Недостатньо розвинені системи внутрішнього контролю	20
Низький рівень відданості співробітників фірмі	21
Особисті причини (стимули і способи обґрунтування дій)	
Потенційний надлишок робочих місць/звільнення надлишкового персоналу	4
Зневіра співробітників у кар'єрі в роботі, відсутність просування по службі	14
Необхідність підтримувати високий рівень життя	33
Погане розуміння порушником значення його/її протиправної дії	33
Низька здатність протистояти спокусі здійснення шахрайської дії у порушників	39
Фінансовий/матеріальний стимул	73

В умовах нестабільного законодавства, великої кількості різновидів господарських операцій на підприємстві існує можливість відхилень у бухгалтерській звітності підприємства-клієнта. Обов'язки з попередження та виявлення фактів шахрайства та помилок покладається на керівництво підприємства.

Завдання 2. Визначте стан кадрової безпеки підприємств (розрахуйте зведений показник), використовуючи дані табл. 5 – 7. Порівняйте отримані результати за підприємствами відповідно до шкали Харрінгтона. Надайте рекомендації щодо вдосконалення системи кадрової безпеки.

**Система індикаторів для визначення стану
складових кадрової безпеки підприємств**

Складові кадрової безпеки	Показники	Підприємства	
		А	Б
1	2	3	4
Соціально- мотива- ційна безпека (0,35)	<i>Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл.}$)</i>		
	Показник укомплектованості кадрами ($\Pi_{ук.}$)	0,823	0,928
	Співвідношення фактичного фонду робочого часу одного працівника та максимально можливого ($C_{фФРЧ/мФРЧ}$)		
	Співвідношення фактичного значення продуктивності праці та оптимального рівня у галузі ($C_{фПП/огПП}$)		
	Коефіцієнт вікової структури персоналу ($K_{вік.стр.}$)	0,858	0,891
	Коефіцієнт спеціалізації кадрів ($K_{спец.к.}$)	0,847	0,851
	Співвідношення середньомісячної заробітної плати на підприємстві та середньомісячної заробітної плати в галузі ($C_{фзП/гзП}$)		
	Показник мотивації заробітної плати ($\Pi_{мот.зП}$)	0,795	0,856
	<i>Частка працівників (коэф. ≤ 1), які протягом року отримували мінімальну заробітну плату ($Ч_{мін.зП}$)</i>		
	Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати ($C_{ПП/зП}$)		
	Коефіцієнт соціальної захищеності персоналу ($K_{соц.зах}$)	0,719	0,818
	Σ		
Рівень (середнє значення) соціально-мотиваційної безпеки			
Профе- сійна безпека (0,25)	Коефіцієнт освітнього рівня працівників ($K_{осв.р.}$)	0,473	0,648
	Коефіцієнт використання кваліфікації персоналу ($K_{вик.кв.}$)	0,677	0,628
	Коефіцієнт інтелектуального рівня та винахідництва ($K_{інт.р. і вин.}$)	0,619	0,621
	Коефіцієнт бездефектності праці персоналу ($K_{безд.пр.}$)	0,621	0,725
	Частка працівників, що пройшли навчання протягом року ($Ч_{навч.}$)		
	Частка працівників, що підвищили кваліфікацію протягом року ($Ч_{підвищ.кв.}$)		
	Коефіцієнт забезпеченості інформаційними ресурсами ($K_{заб.інф.}$)	0,513	0,781
	Коефіцієнт захищеності інформації ($K_{зах.інф.}$)	0,428	0,811
	Σ		
Рівень (середнє значення) професійної безпеки			

1	2	3	4
Антиконфліктна безпека (0,25)	Рівень розвитку корпоративної культури ($P_{\text{корп.к.}}$)	0,61	0,591
	Рівень регламентації соціально-трудових відносин ($P_{\text{реглам.СТВ}}$)	0,524	0,508
	Рівень ціннісно-орієнтаційної єдності колективу ($P_{\text{цое}}$)	0,562	0,578
	Ступінь задоволеності працівників стилем керівництва ($C_{\text{зад.кер.}}$)	0,742	0,721
	Ступінь задоволеності працівників роботою ($C_{\text{зад.роб.}}$)	0,862	0,749
	Ступінь задоволеності працівників роботою служби управління персоналом ($P_{\text{зад.роб.СУП}}$)	0,712	0,784
	<i>Співвідношення рівня конфліктності на підприємстві з середньогалузевим рівнем ($C_{\text{фРК/гРК}}$)</i>		
	Частка вирішених деструктивних конфліктів на підприємстві ($Ч_{\text{вир.конфл.}}$)		
	Рівень лояльності персоналу ($P_{\text{лоя.}}$)	0,716	0,854
	Σ		
	Рівень (середнє значення) антиконфліктної безпеки		
Безпека життєдіяльності (0,15)	Коефіцієнт трудової дисципліни ($K_{\text{тд}}$)	0,697	0,759
	Коефіцієнт скорочення кількості робочих місць, що не відповідають вимогам нормативних актів щодо безпеки виробництва ($K_{\text{скор.РМ}}$)		
	Коефіцієнт скорочення чисельності працівників, які працюють в умовах, що не відповідають вимогам санітарних норм ($K_{\text{скор.ч}}$)	0,246	0,258
	Коефіцієнт скорочення випадків професійної захворюваності та травматизму ($K_{\text{скор.проф.зіт}}$)	0,224	0,198
	Σ		
		Рівень (середнє значення) безпеки життєдіяльності	

Таблиця 6

Показники виробничої діяльності підприємств за звітний період

№ з/п	Показники	Підприємства	
		А	Б
1	2	3	4
1	Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	549 314	1 741 261
2	Середньооблікова кількість персоналу, осіб	2 524	5 468
3	Кількість прийнятих працівників, осіб	72	227

