

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
Навчально-науковий інститут захисту інформації

На рецензію

Завідувач кафедри УІКБ

доктор економічних наук, професор

_____ С.В. Легомінова

« ____ » _____ 20__ р.

До захисту

Завідувач кафедри УІКБ

доктор економічних наук, професор

_____ С.В. Легомінова

« ____ » _____ 20__ р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГАЛУЗІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ

СТУДЕНТ: Коваленко Олександр Олегович

(підпис)

КЕРІВНИК: к.держ.упр., доц. Мужанова Тетяна Михайлівна

(підпис)

НОРМОКОНТРОЛЕР: к.в.н., доц. Якименко Юрій Михайлович

(підпис)

Київ – 2022

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри УІКБ

_____ С.В. Легомінова

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу

студенту Коваленку Олександру Олеговичу

Тема роботи: «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГАЛУЗІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ», затверджена наказом по університету № 170 від «11» жовтня 2021 р.

1. **Термін здачі** студентом оформленої роботи «__» _____ 20__ р.
2. **Об'єкт дослідження:** забезпечення інформаційної безпеки підприємства.
3. **Предмет дослідження:** управління персоналом в галузі інформаційної безпеки.
4. **Мета дослідження** полягає у вивченні засад управління персоналом в галузі інформаційної безпеки.
5. **Перелік питань, які мають бути розроблені:**
 - 5.1 Вивчити теоретичні основи управління персоналом у галузі інформаційної безпеки.
 - 5.2 Дослідити особливості управління персоналом на різних етапах життєвого циклу працівника.
 - 5.3 З'ясувати роль мотивації персоналу в забезпеченні інформаційної безпеки і запропонувати рекомендації щодо її удосконалення.
6. **Дата видачі завдання** «16» вересня 2021 р.

Науковий керівник

Т.М. Мужанова

підпис

Завдання прийнято до виконання

О.О. Коваленко

підпис

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН
виконання дипломної роботи
 студентом Коваленком Олександром Олеговичем

Дата видачі завдання: «16» вересня 2021 р.

№ з/п	Етапи дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Визначення об'єкта, предмета, мети та завдань дослідження.	16.09.2021	
2.	Збір та аналіз літератури.	28.09.2021	
3.	Вивчення теоретичних основ управління персоналом у галузі інформаційної безпеки.	12.10.2021	
4.	Дослідження особливостей управління персоналом на різних етапах життєвого циклу працівника.	26.10.2021	
5.	З'ясування ролі мотивації персоналу в забезпеченні інформаційної безпеки і розробка рекомендацій щодо її удосконалення.	09.11.2021	
6.	Формулювання висновків до роботи.	23.11.2021	
7.	Оформлення роботи.	07.12.2021	
8.	Оформлення презентації.	14.12.2021	
9.	Отримання рецензії на роботу.	24.12.2021	
10.	Захист у ДЕК.	__ .01.2022	

Студент

О.О. Коваленко

(підпис)

Науковий керівник

Т.М. Мужанова

(підпис)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота присвячена дослідженню засад управління персоналом в галузі інформаційної безпеки. Робота складається зі вступу, трьох розділів, що містять 8 рисунків та 5 таблиць, висновків та списку використаних джерел з 60 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 88 аркушів, 6 з яких займає список використаних джерел.

Об'єктом дослідження є забезпечення інформаційної безпеки підприємства.

Предметом дослідження є управління персоналом в галузі інформаційної безпеки.

Метою роботи є вивчення засад управління персоналом в галузі інформаційної безпеки.

Для цього у роботі використані методи аналізу, синтезу, класифікацій та порівняння, теорій менеджменту персоналу, зокрема життєвого циклу працівника й мотивації, а також підходів до управління персоналом у сфері інформаційної безпеки.

Як результат у роботі вивчено теоретичні основи управління персоналом у галузі інформаційної безпеки; досліджено особливості управління персоналом на різних етапах життєвого циклу працівника; з'ясовано роль мотивації персоналу в забезпеченні інформаційної безпеки і запропоновано рекомендації щодо її удосконалення.

Галузь застосування. Розроблені підходи можуть бути використані у ході впровадження комплексу заходів із управління персоналом у сфері інформаційної безпеки підприємства, зокрема підбору, відбору, оцінювання персоналу, а також мотивування працівників, залучених до робіт із захисту інформації.

Ключові слова: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГАЛУЗІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ, ПІДБІР І ВІДБІР ПЕРСОНАЛУ, ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ, МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГАЛУЗІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ	10
1.1 Сутність, принципи та методи управління персоналом	10
1.2 Нормативно-правові акти з питань управління персоналу	18
1.3 Особливості управління персоналом у сфері інформаційної безпеки	25
Висновки до розділу 1	35
Розділ 2. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПРАЦІВНИКА	37
2.1 Залучення, підбір та адаптація персоналу	37
2.2 Оцінювання персоналу	45
2.3 Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу	50
Висновки до розділу 2	56
Розділ 3. РОЛЬ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ	58
3.1 Теоретичні основи мотивування персоналу	58
3.2 Причини пасивності працівників і методи поліпшення їх мотивації	67
3.3 Рекомендації щодо поліпшення мотивації фахівців з інформаційної безпеки	72
Висновки до розділу 3	77
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82

ВСТУП

Актуальність теми. Реалії сьогодення підтверджують потужний вплив «людського фактора» на стан інформаційної безпеки підприємства. З одного боку, персонал створює нові ідеї, впроваджує інновації, які прискорюють науково-технічний прогрес, сприяють удосконаленню системи управління інформаційною безпекою підприємства (СУІБ). Водночас, саме персонал є причиною втрати цінної і конфіденційної інформації: близько 75% порушень у СУІБ підприємства відбуваються з вини його працівників. У нинішніх умовах управління персоналом займає чільне місце у системі управління підприємством.

З огляду на зазначене тема дипломної роботи є актуальною, а використання її результатів сприятиме покращенню підходів до управління персоналом й підвищенню рівня інформаційної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності.

Мета і завдання дослідження полягає у вивченні засад управління персоналом в галузі інформаційної безпеки підприємства.

Для досягнення цієї мети в роботі необхідно виконати наступні **завдання**:

1. Вивчити теоретичні основи управління персоналом у галузі інформаційної безпеки.
2. Дослідити особливості управління персоналом на різних етапах життєвого циклу працівника.
3. З'ясувати роль мотивації персоналу в забезпеченні інформаційної безпеки і запропонувати рекомендації щодо її удосконалення.

Об'єкт дослідження - забезпечення інформаційної безпеки підприємства.

Предмет дослідження – управління персоналом в галузі інформаційної безпеки.

Методи дослідження. Для вирішення означеного вище наукового завдання в роботі використані методи аналізу, синтезу, класифікацій та порівняння, теорій менеджменту персоналу, зокрема життєвого циклу працівника й мотивації, а також підходів до управління персоналом у сфері інформаційної безпеки.

Наукова новизна одержаних результатів. Розроблені підходи можуть бути використані при плануванні та реалізації заходів із управління персоналом у контексті життєвого циклу працівника на виконання завдань із управління інформаційною безпекою і забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Застосування напрацювань дадуть змогу здійснити обґрунтований вибір методів і засобів управління персоналом у сфері інформаційної безпеки, зокрема щодо підбору, відбору, оцінювання персоналу, а також мотивування працівників, залучених до робіт із захисту інформації.

Розділ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГАЛУЗІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ

1.1 Сутність, принципи та методи управління персоналом

Одним з видів складових підприємств як цілісної виробничої і господарської системи разом з управлінською діяльністю є управлінський менеджмент. У книгах ви можете зустріти і інші форми структурування компанії, проте завжди виділяють кадрову складову, як основну частину управлінської системи.