Закінчення табл. 6

1	2	3	4
4	Кількість звільнених працівників, осіб	115	205
5	Кількість працівників, яких звільнено у зв'язку з невиконавчими причинами (за порушення дисципліни, за власним бажанням), осіб	114	203
6	Фонд робочого часу, всього людино-годин	4 835 984	10 957 872
7	Фонд робочого часу одного працівника, людино-годин	1 916	2 004
8	Максимально можливий фонд робочого часу одного працівника, людино-годин	2 040	
9	Продуктивність праці, тис. грн/особу		
10	Продуктивність праці у базисному періоді, тис. грн/особу	276,19	237,02
11	Індекс продуктивності праці ($I_{пп.}$)		
12	Оптимальний рівень продуктивності праці, тис. грн/особу	328,1	
13	Фонд оплати праці штатних працівників, всього, тис. грн	441 780	1 124 150
14	Середньомісячна заробітна плата, грн		
15	Середньомісячна заробітна плата у базисному періоді, грн	13 386,83	13 451,37
16	Індекс заробітної плати ($I_{зп.}$)		
17	Рівень середньомісячної заробітної плати в галузі, грн	13 282	
18	Відсоток працівників, які протягом року отримували мінімальну заробітну плату	9,15	4,13
19	Чисельність працівників, які пройшли професійне навчання протягом року ($Ч_{п.}$), осіб	1 492	3 768
20	Чисельність працівників, які підвищили кваліфікацію протягом року ($Ч_{п.кв.}$), осіб	724	2 122
21	Кількість зафіксованих трудових конфліктів у розрахунку на 100 працівників у звітному році	19	5
22	Кількість вирішених деструктивних конфліктів у звітному році	17	4
23	Середня кількість зафіксованих конфліктів у галузі	78	
24	Загальна кількість робочих місць (K_3)	2 026	4 923
25	Кількість робочих місць, що не відповідають вимогам санітарних норм до проведених заходів (K_1)	1 291	1 445
26	Кількість робочих місць, що не відповідають вимогам санітарних норм після проведених заходів (K_2)	784	323

Використовуючи наведені далі формули (1) та (2), зважаючи на вагові коефіцієнти складових кадрової безпеки підприємства, визначені

експертним шляхом (соціально-мотиваційна складова – 0,35; професійна – 0,25; антиконфліктна – 0,25; безпека життєдіяльності – 0,15), розрахувати зведений показник кадрової безпеки підприємства як середньозважену оцінку за чотирма складовими кадрової безпеки (табл. 7).

Таблиця 7

Зведений показник кадрової безпеки підприємств у звітному році

№ з/п	Найменування підприємств	Рівень соціально-мотиваційної безпеки	Рівень соціально-мотиваційної безпеки, скорегований на ваговий коефіцієнт (3 ст. × 0,35)	Рівень професійної безпеки	Рівень професійної безпеки, скорегований на ваговий коефіцієнт (5 ст. × 0,25)	Рівень антиконфліктної безпеки	Рівень антиконфліктної безпеки, скорегований на ваговий коефіцієнт (7 ст. × 0,25)	Рівень безпеки життєдіяльності	Рівень безпеки життєдіяльності, скорегований на ваговий коефіцієнт (9 ст. × 0,15)	Зведений показник кадрової безпеки підприємств (4 ст. + 6 ст. + 8 ст. + 10 ст.)
1	Підприємство А									
2	Підприємство Б									

Методичні рекомендації

Рівень j-ї складової кадрової безпеки підприємства визначають за формулою:

$$\overline{R_{КБj}} = \frac{\sum_{i=1}^n f(x_i)}{n}, \quad (1)$$

де n – кількість показників;

$f(x_i)$ – одинична оцінка показника.

Розглядаючи індикатори безпеки, можна зазначити, що є показники, які мають позитивний вплив на рівень кадрової безпеки та показники,

зростання яких приводить до зниження рівня кадрової безпеки. Тобто всі індикатори розподіляють на стимулятори та дестимулятори. Так, наприклад, показник «плинності кадрів» є дестимулятором – чим більша плинність кадрів на підприємстві, тим нижчий рівень кадрової безпеки, оскільки загрозою для підприємства є як «нові» працівники, яких приймуть на підприємство, так і звільнені працівники, які володіють певною інформацією, технологією, навичками тощо. Чим більше укомплектований штат працівників підприємства, тим вищий рівень кадрової безпеки, а значить показник «укомплектованості кадрами» є стимулятором. Зважаючи на індикатори соціально-мотиваційної безпеки, слід зазначити, що показниками-дестимуляторами є «коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл.}$)» та «частка працівників, які протягом року отримували мінімальну заробітну плату ($Ч_{мін.зп}$)». Для розрахунку рівня (середнього значення) складової кадрової безпеки необхідно всі індикатори нормалізувати, тобто показники дестимулятори зробити стимуляторами. Пропонується для цього під час підрахунку суми всіх показників та для розрахунку середнього значення складових безпеки використовувати таку формулу:

$$\overline{R_{КБj}} = \frac{\sum_{i=1}^n x_{ij} + (1 - \sum_{i=1}^m x_{ij})}{N_j}, \quad (2)$$

де $\overline{R_{КБj}}$ – середнє значення j -ї складової кадрової безпеки;

n – індикатори-стимулятори;

x_{ij} – i -й індикатор j -ї складової кадрової безпеки;

m – індикатори-дестимулятори;

N_j – загальна кількість індикаторів j -ї складової кадрової безпеки.

Функціональні складові кадрової безпеки залежно від галузевої приналежності підприємства можуть мати різні пріоритети відповідно до характеру існуючих загроз. Із метою обліку даних пріоритетів пропонується ввести вагові коефіцієнти (коефіцієнти значущості) окремих складових кадрової безпеки, які можна отримати на основі використання методів експертних оцінок.

У результаті розрахунків вагових коефіцієнтів з урахуванням складових кадрової безпеки підприємства отримані такі значення оцінок експертів: соціально-мотиваційна складова – 0,35; професійна – 0,25; антиконфліктна – 0,25; безпека життєдіяльності – 0,15.

Максимально можливий фонд робочого часу одного працівника в звітному році розраховують як різницю кількості днів у році та кількості святкових та вихідних днів помножена на тривалість робочого дня: $(365 - 110) \times 8 = 255 \times 8 = 2\,040$ годин.

Під час розрахунку співвідношення фактичного значення продуктивності праці та оптимального рівня у галузі слід використовувати значення оптимального рівня продуктивності праці 328,1 тис. грн/особу.

Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати ($C_{\text{ПП/ЗП}}$). Зміна продуктивності праці характеризується індексом ($I_{\text{ПП}}$) і визначається відношенням продуктивності праці за звітний період ($\text{ПП}_{\text{звітн.}}$) до продуктивності праці в базисному році ($\text{ПП}_{\text{баз.}}$). Аналогічно розраховують індекс середньомісячної заробітної плати ($I_{\text{ЗП}}$) за відповідні періоди.