У даний час широко використовуються поняття: менеджмент праці, менеджмент кадрів, менеджмент людських ресурсів, менеджмент людського фактора, менеджмент кадрової політики, менеджмент кадрової роботи і так далі, які, як правило, пов'язані з трудовою діяльністю людини і управлінням його поведінкою в виробництві. Для нас цікаво поняття «управління персоналом», а не кадри, оскільки ці терміни не можна використовувати як символи. У ряді розвинених країн, наприклад, у Франції, традиційно кадри відносяться тільки до управлінців вищих і середніх рівнів, фахівців з високим професійним освітою.

В силу зростаючої ролі людини в сучасній промисловості, одна з головних функцій в управлінні персоналом є розвиток робочого персоналу і не просто його кількість в залежності від наявності робочого місця, яке вимагає іншого підходу до вирішення управлінських завдань. Це послужило аргументом в тому, що управління персоналом було виділено в окремий відділ управління.

У літературі зустрічаються приклади різних тлумачень поняття «управління персоналом». У визначенні одні автори звертають увагу на мету і методи досягнення цієї мети, тобто звертають увагу на управління організаційним аспектом. Інші надають найбільшу значимість змістовної частини і відображають функціональну сторону менеджменту. Типовий приклад першої точки зору - твердження В.П. Галенко про те, що управління персоналом є

комплексом взаємопов'язаних методів економічної, організаційної та соціальної психології, які забезпечують ефективність трудового процесу, конкурентоспроможність підприємств».

Другим підходом є визначення менеджменту, прийняте в німецькому менеджменті: «управління персоналом є областю діяльності, ключовими елементами якого є визначення потреб персоналу, залучення персоналу, участь в роботі і вивільнення, розвиток, контролінг персоналу і структурування робіт, політики винагороди і соціальної допомоги, політики участі в досягнутому успіху, управління витратами на персонал, керівництво персоналом» [28].

Цілі менеджменту персоналу:

- поліпшити конкурентоспроможність підприємства в умовах ринку;
- підвищити ефективність виробництва і робочого процесу, тобто досягти максимального доходу;
- покращити соціальне управління колективом.

Успішне виконання поставлених цілей потребує виконання таких задач, як:

- забезпечення робочої сили підприємства необхідною кількістю і кваліфікацією;
- досягнення обґрунтованого співвідношення організаційно-технічних структур виробничого стану і структури трудового стану;
- повне та ефективне використання потенціалу робітника та виробничого потенціалу в цілому;
- забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, вмотивованості, самодисципліни, виробітки у робітника звички до взаємодії та співробітництва;
- закріплення робітника на підприємстві, формування стабільного колективу як умова окупності коштів, що тратяться на робочу силу (залучення, розвиток персоналу);
- забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників по відношенню до змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного та посадового просування;

- узгодження виробничих та соціальних задач (балансування інтересів підприємства та інтересів працівників, економічної та соціальної ефективності);
- підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скорочення витрат на робочу силу [24].

Ефективність управління і максимально повне виконання поставлених завдань в основному залежать від принципів, методів і принципів управління персоналом. Слід зазначити, що чим більша компанія, чим більше підрозділи та філії, тим більше важливо узгодити загальні принципи єдиного контролю. Але спочатку будемо говорити про засоби управління, за допомогою яких відбувається і процес управління співробітниками. Основні засоби управління мають три групи: пряме управління, непряме і особливе управління, які не можуть бути включені в попередні два.

Найбільш важливими прямими засобами безпосереднього керівництва є:

- делегування повноважень і завдань, тобто передавання співробітникам не тільки виконання чітко сформульованих завдань, а й певних компетенцій, а отже разом з самостійністю і додаткової відповідальності;
- обговорення в колективі, бесіди з підлеглими, під час котрих приймаються рішення. Це допоможе не тільки налагодити інформаційний потік, що відбувається не тільки для узгодження дій та рішень працівників та керівника, підвищити мотивації підлеглих через залучення їх до рішення управлінських керівництвом та персоналом, а й створить атмосферу довіри у колективі, допоможе оперативному визначенню проблематики та пошуку рішень;
- заохочення і критика, тобто форми оцінки людської діяльності, але керівництво не повинно сприймати заохочення як покарання і тільки як сигнал про поліпшення якості своєї роботи. Керівник повинен завжди слухати пояснення, вибачення співробітника і приймати їх в разі їх виправдання;
- нагляд за результатами роботи, повинні відповідати нормам та плановим завданням і зіставити з фактичним станом справ;
- інформації та комунікації, тобто кожному співробітнику необхідно отримати доступ до необхідної та актуальної інформації для своєї сфери

діяльності, а також необхідно забезпечити безперебійну передачу інформації всередині підприємства у вертикальному і горизонтальному напрямках. Крім цього, обізнаність працівника - один з чинників правильності його роботи;

- вказівки і директиви перші повинні бути спрямовані на основні, стратегічні напрямки діяльності підприємства та розвиток, а вказівки вже визначають їх, приписують, як чинити в конкретні ситуації. Основна функція директиви і указів полягає в узгодженні діяльності всіх підприємств. [28]

Друга група засобів управління персоналом - так звані непрямі або опосередковані засоби управління, являють собою:

- характеристики посади, тобто опис її цілі, завдань, компетенцій і співвідношення з іншими позиціями, вимог до співробітника. З одного боку, це основа контролю, з іншого - допомога робітнику адаптуватися на цій посаді;

- оцінка місця роботи частково здійснюється на основі характеристик посади, однак тут враховується і труднощі і умови праці, і так далі,

- оцінки співробітника, його особистих внесків. Таким чином, використовуючи оцінки і бали, можна виявити можливості і здатності робітника, необхідність підвищення його кваліфікації, звільнення, посадового зростання чи ротації. Така оцінка певною мірою є чинником мотивації працівника.

До псевдо-засобів відносять неформальні колективи і атмосферу робочого процесу. Причини виникнення неформальної групи залежать від самої природи людини, особистого і суб'єктивної переваги, потреби спілкуватися. Різні соціально-організаційні причини виникнення неформальної групи:

- соціальне відміну працівників, тобто службовців, місцевих жителів, тобто іноземців

- чіткий опис централізації і формалізації організаційних структур

- присутність неформального лідера на певному рівні організації,

- брак інформації і виникнення чуток.

Неформальна група може здійснювати як позитивний, так і негативний вплив на організації. Основне завдання керівництва - сприяти розвитку груп і позитивно впливати на діяльність організацій, тому що попереджати про освіту

практично не можна. Робота, психологічна атмосфера і умови роботи працівників значно впливають на якість їхньої праці, і відсутність напруженості і конфлікту роблять роботу легше і приємніше [24].

Якщо звернутися до методів менеджменту персоналом, то слід зазначити, що їх цільові і змістовні цілі часто можна порівняти з цілями, змістом управлінського стилю, але методи менеджменту персоналом містять окремі компоненти або концепції персонального менеджменту. Існує 4 основні методи управління персоналом.

Визначення виняткових ситуацій. Дана концепція передбачає, що в кожному відділі самостійно виконується тільки певна частина його роботи, яка є його компетенцією. І тільки при форс-мажорі чи відхиленні від поставленої мети передбачається залучити іншу організацію. Основна ідея даного методу полягає у звільненні управлінського персоналу від непотрібних робочих дій, але проблемою є чітке розмежування звичайних і екстрених дій.