Коефіцієнт випередження є співвідношенням індексів продуктивності праці і середньої заробітної плати. Після розрахунку коефіцієнта випередження (відставання) можна визначити суму економії ($-E$) або перевитрат ($+E$) фонду оплати праці у зв'язку із зміною відношень між темпами зростання продуктивності праці та її оплатою:

$$I_{\text{ПП}} = \text{ПП}_{\text{звітн.}} / \text{ПП}_{\text{баз.}}; \quad (3)$$

$$I_{\text{ЗП}} = \text{ЗП}_{\text{звітн.}} / \text{ЗП}_{\text{баз.}}; \quad (4)$$

$$K_{\text{вип}} = I_{\text{ПП}} / I_{\text{ЗП}}; \quad (5)$$

$$\pm E = \text{ФОП}_{\text{звітн.}} \times (I_{\text{сз}} - I_{\text{ПП}}) / I_{\text{сз}}. \quad (6)$$

Частку працівників підприємства (керівників, фахівців та робітників), які пройшли навчання протягом звітного року, визначають за формулою:

$$C_{\text{навч.}} = \frac{C_{\text{н}}}{C_{\text{со}}}, \quad (7)$$

де $C_{\text{н}}$ – кількість працівників, які пройшли професійне навчання протягом року;

$C_{\text{со}}$ – середньооблікова кількість персоналу підприємства.

Частку працівників, які підвищили кваліфікацію протягом року ($Ч_{\text{підвищ.кв.}}$) розраховують за формулою схожою на визначення частки працівників, які пройшли навчання протягом року:

$$Ч_{\text{підвищ.кв.}} = \frac{Ч_{\text{п.кв.}}}{Ч_{\text{со}}}, \quad (8)$$

де $Ч_{\text{п.кв.}}$ – кількість працівників, які підвищили кваліфікацію протягом року;
 $Ч_{\text{со}}$ – середньооблікова кількість персоналу підприємства.

Коефіцієнт скорочення кількості робочих місць, що не відповідають вимогам нормативних актів щодо безпеки виробництва ($К_{\text{скор.рм}}$) розраховують за формулою:

$$К_{\text{скор.рм}} = \frac{К_1 - К_2}{К_3}, \quad (9)$$

де $К_1$, $К_2$ – кількість робочих місць, що не відповідають вимогам санітарних норм до і після проведених заходів;

$К_3$ – загальна кількість робочих місць.

У зв'язку з тим, що експертні оцінки мають суб'єктивний характер і досить складно оперувати одночасно значним числом об'єктів, у якості шкали, за якою експерт оцінює значення якого-небудь показника доцільно застосовувати вербально-числову шкалу оцінок. Вербально-числова шкала дозволяє вимірювати ступінь інтенсивності оцінок. Слід використати у цьому випадку шкалу Харрінгтона (табл. 8), що має універсальний характер і складається з п'яти інтервалів (x).

Таблиця 8

Шкала Харрінгтона

Інтервал оцінки	Опис оцінки	Числове значення
1	2	3
1	Дуже висока	0,80 – 1,00
2	Висока	0,63 – 0,79
3	Середня	0,37 – 0,62

1	2	3
4	Низька	0,20 – 0,36
5	Дуже низька	0,00 – 0,19

Середня числова оцінка за шкалою Харрінгтона: $x_{\text{сер}} = \{0,9; 0,71; 0,5; 0,28; 0,1\}$.

Рекомендована література: основна [1 – 3]; додаткова [6; 8; 12; 16; 19; 24; 30; 31].

Семінарське заняття за темою 3 **Типологія працівників підприємства, групи ризику**

Питання до семінарського заняття

1. Особистісні характеристики працівника та їхня типологія.
2. Соціальна типологія характерів Е. Фрома: ставлення людини до життя, суспільства та моральних цінностей.
3. Виявлення конфліктних особистостей в організації.
4. Класифікація соціально-психологічних типів працівників у сучасній організації Сергія Заніна.

Рекомендована література: основна [1; 3; 4]; додаткова [7; 9; 14; 21; 28; 31].

Практичне заняття за темою 4 **Соціально-психологічні проблеми персоналу підприємства**

Мета практичного заняття – засвоєння особливостей організації та управління кадровою безпекою на підприємстві: визначення систематизованого переліку загроз кадровій безпеці; визначення характеристик економічного злочинця.

Завдання 1. Ознайомтеся з поданою далі інформацією стосовно характеристик економічного злочинця. Прокоментуйте наведену таблицю письмово.

На лінійний персонал припадає лише 23 % випадків крадіжок в українських фірмах (йдеться про різні галузі економіки), на менеджерів середньої ланки – 27 %, а на топ-менеджерів – 50 % випадків (табл. 9).

Таблиця 9

Характеристики економічного злочинця

Критерії	%
Освіта:	
Неповна середня/середня	16
Неповна вища/вища	74
Друга вища/аспірантура	10
Термін роботи на одній посаді:	
До 2 років	57
3 – 5 років	26
6 – 10 років	17
Більше 10 років	0
Стать:	
Чоловіча	89
Жіноча	11
Вік:	
До 30 років	18
31 – 40 років	54
41 – 50 років	21
Більше 50 років	7
Термін роботи в компанії:	
Більше 10 років	9
6 – 10 років	23
3 – 5 років	18
До 2 років	50
Посада:	
Вище керівництво (власник, генеральний директор, керівники відділів)	41
Керівники середньої ланки (менеджери, інші посадовці)	24
Інші співробітники	17

Рекомендована література: основна [1; 3; 4]; додаткова [10; 14; 21; 28; 31].

Практичне заняття за темою 5

Порушення прав працівників на робочому місці

Мета практичного заняття – визначити та дослідити особистісні якості працівників, які використовують як критерії для дискримінації; розглянути види мобінгу та його причини; запропонувати програму щодо запобігання дискримінації, жорстокості і примусу на робочих місцях.

Завдання 1. Кейс. Влада авторитету. Уважно прочитайте факти та надайте відповіді на запитання.

1. Американський психолог Роберт Чалдіні в своїй книзі «Вплив: наука і практика» наводить дані безлічі досліджень, які розкривають природу впливу авторитету на нашу поведінку і наші цінності. Так, за умовами одного з досліджень, психолог у різних класах коледжу одну і ту ж саму людину представляв як гостя з Кембриджського університету. У першому з класів він назвав її «студент», у другому – «асистент», у третьому – «викладач», у четвертому – «професор». Після того, як гість йшов з аудиторії, учнів просили приблизно оцінити його зріст. Результати показали, що зріст «професора» виявився значно вищим, ніж зріст «студента», і з кожним підвищенням титулу гість «додавав» у зрості. У чому, на вашу думку, секрет?

2. Випадково підібраним особам надавали білі аркуші паперу або екран, на якому зліва була одна пряма лінія, а праворуч – три. Одна з правих ліній точно відповідала за довжиною лівій, а випробовуваний повинен був її визначити. Різниця в довжині була настільки значна, що, коли випробовувані відповідали поодиночі, ніхто з них ні разу не помилився. Потім учасники викликалися групами по 7 – 9 осіб. Уся група, крім останнього, хто відповідав, за попередньою домовленістю з експериментатором, одноставно давала заздалегідь узгоджену неправильну відповідь. Виявилося, що у 37 % осіб, які не знали про змову, відповіді були такими ж, тобто неправильними, вони не повірили своїм очам і погодилися з думкою більшості. З яким явищем ми зіткнулися в цій ситуації?

Рекомендована література: основна [1; 2; 4]; додаткова [9; 10; 22; 30].

Змістовий модуль 2

Концептуальні основи управління кадровою безпекою на підприємстві

Практичне заняття за темою 6

Система управління кадровою безпекою організації

Мета практичного заняття – оволодіння навичками управління кадровою безпекою підприємства: визначення основних методів протидії загрозам кадровій безпеці; визначення ступеня загальної захищеності конкретної організації від загроз її майновій та немайновій безпеці, пов'язаних із кадровим напрямом діяльності; визначення схильності працівників до ризику методом тестування.

Завдання 1 (ситуація для обговорення). Уважно прочитайте наведений матеріал та надайте письмові коментарі.

На дно глибокого рову насипали бите скло. Випробовуваним показували цей рів, щоб вони могли переконатися, що краще туди не падати. Потім їх відводили від рову приблизно на п'ять метрів, міцно зав'язували очі і пропонували підійти до краю рову. Якщо випробовуваний з першого ж кроку проявляв обережність або, навпаки, сміливо крокував до самого рову і його доводилося утримувати від падіння, вважалося, що в обох випадках людина схильна до нещасних випадків.

Обидва ці типи випробовуваних становлять певну небезпеку. Якщо, наприклад, посадити їх за кермо автомашини, представники першого типу лякатимуться кожній дрібниці. Їх увага відволікатиметься другорядними деталями, і це може призвести до аварії. Не менш небезпечні і представники другого типу, схильні до зайвого і необґрунтованого ризику.

На відміну від них хороший водій, не схильний до нещасних випадків, упевнено робить два-три кроки вперед, а потім або зовсім відмовляється йти, або йде, проявляючи достатню і поступово зростаючу обережність.

Завдання 2. На папері в конспекті (краще на великій дошці) у повному безладі вибудуйте цифри від 1 до 100, потім обміняйтесь конспектами з одногрупником і спробуйте за 1 хвилину відшукати в цьому хаосі

всі цифри по порядку. Лише одна людина з десяти тисяч впорається з цим завданням за 1 хвилину. Зазвичай же за цей час встигають відшукати від 25 до 50 цифр. Низький результат означає: людина не здатна виокремити з маси чинників головний; вона зупиняє погляд одночасно на багатьох цифрах, перш ніж вибрати необхідну.

Завдання 3 (ситуація для обговорення). Розгляньте наведений експеримент на терпіння. Надайте письмові коментарі.

Упродовж години випробовуваний повинен складати числа, додаючи задане до суми попередніх. Витримана людина спокійно складає числа, причому швидкість обчислень і їх точність з часом рівномірно зменшуються. Легкозбуджувані люди швидко починають нервувати і швидко втомлюються. Але особливо небезпечний тип людей, які до певного моменту часу працюють швидко і точно, а потім їх терпіння закінчується. Вони впадають в паніку і повністю втрачають здатність управляти своєю увагою.

Завдання 4 (тест). Оцініть власну схильність до ризику відповівши на запитання. Відповідно до інтерпретації результатів зробіть висновки.

На кожне з 25 питань потрібно дати один з п'яти варіантів відповіді: «так», «швидше так, ніж ні», «важко сказати», «швидше ні, ніж так», «ні».

1. Перевищили б ви встановлену швидкість, щоб швидше надати допомогу тяжкохворій людині?

2. Погодилися б ви брати участь в небезпечній і тривалій експедиції?

3. Стали б ви на шляху небезпечного злочинця, який втікає?

4. Могли б ви їхати на підніжці товарного вагону за умови швидкості 100 кілометрів на годину?

5. Чи можете ви наступного дня після безсонної ночі нормально працювати?

6. Стали б ви першими переходити дуже холодну річку?

7. Чи позичили б ви своєму другу велику суму грошей, будучи не зовсім упевненим, що він зможе повернути вам ці гроші?

8. Увійшли б ви разом з приборкувачем у клітку з левами у разі, якщо приборкувач запевнив би, що це безпечно?

9. Могли б ви під керівництвом залізи на високу фабричну трубу?

10. Стали б ви без тренування керувати вітрильним човном?

11. Ризикнули б ви схопити за вуздечку коня, що біжить?
12. Наважились б ви швидко перебігти в черевиках крижаний хокейний майданчик?
13. Могли б ви вчинити стрибок із парашутом?
14. Могли б ви у разі необхідності проїхати без квитка від Києва до Харкова?
15. Наважились б ви вчинити автотурне, якби за кермом сиділа людина, яка зовсім нещодавно була у дорожньо-транспортній події?
16. Могли б ви з 10-метрової висоти стрибнути на тент пожежної команди?
17. Могли б ви, щоб позбавитися від затяжної хвороби з постільним режимом, піти на небезпечну для життя операцію?
18. Могли б ви зіскочити з підніжки товарного вагону, що рухається зі швидкістю 50 кілометрів на годину?
19. Могли б ви, як виняток, у числі семи осіб піднятися на ліфті, розрахованому тільки на шість осіб?
20. Могли б ви на прохання коханої людини перейти із зав'язаними очима жваве вуличне перехрестя?
21. Взятися б ви за небезпечну для життя роботу, якби за неї добре платили?
22. Могли б ви після п'яти чарок вина обчислювати відсотки?
23. Могли б ви за вказівкою начальника взятися за високовольтний дріт, якби він запевнив вас, що дріт знеструмлений?
24. Могли б ви після декількох попередніх пояснень управляти вертольотом?
25. Могли б ви, маючи квитки, але без грошей і продуктів зробити поїздку з Києва у Будапешт?