Визначення цілей. У цьому сенсі необхідно побудувати чітку і спільну систему цілей в залежності від структури компанії, якщо цілі збігаються і актуальні навіть на найнижчій інстанції компанії. В умовах такого менеджменту керівник повинен формувати тільки цілі, а виконувати поставлені завдання має виконавець, розширення свободи дій якого, безперечно, є потужним фактором його мотивації. Неприпустимим є авторитарне втручання керівництва в діяльність підрозділів нижчих рівнів, що часто стає причиною виникнення конфліктів.

Делегування повноважень, тобто передача певних завдань та відповідальності за їх виконання на нижчі рівні. В умовах такої роботи керівництво може присвятити більше часу власне управлінню, але відповідальність за виконання конкретної роботи належить тільки керівнику. Для ефективного виконання методу делегування повноважень системи повинні володіти високою гнучкістю, що дозволяє швидко реагувати на зміни.

Концепція мотивації є чи не головною в світі і володіє досить складною структурою. Мотивовані співробітники, які мають можливість

самореалізуватися і відчують важливість вкладу в роботу всієї організації, найбільш ефективні при виконанні будь-яких робіт. Мотивація вимагає цілої системи стимулювання: грошових заохочень, надійної соціальної політики, обладнання робочого місця тощо [28].

Теорія і практика управління персоналом включають в себе загальноприйняті принципи, тобто правила, які повинні бути прийняті всіма суб'єктами управління, незалежно від статусу, і принципи галузевого характеру, які діють на рівнях галузевого, інституційного, групового рівня. Найбільш загальні принципи:

- соціальне спрямування;
- законність в управлінні;
- об'єктивність;
- системність;
- комплексність;
- гласність;
- об'єднання колегіальності і єдиноначальності [24].

Соціальне спрямування забезпечує необхідність органів влади в процесі розробки і здійснення управлінського рішення з урахуванням інтересів суспільства, галузей, окремих організацій, соціальних і професійних груп.

Принцип законності в управлінській діяльності складається в тому, що організація і діяльність організації управління і співробітників регулюються нормами права.

У принципі об'єктивності необхідно знати і вчитися об'єктивним закономірностям взаємодії суб'єктів і об'єктів управління, врахувати наявні можливості, реальний стан суспільних дій.

За принципом системності суб'єкт управління, вибираючи засоби, методи, форми впливу на предмет, повинен врахувати всі зміни, що відбуваються в навколишньому середовищі, в якій працює і розробляється ця система.

Принцип комплексного управління передбачає, що управління складними завданнями і подіями має враховувати всі аспекти: технологічний, економічний, соціальний ідеологічний, психологічний, політичний та інші.

Основою принципу гласності є забезпечення доступу до обговорення і компетентного участі всіх учасників управлінського спільноти у вирішенні на основі широкого інформування та врахування громадської думки.

Принцип однаковості і єдиноначальності в управлінні відображає взаємодію двох форм проявів влади.

Методи управління персоналом є сукупністю процедур і прийомів підготовки, прийняття та організації, контролю за виконанням управлінського рішення у зазначеній сфері.

Управління персоналом використовує різні методи, які відповідають характеру вирішення професійного завдання. Таким чином, в системному аналізі управлінської діяльності можна виділити чотири групи методів у залежності від етапів процесу управлінської діяльності: методи підготовки, прийняття та організації, управління управлінськими рішеннями. Залежно від характеру впливу на виконавців виділяються чотири основних види методів менеджменту персоналу: економічні, адміністративні (організаційні), соціально-психологічні (Рис. 1.1) [24].

Методи адміністративної поведінки спрямовані на усвідомлені потреби в дисципліні праці, почуття обов'язку, бажання працювати в конкретній організації, культуру праці. Ці методи впливу відрізняються прямим характером впливу: будь-які регламентуючі й адміністративні акти є обов'язковими для виконання. В адміністративних методах характерна відповідність правових норм, що діють на певних рівнях управління, і актів, розпоряджень вищого органу влади.

Економічні і соціально-психологічні методи мають непрямий вплив на управлінську діяльність. Не можна очікувати автоматичної дії цих методик і складно визначити, яка сила їх впливу на остаточний ефект.



Рис. 1.1. Система методів управління персоналом в організації

З використанням економічних методів здійснюється матеріальна стимуляція колективу і окремого співробітника. Вони ґрунтуються на використанні механізму економічного менеджменту.

Методи соціально-психологічного управління ґрунтуються на використанні механізму соціально-психологічного управління, тобто регулюють систему взаємовідносин колективу, соціальні потреби тощо. Особливість цих методів полягає в тому, що значна частка використання в процесі управлінського має на меті управління неформальними чинниками, інтересами людей, груп, колективу.

Залежно від характеру впливу виконавців виділяються методи прямих, тобто безпосередніх, і непрямих, тобто опосередкованих впливів: адміністративних, матеріальних і моральних стимулів роботи.

Залежно від масштабу застосування управління персоналом методи діляться на загальні, тобто такі як інтерв'ювання, аналіз активності, тестування і так далі і спеціальні, наприклад, організації відповідної служби тощо.

При роботі з рішеннями, програмами у сфері управління персоналу широко використовуються методи колективного та індивідуального матеріального мотивування. Засобами такого мотивування є посадові оклади, зарплати, винагороди тощо.

Щоб забезпечити стійкість організаційних зв'язків в управлінні персоналом у процесі вирішення управлінських завдань використовується метод приписів. Він проявляється як накази, плани, інструкції, інші документи, які є актами керівництва та управлінського впливу.

1.2 Нормативно-правові акти з питань управління персоналу

В управлінні розвитком персоналом важливу роль відіграє нормативні акти України. Це Конституція, закони, укази Президента, розпорядження та накази Кабінету Міністрів України, розпорядження, інструкції та інші органи виконавчої влади.

Ресурсна база управління персоналом представлена нормативною та інформаційною базою, науковими методичними, кадровими, матеріальними та фінансовими ресурсами. (Рис. 1.2).

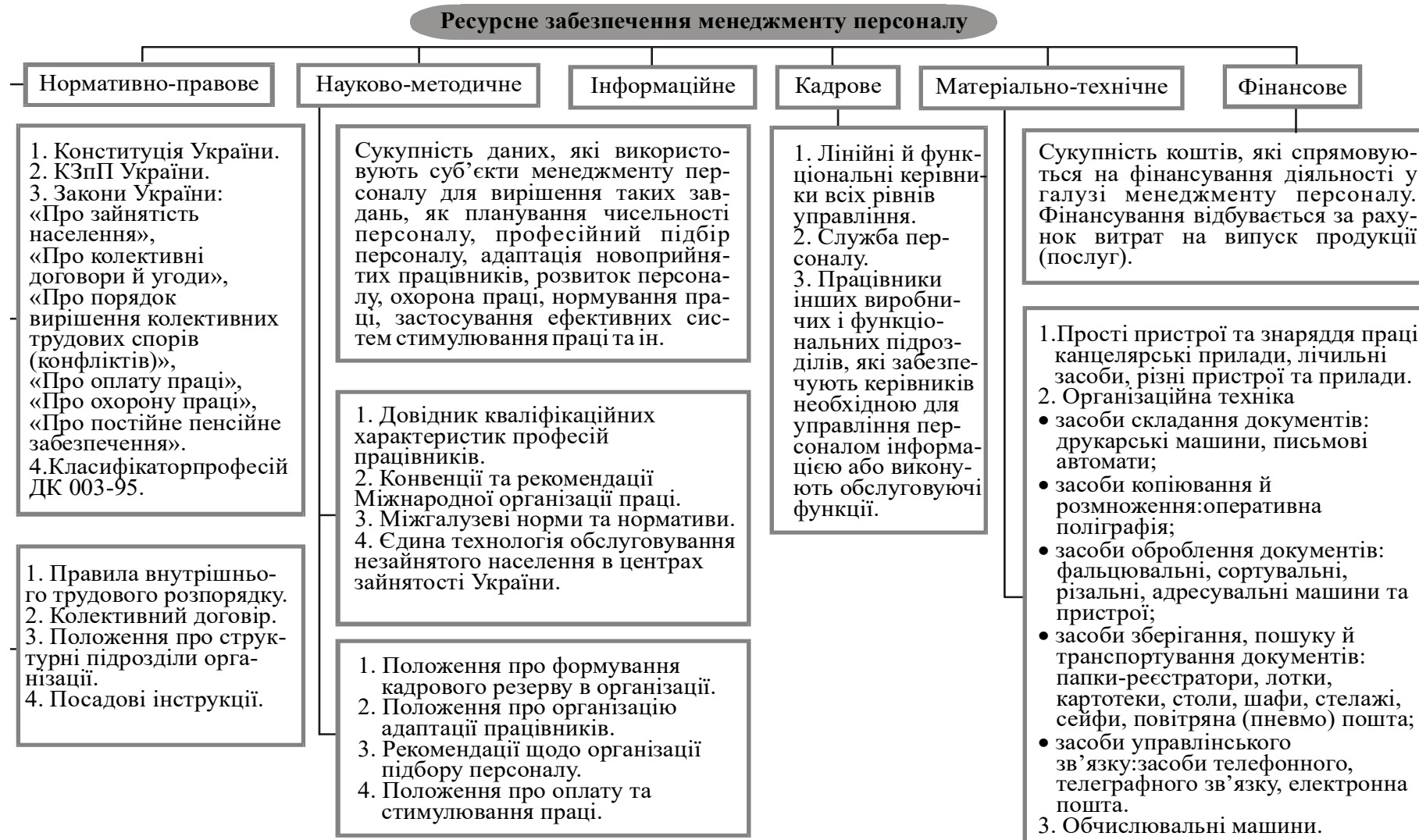


Рис. 1.2. Ресурсне забезпечення управління персоналу

Основою нормативної правової бази питань управління персоналу є Конституція України, ст. 43-та яка визначає, що державна установа здійснює програми професійної та технічної освіти, навчання та підвищення кваліфікації з суспільних потреб. При цьому стаття 53 гарантує право кожного громадянина на освітню освіту. Держава надає доступ та безоплатний доступ до дошкільної, повної загальної середньої, професійної та вищої освіти в державній та комунальній школі; розвиває дошкільну, повну загальну середню, позашкільну, професійну та вищу освіту, різні форми навчання та освіти [34, 35].

Кодекс праці України передбачає гарантії працівникам, спрямованим на підвищення кваліфікації та пільги працівникам, які об'єднують роботу та навчання. У Кодексі законів визначається організація виробничої підготовки персоналу з підприємством, створення необхідного середовища для поєднання роботи з виробничою підготовкою та здійснення виробничої підготовки на робочому місці. Вона передбачає стимулювання працівників, які об'єднують роботу та навчання, надання працівнику робочого місця або посади з набутою кваліфікацією, пільги та відпустки з навчання у загальноосвітній школі, професійній та вищій школі [23].

Закон України «Про освіту» визначає права громадян на освіту, а також державні політики у цій сфері. Вона регулює навчальний процес, громадську та громадську діяльність в освітніх закладах, визначає органи державної влади у галузі освіти. Відповідно до цього Закону встановлено державні вимоги до освіти, умов освіти, наукової та методичної підтримки освіти [14].

Закон України «Про професійну освіту» встановлює юридичну, організаційну та фінансову основу функціонування, розвитку системи професійної освіти та створює умови для професійної самореалізації людини та забезпечує потреби суспільства, держави кваліфікованих працівників. Він визначає загальне положення про професійну підготовку, його управління та організацію, типи професійної підготовки, організацію процесу навчання, зміст професійної підготовки, її суб'єктів, соціальне забезпечення учнів, студентів, педагогів та фінансові відносини у сфері професійної підготовки [17].

При цьому Закон України «Про вищу освітню освіту» спрямований на вирішення суспільних питань у сфері навчання, освіти та професійної освіти спеціалістів вищої освіти. Визначає структуру, стандарти та вимоги до вищої освіти, управління освітою, організацію освітнього процесу, підготовку наукового та наукового співробітника та фінансові відносини у вищій освіті [10].

Закон України «Про професійне зростання працівників» є метою Державної політики у цій сфері підвищення конкурентоспроможності працівників відповідно до потреб суспільства, сприяючи роботодавцю ефективного використання праці, забезпечуючи досягнення належного рівня професійного зростання працівників. Принципи цієї політики: забезпечення доступності професійної освіти працівникам; вільний вибір роботодавців форм та методів професійної освіти працівників відповідно до специфіки їх роботи, дотримання інтересів роботодавців та працівників; безперервний процес професійної освіти працівників [18].

Вагомий законодавчий акт щодо розвитку персоналу – Закон України «Про зайнятість персоналу». Закон передбачає, що у системі Державної служби праці організується професійна підготовка та підвищення кваліфікації громадян, або направляється до інших освітніх установ, які ведуть підготовку та підвищення кваліфікації працівників, а також допомагає підприємствам розвивати та визначати зміст курсів підготовки та підвищення кваліфікації.

У статті 20 Закону «Про зайнятість громадян України» встановлено, що підприємств, установ та організацій, незалежно від форми своєї власності, посадових осіб повинні сприяти здійсненню державної програми зайнятості, заснованої на організації професійної освіти, професійного навчання та професійного навчання працівників, професійного навчання тих, кого вивільняють із виробництва [11].

Про професійний розвиток персоналу регулюються інші законодавчі акти. Це насамперед Закони України «Про підприємництво» [16], «Про колективний

договір та угоди» [12], «Про охорону працівників» [15], «Про заробітну плату» [13] та ін.

Серед ухвалених Президентом України указів про розвиток персоналу важливим є указ Президента України «Про основні пріоритети розвитку робочого потенціалу України до 2010 року», в якому були схвалені головні пріоритети розвитку робочого потенціалу України. У сфері розвитку бази освіти указом передбачається комплексний розвиток особистісних інтелектуальних та духовних здібностей, забезпечення ринку праці високих кваліфікованих робочих сил.

У зв'язку з цим сформульовані завдання формування освітнього ринку, посилення орієнтації системи професійної та вищої професійної освіти на підготовку, перенавчання та вдосконалення кваліфікації персоналу залежно від потреб, насамперед регіонального трудового ринку. У Наказі приділено велику увагу формуванню постійного навчання шляхом запровадження ступінчастих тренінгів, удосконалення нормативної бази професійної освіти на підприємствах із планів соціально-економічного розвитку, забезпечення таких підприємств державною підтримкою [41].

Указом президента України «Про пріоритетні напрями соціальної політики до 2004 року» визначено основні напрямки загальної середньої, професійної та вищої школи. Завдання трансформації існуючих мереж професійних освітніх установ із створенням за європейськими стандартами ступінчастої професійної освіти, щоб задовольнити потреби економіки у кадрових кадрах, покращити мережу галузевих навчальних комбінатів, навести обсяги підготовки кадрів залежно від потреб трудового ринку.

Пріоритетні напрями у вищій освіті Указом визначаються наступні: закінчення переходу на ступінчасту систему освіти відповідно до новітнього переліку напрямків, спеціальностей, забезпечення сучасної фундаментальної науково-практичної освіти, складання мереж вищих освітніх установ та післядипломних установ з урахуванням соціального розвитку, потреб

державного бюджету на конкурентоспроможних спеціалістів, необхідних для роботи на нових освітніх закладах та розвитку малих підприємств; створення механізму пільгового фінансування студентів вищої школи протягом усього навчального періоду, створення державою фонду щодо сприяння здатній молоддю здобути вищу освіту за кордоном, створення Державного фонду з сприяння здатній молоддю здобути вищу освіту за кордоном [40].