Підведення підсумків. Підсумовування балів за варіанти відповідей: «так» (5 балів), «швидше так, ніж ні» (4 бали), «важко сказати» (3 бали), «швидше ні, ніж так» (2 бали), «ні» (1 бал). Якщо ваша сума перевищує 100 балів, то ви схильні до надмірного ризику; якщо менше 50, то ви схильні до надмірної обережності. Судячи з деяких наведених тут питань, ризик – не завжди благородна справа. Нерідко він перетворюється на зухвалість, яку лише помилково зараховують до достоїнств людини. За словником Даля, зухвалість – це зло. В українській мові «лихо» – це біда, горе. Говорячи про ризик, важливо у разі можливості визначати кількісну сторону ризику. Психологи визначають міру ризику як відношення уявлень про безпеку до уявлень про чинники, супротивні безпеці.

Нещасний випадок – це результат неадекватної поведінки в складній ситуації.

Завдання 5 (ситуація для обговорення). Розгляньте наведену Даоську притчу, в якій подані дев'ять випробувань щодо контролю персоналу. Ознайомтесь з ними та надайте письмові коментарі.

Конфуцій сказав: «Проникнути в серце людини важче, ніж пробратися в гірську ущелину. Легше пізнати небо, ніж серце людини».

Небо встановило весну й осінь, літо і зиму, день і ніч. У людини ж обличчя непроникне, почуття глибоко приховані. Буває, що людина на вигляд добра, а за натурою – жадібна; на вигляд здатна, а на ділі нікчемна; на вигляд ділова, а в душі бездіяльна; зовні м'яка, а усередині груба. Ось чому виходить так, що людина то прагне до доброчесності, як вмираючий від спраги – до води, то біжить від доброчесності, як від лісової пожежі.

Ось чому мудрий правитель посилає людину в далеку дорогу, щоб випробувати її відданість, і посилає її близько, щоб випробувати її шанобливість; дає важке доручення, щоб випробувати її здібності; ставить їй несподівані питання, щоб випробувати її кмітливість; наказує діяти швидко, щоб випробувати її довіру; довіряє їй багатство, щоб випробувати її сумлінність; сповіщає її про небезпеку, щоб випробувати її холоднокрівність; поїть її доп'яна, щоб випробувати її схильності; саджає її разом із жінками, щоб побачити, чи хтива вона. Такі дев'ять випробувань, за якими можна робити висновки про людей.

Рекомендована література: основна [1; 3; 4]; додаткова [5; 11; 27; 29; 31].

Практичне заняття за темою 7

Методи впливу на персонал підприємства

Мета практичного заняття – оволодіння навичками визначення методичних основ управління процесом забезпечення кадрової безпеки на підприємстві; а також визначення методів цілеспрямованого впливу на персонал підприємства.

Завдання 1 (тест). Розгляньте шкалу організаційної лояльності (*Organizational Commitment Scale, OCS*), запропоновану в 1990 р. Джоном Мейером і Наталі Аллен.

У табл. 10 наведено ряд тверджень, що відображають думки і почуття, що виникають у людей щодо організації, в якій вони працюють. На основі думок і почуттів щодо організації, в якій ви зараз працюєте, оцініть, будь ласка, ступінь вашої згоди або незгоди з кожним твердженням, обвівши кружечком відповідну цифру від 1 до 7 (1 – абсолютно не згоден, 7 – абсолютно згоден).

Таблиця 10

Твердження шкали організаційної лояльності Д. Мейера і Н. Аллен

№ з/п	Твердження	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Я був би радий до відходу на пенсію працювати в цій організації							
2	На даний момент я бачу необхідність у продовженні роботи в цій організації							
3	Я не відчуваю ніяких зобов'язань щодо цієї організації							
4	Я сприймаю проблеми цієї організації як свої власні							
5	Мені було б важко піти з цієї організації прямо зараз, навіть якби я цього хотів							
6	Зараз я не відчуваю себе вправі залишити цю організацію, навіть якщо це буде вигідно для мене							
7	У мене немає відчуття приналежності моєї організації							
8	Якщо я зараз піду з організації, то багато що в моєму житті зруйнується							
9	Якби я зараз пішов з цієї організації, то відчував би себе винним							
10	Я не відчуваю теплих почуттів щодо цієї організації							
11	Мені здається, що у мене дуже мало варіантів працевлаштування, щоб розглядати можливість відходу з цієї організації							
12	Ця організація заслуговує моєї відданості							
13	Я не відчуваю себе членом колективу в моїй організації							

1	2	3	4	5	6	7	8	9
14	Я міг би розглядати можливість роботи в іншому місці, якби не отримував від цієї організації так багато							
15	Було б не правильно піти з цієї організації прямо зараз через мої зобов'язання перед іншими людьми							
16	Ця організація багато значить для мене особисто							
17	Пішовши з цієї організації, я позбувся б багатьох можливостей							
18	Я багато чим зобов'язаний цій організації							

Інтерпретація. Для кожної субшкали потрібно підсумувати оцінки відповідно за ключем і суму розділити на шість (середнє арифметичне). Оцінки за твердженнями, позначеними буквою R, інвертуються, тобто замість 7 ставимо 1, замість 6 – 2, 5 – 3 і т. д. Для субшкали афективної (емоційної) лояльності (*Affective Commitment Scale, ACS*), яка вимірює ступінь ідентифікації, залученості й емоційної прихильності працівника до організації: 1, 4, 7R, 10R, 13R, 16. Для субшкали продовженої лояльності (*Continuous Commitment Scale, CCS*), яка вимірює ступінь усвідомлення працівником того, як витрати, що асоціюються з відходом з організації, пов'язують його з організацією: 2, 5, 8, 11, 14, 17. І для субшкали нормативної лояльності (*Normative Commitment Scale, NCS*), яка визначає ступінь відчуття працівником зобов'язань перед організацією: 3R, 6, 9, 12, 15, 18.