Серед нормативно-правових актів, спрямованих на розвиток персоналу, провідні позиції займають рішення та накази Кабінету Міністрів. Зокрема, це постанови Кабінету Міністрів України «Про державну програму «Освіта» України XXI століття», «Про затвердження Положення про рівень освіти та кваліфікацію ступеня підготовки» тощо.

Розпорядження Кабміну України «Про заходи щодо сприяння підприємств в організації професійної підготовки кадрів» передбачає розробку необхідних нормативно-правових, інструктивних та методичних матеріалів для професійної підготовки кадрів, створення міжвідомчої консультативної ради для підготовки кадрів, створення регіональних асоціацій підприємств різної форми власності для професійної підготовки кадрів.

Класифікатор професій відіграє важливу роль в управлінні управлінням персоналом, який є частиною державної системи класифікації та кодування технічних та соціальних даних. В автоматизованій системі управління використовується класифікатор професій для виконання наступних завдань щодо розвитку персоналу:

- розрахунок кількості працівників, облік складу, розподіл персоналу за групами професійної класифікації різних рівнів;
- планування загальних та додаткових вимог до персоналу у професійному розряді;
- прогнозування перепідготовки, навчання та професійної підготовки.

Кваліфікацію в класифікаторах професій визначають рівень навчання та спеціальність. Необхідні рівні освіти досягаються в результаті реалізації

навчальних, професійних та навчально-наукових освітніх програм та відповідають колу, складності професійного завдання та обов'язки. Спеціалізація відноситься до необхідної галузі знань, що застосовується інструментом або обладнанням та виробами або послугами, а також до виробничої продукції або послуг, що надаються, і в основному відповідає докладному колу професійного завдання та обов'язки [21].

У нормативні акти розвитку персоналу входить довідник кваліфікаційних характеристик професій службовців. Він є систематизованим за видами діяльності збірника описів професій, представлених у класифікаторі професійних спеціальностей. У довіднику представлені випуски та розділи, згруповані за основними видами господарської діяльності, виробництва та роботи.

У кожному випуску або розділі випуску містяться обов'язкові частини відповідних розділів класифікатора професій за класифікатором професії. Зміст випускного або роздільного випуску включає вступ, кваліфікаційні характеристики, покажчики списку професій з різними розрядами. До кваліфікаційної межі професії ставляться такі підрозділи: завдання, обов'язки, які потрібно знати, вимоги до кваліфікації, спеціалізації, приклади роботи.

Особливе значення для управління професійною діяльністю має розділ «Кваліфікаційні вимоги». У ньому визначається рівень спеціальної освіти працівника, який необхідний виконання його покладених обов'язків, і навіть вимоги про стаж роботи. Таким чином, професійна група «Керівники» встановлює три види вимог, які є обов'язковими керівникам первинних відділів, керівникам структурних відділів вищої освіти, керівникам підприємств та організацій.

Довідник широко використовується в аналізі попиту на професійну підготовку робочої сили, визначенні статусу робочої сили, просуванні її професійної кваліфікації, присвоєння кваліфікаційного розряду категорій

робочої сили, організації навчального процесу в навчальному закладі, що готує робітники та професіонали за фахом

В галузі інформаційної безпеки існує окремий довідник кваліфікаційних показників професій у напрямі «Безпека виробничої діяльності підприємства». довідники представлені описи професійних професій у галузі інформаційної безпеки, включаючи такі, як у порядку збільшення; фахівців з організації безпеки; менеджер з управління системами інформаційної безпеки та керівника департаменту інформаційної безпеки [8].

1.3 Особливості управління персоналом у сфері інформаційної безпеки

Реалії сьогодення підтверджують потужний вплив «людського фактора» на стан інформаційної безпеки підприємства. Персонал генерує нові ідеї, впроваджує інновації, які прискорюють науково-технічний прогрес, сприяють удосконаленню системи управління інформаційною безпекою підприємства (СУІБ). Водночас, саме персонал є основним джерелом втрати цінної і конфіденційної інформації: близько 75% порушень у СУІБ підприємства відбуваються з вини його працівників [9].

У сучасних підприємницьких структурах практично кожен співробітник стає носієм цінних, конфіденційних відомостей, які становлять інтерес для конкурентів і кримінальних структур, що може стати передумовою виникнення бажання завдати шкоди організації, стати співучасником у недобросовісній конкуренції або кримінальних діях. З іншого боку існує загроза нанесення шкоди підприємству внаслідок недбалості, безвідповідальності, банального незнання правил роботи з конфіденційною інформацією та її захисту.

Основою стабільності функціонування та перспективного розвитку будь-якого підприємства є досягнення балансу між двома стратегічними завданнями: забезпечення прибутковості та процвітання бізнесу і гарантування добробуту

працівникам фірми. Забезпечення ІБ підприємства має на меті забезпечення безпеки найважливішої корпоративної інформації; захист основних інформаційних активів і критичних бізнес-процесів організації; мінімізацію ризиків інформаційної безпеки при веденні операційної діяльності організації [5], менеджмент персоналу відіграє особливу роль.

Системно та якісно організована робота з персоналом, яка спрямована на формування лояльності, відданості персоналу перешкоджає виникненню загроз для конфіденційних відомостей підприємства з боку його працівників. Необхідність управління персоналом найтіснішим чином пов'язана із захистом комерційної таємниці, інших конфіденційних відомостей фірми, тому що персонал є одним з основних носіїв інформації, і, як вважають фахівці, ймовірність витоку відомостей через підкуп, переманювання співробітників складає 43%, а через вивідування - 24% [37].

Як свідчить практика, основними умовами, що сприяють неправомірному оволодінню інформацією, є:

- розголошення (зайва балакучість співробітників) - 32% випадків;
- несанкціонований доступ шляхом підкупу і схиляння до співпраці з боку конкурентів і злочинних угруповань - 24%;
- відсутність на фірмі належного контролю і жорстких умов забезпечення інформаційної безпеки - 14%;
- традиційний обмін виробничим досвідом - 12%;
- безконтрольне використання інформаційних систем - 10%;
- наявність передумов виникнення серед співробітників конфліктних ситуацій, а також відсутність високої трудової дисципліни, психологічна несумісність, випадковий підбір кадрів, слабка робота кадрів по згуртуванню колективу - 8% [4].

Саме для уникнення таких інцидентів за участю персоналу необхідним є дотримання основних засад управління персоналом у забезпеченні ІБ

підприємства. Принципи, покладені в основу ефективного управління персоналом, досить різноманітні.

Система управління персоналом підприємства, задіяним у сфері інформаційної безпеки, має здійснюватися у відповідності як із загальними принципами управління персоналом, так і зі спеціальними принципами, які відображають специфіку ІБ

Серед загальних принципів управління персоналом виділяють, зокрема, принцип науковості, системності, плановості, адаптивності, єдиноначальності, централізації і децентралізації, соціального партнерства та демократизму, гласності, економічної доцільності, послідовності, безперервності та узгодженості, врахування об'єктивних закономірностей розвитку виробничих та невиробничих (персонал) систем підприємства.

Деякі із зазначених принципів набувають особливої ваги у контексті забезпечення інформаційної безпеки. Так, дотримання принципу адаптивності означає постійне оновлення методів та підходів до менеджменту персоналу в ІБ з урахуванням розвитку як гуманітарних, такі інформаційних технологій та нових ризиків антропогенного характеру для інформаційної безпеки підприємства.