Рекомендована література: основна [2 – 4]; додаткова [8; 10; 13; 23; 30].

Практичне заняття за темою 8

Протидії загрозам безпеці персоналу підприємства

Мета практичного заняття – обґрунтування теоретичних аспектів протидії загрозам, пов'язаним із протиправними та недобросовісними діями персоналу підприємства, а також виявлення ступеня потенційної лояльності різних категорій співробітників.

Завдання 1 (тест). Оцініть власну лояльність відповідно до запитань. Відповідно до інтерпретації результатів зробіть висновки. Прокоментуйте інтернет-тестування К. Харського.

Тест К. Харського «Оцініть свою лояльність до компанії».

1. З яким почуттям ви відповідаєте на питання друга: «Де ти працюєш?»:

- а) з гордістю;
- б) з соромом;
- в) з вибаченнями;
- г) кажу, що тимчасово без роботи.

2. Коли ви знімаєте бейдж, який повинні носити відповідно до корпоративних стандартів:

- а) коли йду з роботи;
- б) коли керівник йде з роботи;
- в) коли керівник, моргаючи, закриває очі;
- г) не одягаю.

3. Конкуренти можуть мене переманити:

- а) грошима;
- б) кар'єрними перспективами;
- в) лестощами;
- г) не можуть.

4. Коли керівник говорить про найближчі плани, я зазвичай:

- а) у такт киваю головою;
- б) за звичкою киваю головою;
- в) негативно хитаю головою;
- г) записую у спеціальний блокнот.

5. Коли я бачу, як покупець сумнівається, чи брати з полиці наш товар або не брати, я зазвичай кажу:

- а) щиро раджу, сам користуюся;
- б) поставте на місце!;
- в) відмінний вибір;
- г) вийду з магазину.

6. Коли мене запитують, що можна поліпшити в роботі компанії, зазвичай я:

- а) говорю, що ми досягли досконалості;
- б) пропоную план реорганізації свого робочого місця;
- в) пропоную звільнити безпосереднього начальника;
- г) пропоную змінити вище керівництво.

Інтерпретація. Підрахуйте набрані бали відповідно до наведеного ключа, поданого в табл. 11.

Таблиця 11

Аналіз відповідей на запитання тесту

Відповідь	Номер питання					
	1	2	3	4	5	6
а	3	3	1	1	2	0
б	1	2	1	1	1	3
в	1	1	0	0	3	1
г	0	0	3	3	0	1

Якщо ви набрали більше 18 балів, то це значить, що ви хочете здаватися кращим, ніж є. Якщо ви набрали від 16 до 18 балів включно – ви лояльний співробітник. Якщо ви набрали від 12 до 15 балів включно – ваша лояльність або зароджується, або вмирає. Якщо ви набрали менше 12 балів, то скажіть усім, що це неправильний тест.

Інше дослідження – інтернет-тестування К. Харського – стосувалося того, наскільки поширено використання ресурсів компанії в особистих цілях (617 тестувань). Далі наведені результати цього тестування.

1. Я вчинив (вчинила) принаймні одну крадіжку в компанії, в якій працював або працюю (відповіді на запитання 1 в табл. 12).

Таблиця 12

Відповіді на запитання 1 інтернет-тестування К. Харського

№ з/п	Варіанти відповідей	Кількість відповідей	%
1	Так, крадіжки були	220	35,66
2	Так, але крадіжки були неумисні	36	5,83
3	Ні, крадіжок не було	306	49,59
4	Відмова від чесної відповіді	55	8,91

2. Чи траплялося вам використовувати ресурси вашої компанії в особистих цілях? (відповіді на запитання 2 у табл. 13).

Таблиця 13

Відповіді на запитання 2 інтернет-тестування К. Харського

№ з/п	Варіант відповіді	Кількість відповідей	%
1	Так, дуже часто	106	17,18
2	Так, час від часу	287	46,52
3	Так, дуже рідко	103	16,69
4	Так, тільки з дозволу керівника	45	7,29
5	Ні, ніколи	27	4,38
6	Відмова від чесної відповіді	49	7,94

Завдання 2 (кейс «свистуни» чи лояльні співробітники?). Традиції західної бізнес-культури припускають, що співробітники повинні повідомляти керівництво компанії про порушення, що відбуваються в ній. Так, нещодавно агентство *France Press* повідомило, що співробітник компанії *Coca-Cola* звільнений після того, як випив *Pepsi*. Доповів колега. «Коротке керівництво з ділової етики» міжнародної корпорації містить статтю, яка детально описує порядок доповіді про помічені порушення. «Якщо ви маєте в розпорядженні інформацію про те, що дії кого-небудь із співробітників (у тому числі тимчасових), консультантів, сумісників або якого-небудь з підрозділів компанії йдуть врозріз із законами держави, порушують діловий кодекс, або ж від імені компанії проводяться операції, які можуть підірвати її репутацію, то вам слід довести цю інформацію до відома вашого безпосереднього начальства або одній з наступних інстанцій» – свідчить керівництво.

До співробітників, які доповідають про все керівництву, зазвичай міцно прикріплюють визначення *whistle-blowers* (буквально – «свистуни», а на сленгу – «донощики»).

В Україні, яка має у своїй соціалістичній історії трагічний досвід масового донесення одних громадян на інших, «сигнальників» називають донощиками.

Питання кейсу

1. Як ви ставитися до співробітників, що розповідають своєму керівництву про проблеми і промахи колег, про їхні протиправні вчинки?
2. Чи не є така поведінка проявом справжньої лояльності, реальної турботи про інтереси компанії?

Рекомендована література: основна [1; 3; 4]; додаткова [6; 9; 17; 25; 31].

Практичне заняття за темою 9 Протидії погрозам інформаційній безпеці підприємства з боку персоналу

Мета практичного заняття – оволодіння навичками визначення ефективності функціонування уповноважених інстанцій і посадових осіб в області протидії погрозам інформаційній безпеці; визначення інструментарію взаємодії служби інформаційної безпеки з кадровою службою.

Завдання 1. Побудуйте профіль кадрової безпеки підприємства, використовуючи дані, які наведені в табл. 14 – 16. Зробити висновки.