Принцип єдиноначальності відображає таку специфіку роботи з персоналом в ІБ як обов'язкове підпорядкування підрозділів із забезпечення інформаційної безпеки одному керівнику, при чому це, як правило, безпосереднє підпорядкування директору або його заступнику, що відповідає за питання безпеки. Побудова менеджменту персоналу на основі принципів соціального партнерства та демократизму створює міцні передумови для формування «фірмового» патріотизму та відданості працівників підприємства.

Для системи менеджменту персоналу підприємства у сфері інформаційної безпеки характерні також спеціальні принципи. Важливим є дотримання принципу підбору і добору кадрів за спеціальною процедурою, яка передбачає оцінювання претендентів не тільки за діловими і моральними якостями, а і з

урахуванням їх професійної та психологічної придатності для роботи з конфіденційною інформацією.

На думку фахівців-психологів, потенційний співробітник служби інформаційної безпеки чи інших служб, що мають справу з конфіденційними даними, має володіти такими особистими якостями як порядність, чесність, принциповість і сумлінність, старанність, дисциплінованість, емоційна стійкість (самовладання), прагнення до успіху і порядку в роботі. Також претенденту мають бути характерні самоконтроль у вчинках і діях, правильна самооцінка власних можливостей і здібностей, помірна схильність до ризику, вміння зберігати таємниці, тренувана увага та хороша пам'ять, здібності до порівняльної оцінки фактів та інше.

Натомість не сприяють збереженню таємниць такі особисті якості: емоційна невірноваженість, розчарування в собі і своїх здібностях, відчуження від колег по роботі, невдоволення своїм службовим становищем, нечесність, ображене самолюбство, надмірно егоїстична поведінка, недостатня розсудливість, небажання і нездатність захищати інформацію, фінансова безвідповідальність. Негативним фактором є виявлення у претендента ознак вживання наркотиків та алкоголю, що може призвести до балакучості, необдуманих вчинків тощо [2].

Крім використання традиційних засобів (аналіз документів, співбесіда, опитування на службі і осіб, які знають кандидата тощо) для більш повного ознайомлення з особистістю кандидата на зайняття посади в галузі ІБ підприємство може звернутися до органів внутрішніх справ: довідатися про наявність (відсутність) судимості кандидата й про осіб, що перебувають у розшуку, залучити працівників приватних детективних агентств для збору повних відомостей про кандидата. Така практика широко застосовується у США [37].

Можливим є також перевірка на поліграфі, хоча проведення такого тестування пов'язано з певними складнощами. Застосування поліграфа в Україні не узаконено, але й не заборонено. Небезпідставно керуючись даним принципом,

керівники багатьох організацій вважають застосування поліграфа цілком виправданим і корисним [20].

Ще одним засобом перевірки працівника є проведення випробувального терміну, під час якого проходить вивчення особистих, моральних і професійних якостей працівника, навчання правилам роботи з конфіденційною інформацією і документами, інструктажі, перевірка знань і за підсумками якого приймається остаточне рішення про працевлаштування.

Варто відзначити, що ускладнені процедури прийому на роботу, пов'язану з володінням конфіденційною інформацією підприємства, дають можливість всебічно оцінити кандидата на посаду. З іншого боку, вони дають можливість керівництву підприємства і самому кандидату оцінити ситуацію і без поспіху прийняти правильне рішення щодо працевлаштування. Як свідчить практика, тільки вміле поєднання традиційних кадрових процедур і психологічних методів оцінки претендента дозволяє зробити достатньо обґрунтовані висновки про придатність даної особи для заміщення вакантної посади, пов'язаної з володінням конфіденційною інформацією.

Аналогічно ускладненою є процедура звільнення працівників з ІБ, яка включає встановлення причини звільнення і бажано місця передбачуваної роботи працівника; здачу всіх за-кріплених за працівником, що звільняється, документів, носіїв конфіденційної інформації, перевірка їх комплектності, повноти та оформлення прийому відповідним актом, здача спів-робітником пропуску, ключів і печаток; підписання зобов'язання про нерозголошення ним конфіденційних відомостей після звільнення. Нерідко в зобов'язання щодо нерозголошення конфіденційної інформації, яке підписує співробітник, що звільняється, включається попередження, що принаймні протягом року після звільнення з підприємства за його діяльністю буде здійснюватися спостереження. Ефективним засобом запобігання розголошення фірмових таємниць є укладення угоди про надання співробітником, що звільняється, консультативних послуг підприємству протягом кількох років (переважно

терміну дії грифу конфіденційності відомих йому відомостей) з виплатою платні, близької за розмірами до зарплати. Така система діє в США [36].

Обов'язковим є виконання принципу нормативного закріплення обов'язку працівника нерозголошення конфіденційної інформації: включення пункту про нерозголошення конфіденційної інформації підприємства в трудовий договір, правила внутрішнього розпорядку та посадові інструкції працівників, зайнятих у цій сфері. Часто міститься пункт про обов'язки співробітника повідомляти в службу безпеки про всі спроби сторонніх осіб отримати у нього конфіденційну інформацію. В обов'язковому порядку включається пункт про обов'язки співробітника негайно повідомляти безпосередньому керівнику і службі безпеки про втрату носіїв конфіденційної інформації, документів, справ тощо. У заключній частині вказується ступінь відповідальності за розголошення таємниці підприємства або недотримання правил захисту інформації.

Зобов'язання про нерозголошення конфіденційної інформації та збереження таємниці підприємства претендент підписує до того, як йому буде повідомлено склад конфіденційних відомостей, з якими йому доведеться працювати, і порядок захисту цих відомостей. Вважається, що зобов'язання про нерозголошення таємниці підприємства не дають повної гарантії збереження цих відомостей, однак істотно знижують ризик розголошення персоналом цих відомостей, ризик незаконного їх використання, а також число спроб конкурентів впровадити на фірму свою агентуру.

Принцип розподілу обов'язків передбачає такий розподіл ролей і відповідальності, щоб один працівник не міг порушити критично важливий для організації процес, а принцип мінімізації привілеїв - виділення користувачам тільки тих прав доступу, які необхідні їм для виконання службових обов'язків. Призначення цього принципу - зменшити збиток від випадкових або навмисних некоректних дій [42].

В ІБ підприємства діє принцип персональної відповідальності керівництва і персоналу, оскільки робота з конфіденційними відомостями вимагає з одного

боку чіткого визначення категорій інформаційних ресурсів з обмеженим доступом, і з іншого – розмежування відповідальності щодо їхнього використання.

Необхідним є також здійснення жорсткого обліку та контролю за використанням та зберіганням, знищенням працівником конфіденційної інформації. У разі встановлення фактів невиконання працівниками вимог щодо захисту конфіденційної інформації до них в обов'язковому порядку і своєчасно застосовуються заходи осуду і покарання відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку: оголошення догани, пониження в посаді, позбавлення премії, відсторонення від роботи з конфіденційною інформацією, звільнення.

Засобом реалізації зазначених вище чотирьох принципів розподілу обов'язків та мінімізації привілеїв, персональної відповідальності та контролю діяльності персоналу виступає дозвільна(розмежувальна) система доступу до конфіденційної інформації підприємства, яка є сукупністю правових норм і вимог, що встановлюються керівництвом підприємства з метою забезпечення правомірного ознайомлення та використання працівниками конфіденційних відомостей, необхідних їм для виконання службових обов'язків.

Основними завданнями дозвільної системи є: обмеження і регламентація складу співробітників, функціональні обов'язки яких вимагають знання конфіденційних відомостей та роботи з їх носіями; строгий вибіркового і обґрунтований розподіл документів та інформації між працівниками; забезпечення співробітників всім необхідним для реалізації їхніх службових функцій (документами, справами, базами даних, інформацією, технічними засобами тощо); безперешкодний прохід персоналу в приміщення (режимну зону), до своїх робочих місць; виключення можливості для сторонніх осіб несанкціонованого ознайомлення з конфіденційною інформацією в процесі роботи працівників та безконтрольного використання ними інформації, яка підлягає захисту (колективний контроль за роботою співробітників) [22].

Дозвільна система включає в себе дві складові частини: допуск співробітника до конфіденційної інформації і безпосередній його доступ до конкретних відомостей. Дослідження показують, що порушення інформаційної безпеки підприємства у 55% відбувається внаслідок помилок персоналу (недостатнього рівня кваліфікації) і тільки у 20% - це цілеспрямовані дії персоналу [9].

З огляду на таку ситуацію необхідним є забезпечення принципу регулярного навчання та підвищення кваліфікації персоналу, задіяного у роботі з конфіденційними даними підприємства, через проведення тренінгів, інструктажів, стажувань з актуальних питань інформаційної безпеки з урахуванням прискореного розвитку ІТ, технологій захисту інформації, а також протиправних методів нанесення шкоди ІБ підприємства. Такий підхід зменшує ризики виникнення загроз для інформаційної безпеки підприємства внаслідок некомпетентності персоналу, відсутності навичок та дотримання вимог практичної робо-ти з конфіденційною інформацією.

Навчання і підвищення кваліфікації персоналу у сфері інформаційної безпеки організовується за кількома основними блоками:

- характер і склад конфіденційної інформації;
- порядок роботи з конфіденційними відомостями і документами;
- структури системи захисту, вимоги і правила захисту конфіденційної інформації, в тому числі інтелектуальної власності;
- потенційні загрози конфіденційним відомостям, канали їх об'єктивного поширення та канали втрати, методи роботи зловмисників;
- способи виявлення і запобігання неправомірним діям інших працівників;
- загальні та спеціальні методи розпізнавання шахрайських дій з боку третіх осіб (партнерів, клієнтів, постачальників тощо);
- колективні й індивідуальні дії в екстрених ситуаціях [44].

Окремим напрямом навчання та підвищення кваліфікації може бути розвиток у персоналу компанії навичок протидії методам так званої соціальної

інженерії, які мають на меті за допомогою маніпулятивних прийомів спонукати людину виконати певні дії чи розголосити конфіденційну інформацію.

Особливо важливого значення для забезпечення інформаційної безпеки підприємства на-буває принцип стимулювання і мотивації працівників, що володіють конфіденційною інформацією, як засобів забезпечення стабільності персоналу і зменшення ризиків витоку інформації обмеженого доступу.

У системі матеріального стимулювання працівників першочерговим стає обґрунтоване й справедливе матеріальне заохочення, участь у доходах підприємства, достатні соціальний захист та медичне страхування. Крім матеріального стимулювання обов'язковим елементом є нематеріальна мотивація, наприклад залучення підлеглих до обговорення поточних питань, а також прийняття стратегічних рішень, справедливе оцінювання досягнутих результатів й відповідне заохочення, просування по службових сходах, підвищення рівня професійної компетентності працівників через навчання та перепідготовку, заохочення ініціативи та творчого підходу до виконання поставлених завдань [32].

Принцип стабільності персоналу (націленість та забезпечення довгострокової роботи працівників на підприємстві) формує орієнтацію працівників на лояльність до організації. Подолання плинності кадрів підвищує ефективність роботи і зменшує ризики витоку конфіденційної інформації підприємства.

Формування лояльності, відданості персоналу є одним із ключових, основоположних завдань менеджменту персоналу у сфері ІБ. Як показали опитування, серед основних факторів формування лояльності персоналу виділяють такі: матеріальна винагорода, цікава робота, кар'єрне та професійне зростання, репутація компанії та корпоративна культура, умови роботи, психологічна атмосфера в колективі, особистість та поведінка керівника [4].

Отже, фактично дотримання двох попередніх принципів: навчання персоналу як засобу забезпечення його професійного зростання та використання

стимулювання та мотивації працівників, - якраз і є передумовою формування відданості персоналу підприємства.

Однак, для досягнення цього завдання необхідним є також здійснення виховання працівників на основах взаємної довіри, взаєморозуміння і турботи, створення комфортних умови праці та відпочинку, підвищення загального добробуту персоналу, формування сприятливого психологічного клімату в колективі, що створює серйозний бар'єр на шляху будь-якого зловмисника, який намагається отримати конфіденційні відомості підприємства.

Одним із завдань є формування корпоративної культури як системи базових уявлень, цінностей і норм організації, що визначає правила поведінки її персоналу, діловий стиль, традиції тощо. Саме ці складові корпоративної культури мобілізують внутрішні ресурси, єднують і мотивують персонал, надають зміст його праці і надихають на максимальну самовіддачу [38].

У процесі формування корпоративної культури персоналу прищеплюються стійкі мотиваційні моделі поведінки в тій чи іншій ситуації, пов'язаній із забезпеченням недоступності інформації стороннім особам, уникненням можливості несанкціонованого доступу цих осіб до конфіденційних відомостей. Загалом процес виховної роботи повинен регулярно відслідковуватися і коригуватися.

Основними результатами всієї виховної роботи мають стати: зростання продуктивності праці, прибутку, помітне поліпшення життєвого рівня персоналу, нормалізація психологічного клімату в колективі, поява у працівників почуття фірмової гордості, причетності до спільної справи, зменшення або ліквідація плинності кадрів, зниження негативних наслідків людського фактора в СУІБ, зменшення числа ймовірних порушників вимог інформаційної безпеки серед персоналу підприємства тощо [4].

Узагальнений перелік принципів управління персоналом у сфері інформаційної безпеки показано на рисунку Рис. 1.3.



Рис.1.3. Спеціальні принципи управління персоналом у сфері інформаційної безпеки.

Висновки до розділу 1

Встановлено, що управління персоналом - це діяльність, що спрямована на досягнення найефективнішого використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей. Основні засоби управління персоналом поділяють на три групи: засоби безпосереднього управління (вказівки і директиви, делегування повноважень, комунікація з підлеглими, заохочення і критика, контроль), опосередкованого управління (характеристики посади, оцінка співробітника, його особистого внеску, місця роботи) і спеціального управління (неформальні колективи, робоча атмосфера).

Основу нормативно-правового забезпечення питань управління персоналом становить Конституція України, Кодекс законів про працю України, Закони України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про професійний розвиток працівників», «Про колективні договори й угоди», «Про охорону праці», «Про оплату праці» та інші, укази Президента України,

постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України, а також Класифікатор професій і довідники кваліфікаційних характеристик професій

Управління персоналом у сфері інформаційної безпеки має свої особливості і повинно базуватися на дотриманні таких спеціальних принципів: здійснення підбору і добору, а також звільнення кадрів за ускладненою процедурою, нормативного закріплення обов'язку працівника щодо нерозголошення конфіденційної інформації, розподілу обов'язків та мінімізації привілеїв, персональної відповідальності, здійснення жорсткого обліку та контролю за діяльністю персоналу, регулярного навчання та підвищення кваліфікації працівників, стимулювання і мотивації, забезпечення стабільності і формування лояльності персоналу.

Розділ 2.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПРАЦІВНИКА

Життя працівника - це послідовність основних стадій та етапів роботи, що розкривають склад та зміст посадового та професійного перетворення, процедури та дії.

Деталізація структури та складу робочого циклу, раціоналізація та вдосконалення на цьому рівні роботи зі співробітниками дозволяють організаціям не тільки передбачати та прогнозувати перспективи кар'єри та професійного розвитку працівників, але також сприяти покращенню інформаційної безпеки працівників.