Таблиця 14

Вихідні дані для побудови профілю кадрової безпеки підприємства

Характеристика середовища	Спрямо- ваність впливу	Бальна оцінка	Профіль кадрової безпеки						
			-3	-2	-1	0	1	2	3
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Показник укомплектованості кадрами (зменшився на 5,1 %)									
Показник плинності кадрів (становить ___% і за рік збільшився/зменшився на ___%)									
Кількість деструктивних конфліктів на підприємстві (не зафіксовано)									
Стан корпоративної культури (слабкий)									
Кількість співробітників, які отримують мінімальну заробітну плату (збільшилась на 15,2 %)									

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Продуктивність праці (становить __тис. грн/особу і за рік зросла/знизилась на __%)									
Трудомісткість продукції (становить ____год/тис. грн і за рік збільшилась/зменшилась на _%)									
Середньомісячна заробітна плата (становить ____грн і за рік збільшилась/зменшилась на _%)									
Показник соціальної захищеності (підвищився на 12,07 %)									
Рівень трудової дисципліни (нижче середнього)									
Підприємство забезпечує харчуванням своїх співробітників, піклується про безпечні умови праці (так)									
Показник захищеності інформації (зріс на 3,82 %)									
Лояльність персоналу (становить 60 %)									

Таблиця 15

Техніко-економічні показники діяльності підприємства «Маяк»

Показники	Базисний рік	Звітний рік	Абсолютне відхилення (+,-)	Темп зростання, %
Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	11 433,7	12 333,3		
Середньооблікова кількість персоналу, осіб	54	52		
Кількість прийнятих працівників, осіб	6	3		
Кількість звільнених працівників, осіб	8	5		
Кількість працівників, яких звільнено у зв'язку з невиконаними причинами (за порушення дисципліни, за власним бажанням)	7	5		
Коефіцієнт плинності кадрів				
Фонд робочого часу, всього людино-годин	108 496	105 955		
Продуктивність праці, тис. грн/особу				
Трудомісткість продукції, год/тис. грн				
Середня вартість ОВФ, тис. грн	558,5	558,5		
Фонд оплати праці штатних працівників, усього, тис. грн	12 244,0	12 349,1		
Середньомісячна заробітна плата, грн				
Чистий прибуток, тис. грн	35,2	26,6		-

**Нормативні значення для побудови профілю кадрової безпеки
(визначені за допомогою експертного оцінювання)**

Показники	Динаміка показника	Бальна оцінка залежно від динаміки показника					
		-3 бали	-2 бали	-1 бал	1 бал	2 бали	3 бали
Показник укомплектованості кадрами	зменшення	>7 %	2 – 7 %	0,1 – 2 %			
	збільшення				0,1 – 2 %	2 – 6,5 %	6,5 – 10 %
Коефіцієнт плинності кадрів	зменшення				≤5 %	5 – 10 %	>10 %
	збільшення	>10 %	5 – 10 %	≤5 %			
Кількість зареєстрованих конфліктів на всіх ієрархічних рівнях організаційної структури	наявність	>5 %	3 – 5 %	≤2 %			
	відсутність					0	
Стан корпоративної культури (КК)	зміна до рівня	відсутня увага до КК	слабка	нижче середнього рівня	вище середнього рівня	сильна	постійно удосконалюється
Кількість співробітників, які отримують мінімальну заробітну плату	зменшення				0,1 – 7 %	7 – 12 %	>12 %
	збільшення	>12 %	7 – 12 %	0,1 – 7 %			
Середньомісячна заробітна плата	зменшення	>8 %	4,5 – 8 %	0 – 4,5 %			
	збільшення				0 – 4,5 %	4,5 – 8 %	>8 %
Продуктивність праці	зниження	>15 %	8 – 15 %	0,1 – 8 %			
	зростання				0,1 – 8 %	8 – 15 %	>15 %
Трудомісткість продукції	зменшення				0,1 – 7 %	7 – 14 %	>14 %
	збільшення	>14 %	7 – 14 %	0,1 – 7 %			
Показник соціальної захищеності	зниження	>7 %	3 – 7 %	0,1 – 3 %			
	підвищення				0,1 – 3 %	3 – 7 %	>7 %
Рівень трудової дисципліни	зміна до рівня	зовсім низький	низький	нижче середнього	вище середнього	високий	дуже високий
Підприємство забезпечує харчуванням співробітників, піклується про безпечні умови праці	у звітному періоді		ні			так	
Показник захищеності інформації	зменшення	>5 %	2 – 5 %	0,1 – 2 %			
	збільшення				0,1 – 2 %	2 – 5 %	>5 %
Лояльність персоналу	становить	<20 %	21 – 40 %	41 – 55 %	56 – 69 %	70 – 89 %	>90 %

Методичні рекомендації

Динаміка показника – зменшення/збільшення показника на певну кількість відсотків впливає на конкретну бальну оцінку згідно з експертною оцінкою.

Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{\text{плк}}$) розраховують за формулою:

$$K_{\text{плк}} = \frac{Ч_{\text{звнпп}}}{Ч_{\text{со}}} \times 100 \%, \quad (10)$$

де $Ч_{\text{звнпп}}$ – кількість працівників підприємства, яких звільнено у зв'язку з невиробничими (неплановими) причинами (за порушення дисципліни, за власним бажанням) за аналізований період, осіб;

$Ч_{\text{со}}$ – середньооблікова кількість персоналу за той же час, осіб.

Рекомендована література: основна [1; 2; 4]; додаткова [8; 15; 23; 26; 29].

Семінарське заняття за темою 10 Протидії загрозам майновій безпеці підприємства з боку персоналу

Питання до семінарського заняття

1. Класифікація майна організації як об'єкта захисту.
2. Основні методи реалізації загроз майновій безпеці організації.
3. Управління персоналом з метою забезпечення майнової безпеки підприємства.
4. Методи протидії загрозам майновій безпеці підприємства.

Рекомендована література: основна [1; 2; 4]; додаткова [8; 15; 23; 26; 29 – 31].

Рекомендована література

Основна

1. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія / Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьов, О. М. Ляшенко. – Київ : Лібра, 2017. – 280 с.

2. Лащенко О. Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства / О. Ю. Лащенко. – Суми : Вид-во «Довкілля», 2018. – 326 с.

3. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство : монографія / В. М. Геєць, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова та ін. ; за ред. В. М. Гейця. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 240 с.

4. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: монографія / О. А. Кириченко, В. С. Сідак та ін. – Київ : Університет «Крок», 2018. – 403 с.

Додаткова

5. Алавердов А. Р. Конкуренция на внутрифирменном рынке труда: возможности и опасности для работодателя / А. Р. Алавердов // Современная конкуренция. – 2017. – № 1. – С. 51–57.

6. Барановський О. Визначення показників економічної безпеки / О. Барановський // Економіка. Фінанси. Право. – 1999. – № 8. – С. 14–16.

7. Дацків Р. М. Економічна безпека у глобальному вимірі / Р. М. Дацків // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 7 (37). – С. 143–153.

8. Иващенко Г. В. О понятии «безопасность» / Г. В. Иващенко // Теоретический журнал Credo. – 2000. – № 24. – С. 16–17.

9. Клепикова А. Служба персонала и служба безопасности должны работать в команде / А. Клепикова, И. Нежданов // Управление персоналом. – 2001. – № 3. – С. 36.

10. Коженювські Л. Управління безпекою / Л. Коженювські // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 1 (31). – С. 147–154.

11. Лащенко О. Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства / О. Ю. Лащенко. – Суми : Вид-во «Довкілля», 2003. – 326 с.

12. Лисенко М. С. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств / М. С. Лисенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 7. – С. 137–140.
13. Махонич И. В. Проблемы экономической безопасности Украины / И. В. Махонич // Вісник Східноукраїнського держ. ун-ту. – 1999. – № 5 (20). – С. 208–212.
14. Мочерный С. Экономическая безопасность в контексте государственного суверенитета Украины / С. Мочерный, А. Плотников // Экономика Украины. – 1998. – № 4. – С. 4–12.
15. Мунтіян В. І. Економічна безпека України / В. І. Мунтіян. – Київ : Вид-во КВІЦ, 1999. – 462 с.
16. Назарова Г. В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративного підприємства : наукове видання / Г. В. Назарова, Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. – 238 с.
17. Паламарчук О. І. Класифікація загроз економічної безпеки підприємств : зб. наук, праць Одеського держ. екон. ун-ту. – Вип. 3. – Одеса, 1999. – С. 63–68.
18. Петров М. І. Економічна безпека підприємства: сутність, трактування, точки зору / М. І. Петров // Менеджер. – 2002. – № 1(17). – С. 67–71.
19. Реверчук Н. Й. Кадрова безпека та методологія управління нею / Н. Й. Реверчук // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2009. – № 1 (4). – С. 159–163.
20. Реверчук Н. Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур : монографія / Н. Й. Реверчук. – Львів : ЛБ1НБУ, 2004. – 195 с.
21. Снелбекер Д. Перспективи економічної безпеки та зростання в Україні / Д. Снелбекер // Економіст. – 2000. – № 3. – С. 26–32.
22. Такулов З. Сутність поняття «Економічна безпека підприємства»: неінституціональний підхід / З. Такулов // Схід. – 2005. – № 6(72). – С. 35–37.
23. Чумарин И. Г. Что такое кадровая безопасность компании? / И. Г. Чумарин // Кадры предприятия. – № 2. – 2003. – С. 25–32.
24. Швець І. Б. Економічна безпека в управлінні персоналом : Наукові праці ДонНТУ / І. Б. Швець. Серія: економічна. Випуск № 36/1. – 2009. – С. 179–184.

25. Швець Н. К. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу / Н. К. Швець // Персонал. – 2006. – № 5. – С. 31–38.

26. Юрасов И. А. Основные показатели качественной работы кадровой службы предприятия / И. А. Юрасов // Кадры предприятия. – 2009. – № 5. – С. 91–100.

Інформаційні ресурси

27. Кадровая безопасность на Infosecurity [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.itsecurity.ru/news/reliase/2005/09_19_05.htm.

28. Про затвердження Методики розрахунку рівня економічної безпеки України : Наказ Міністерства економіки України № 60 від 02.03.2007 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.uazakon.com/documents/date_6s/pg_gewqwi/pg2.htm.

29. Чумарин И. Г. Испытательный срок и адаптация с точки зрения кадровой безопасности / И. Г. Чумарин // Кадры предприятия. – 2004. – № 9 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.poteri.net/publikatsii/kadry-predpriyatiya-9-2004.html>.

30. Чумарин И. Г. Кадровая безопасность – представители групп риска в организации / И. Г. Чумарин // Персонал-Микс. – 2001. – № 6 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.poteri.net/publikatsii/personal-miks-6-2001.html>.

31. Чумарин И. Г. Функции и задачи службы персонала в области обеспечения экономической безопасности / И. Г. Чумарин // Кадры предприятия. – 2003. – № 3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.poteri.net/publikatsii/kadry-predpriyatiya-3-2003.html>.

Зміст

Вступ.....	3
Змістовий модуль 1. Концепція безпеки кадрового розвитку підприємства	6
Практичне заняття за темою 1. Сутність та роль системи кадрової безпеки на підприємстві	6
Практичне заняття за темою 2. Кадрова безпека підприємства як об'єкт управління	8
Семінарське заняття за темою 3. Типологія працівників підприємства, групи ризику	18
Практичне заняття за темою 4. Соціально-психологічні проблеми персоналу підприємства.....	18
Практичне заняття за темою 5. Порухення прав працівників на робочому місці.....	20
Змістовий модуль 2. Концептуальні основи управління кадровою безпекою на підприємстві.....	21
Практичне заняття за темою 6. Система управління кадровою безпекою організації	21
Практичне заняття за темою 7. Методи впливу на персонал підприємства	24
Практичне заняття за темою 8. Протидії загрозам безпеці персоналу підприємства	26
Практичне заняття за темою 9. Протидії погрозам інформаційній безпеці підприємства з боку персоналу	30
Семінарське заняття за темою 10. Протидії загрозам майновій безпеці підприємства з боку персоналу.....	33
Рекомендована література.....	34
Основна	34
Додаткова	34
Інформаційні ресурси	36

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

КАДРОВА БЕЗПЕКА

**Методичні рекомендації
до практичних завдань
для студентів усіх спеціальностей
другого (магістерського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладач **Семенченко Андрій Володимирович**

Відповідальний за видання *Г. В. Назарова*

Редактор *В. О. Дмитрієва*

Коректор *Н. В. Завгородня*

План 2023 р. Поз. № 124 ЕВ. Обсяг 38 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*