Ми розумітимемо в життєвому циклі співробітника сукупність наступних етапів: залучення персоналу — підбір, адаптація — виконання обов'язків — виконання обов'язків — кар'єрне зростання — звільнення [27].



Рис. 2.1. Життєвий цикл працівника

2.1 Залучення, підбір та адаптація персоналу

Планування потреб у персоналі в галузі інформаційної безпеки

Очевидно, що для підготовки фахівців з інформаційних технологій необхідно планувати потребу в персоналі на основі отримання відповідей на наступне завдання:

1. Скільки робочих місць, яка кваліфікація, коли, де потрібно;

2. Як залучити потрібного персоналу та знизити чи оптимізувати витрати на його використання;

3. Як краще застосовувати персонал залежно від його здібностей, уміння та внутрішньої мотивації;

4. Як забезпечити умови розвитку робочого місця;

5. Які витрати потрібні для запланованих заходів? Планування кадрів складає трьох етапах:

1. Планування потреб у кадрах: збір інформації щодо якості та кількості потреб у кадрах, враховуючи фактор часу;

2. Планування наявності кадрів: встановлення фактичної наявності кадрів, враховуючи їх якісні, кількісні характеристики та часові аспекти;

3. Планування не відповідності фактичним та плановим показникам наявності кадрів: визначення нестачі чи нестачі кадрів у період часу, а також розробка заходів, спрямованих на забезпечення кадрів, вивільнення кадрів, підвищення кваліфікації персоналу. Важливим моментом оцінки персоналу є розробка організаційних та фінансових планів укомплектування, зокрема:

- розробка програми заходів, спрямованих на залучення персоналу;
- розробка чи адаптація методик оцінки кандидата;
- розрахунок фінансових витрат на залучення та оцінювання персоналу;
- реалізація заходів, спрямованих на залучення персоналу;
- реалізація заходів, спрямованих на розвиток персоналу;
- оцінка витрат у реалізацію заходів, вкладених у розвиток персоналу [27].

Набір співробітників.

Набір персоналу у сфері інформаційної безпеки великих компаніях здійснюється відділом управління персоналом, саме сектором набору персоналу. Запити щодо підбору спеціаліста можуть бути спрямовані від лінійного менеджера – керівника підрозділу інформаційних технологій. Дуже важливо, що при розробці процедур прийому та виконанні прийому менеджери персоналу

працюють у тісних контактах з адміністраторами інформаційних систем. Дії керівників ілюструють таку таблицю [27].

Таблиця 2.1.

Специфіка діяльності лінійного менеджера та менеджера по персоналу в ситуації набору персоналу

Процедури набору на роботу	Дії менеджера інформаційної безпеки (МІБ)	Дії менеджера по персоналу (МП)
Постановка завдань прийому на роботу	Постановка завдань і консультація у МП	Консультація МІБ за станом ринку праці
Рішення про джерела набору і встановлення політики компанії відносно набору	Ухвалення рішення про політику набору, консультація у МП	Консультація МІБ про можливий статус кандидата на підприємстві у разі його прийому на роботу
Рішення про методи набору	Консультація МП по методах набору	Визначення методів набору і консультація у МІБ
Набір претендентів з коледжів	Іноді випускників коледжів	Набір службовців з коледжів
Вивчення ефективності набору	Аналіз витрат і вигід набору	Аналіз витрат і вигід набору

Проблема об'єктивної оцінки може бути сформульована так, використовуючи окремі вимоги до технології оцінки. Це має бути збудовано таким чином, щоб співробітники були оцінені:

— Об'єктивно - незалежно від того, які або приватні думки, або окремі думки;

надійно відносно незалежно від того, наскільки людина успішно справляється з діяльністю,

— Достовірно - оцінювати повинні реальні рівні знання навичок - наскільки людина успішно справляється з діяльністю;

— комплексно — оцінювати повинні дані, які види діяльності та які можливості можуть бути успішними і наскільки людина здатна бути потенційно успішною;

— Комплексно - оцінювати повинні не тільки співробітники, а і зв'язок і взаємини всередині організації та можливості в цілому організації;

— оцінювати повинні як співробітники, а й спостерігачі, а й сам працівник, тобто. мати властивість внутрішньої ясності;

— оцінювати мають не дезорганізацію та не дезорганізацію роботи колективу, щоб забезпечити її розвиток та його вдосконалення. Як правило, до ухвалення організацією рішення про прийом на роботу кандидат на посаду у сфері інформаційної безпеки повинен пройти декілька етапів відбору:

1. Попередня відбіркова розмова. Різні способи розмови можуть проводитись. Для будь-яких видів діяльності кандидати переважно приходять на майбутнє робоче місце, тоді вона може бути проведена менеджером інформаційної безпеки і в інших випадках вона не є важливою і проводиться спеціалістом кадрового відділу.

Основним завданням розмови є оцінка рівня освіти кандидатів, зовнішнього вигляду кандидатів та визначення особистісних якостей. Для успішної роботи керівники та фахівці повинні використовувати загальноприйняте правило щодо оцінки кандидатів у даній процедурі. Заповнення форми заявки. У разі успішного проведення попередньої розмови претендентам необхідно заповнити спеціальну форму заявки та форму анкети.

Кількість анкетних пунктів має становити мінімальну кількість та їх мають бути запрошені відомості, які найбільше свідчать про продуктивність майбутньої роботи кандидата. Інформація могла б бути пов'язана з минулою роботою,

складом розуму, ситуаціями, на яких доводилося зіткнутися, але таким чином, щоб за її основою було проведено стандартне оцінювання претендентів. Питання в анкеті повинні звучати нейтрально та передбачати будь-які можливі відповіді, у тому числі й можливість відмовити у відповіді. Пункти потрібно витягнути один із одного.

2. Розмова з найму, тобто інтерв'ю, Дослідження показало, що в результаті розмови приймається понад 90 пропозицій щодо вибору претендентів американськими фірмами. Існує ряд основних видів бесіди для пошуку:

— за схемою — розмова має кілька обмеженого характеру, отримана інформація дає широкої інформації про кандидата, хід спілкування неспроможна підлаштовуватися під особливості кандидата, його ускладнює, погіршує можливості передачі;

— слабоформалізована — заздалегідь підготовляється тільки основна інформація, провідника бесіди може включати інші, не плановані питання, за допомогою гнучкої зміни ходу бесіди, інтерв'юєру потрібно краще підготуватися, щоб побачити і зафіксувати реакцію кандидата, вибрати зі списку можливих питань саме те, що в Нині заслуговує на велику увагу. Така розмова для досвідчених інтерв'юєрів є величезним джерелом інформації.

3. Тест. Джерело інформації для того, щоб дати інформацію про професійну здатність та навички кандидата, а також про його професійні навички. Охарактеризувати як потенційну установку, орієнтацію людини, а також конкретні риси діяльності, які вона вже має в даний час. Тестування дозволяє формувати думку кандидата про здатність до професійної та посади, особливості мотивації та особливості індивідуальних стилів діяльності.

4. Перевірка рекомендації та перелік рекомендацій. Інформація про рекомендаційні листи чи бесіди з особами, які назвали кандидата, дозволяє уточнити, які конкретні та які успіхи кандидат робив у попередніх роботах, навчаннях, проживання. Однак не можна звернутися по рекомендації до організації, де кандидат працює. Це сприяє поширенню інформації про

кандидата, яка не цікава, і навряд чи дає достовірні дані керівнику персоналу: це дуже велика складова емоційного ставлення до людини, яка звільняється з організації. Рекомендується звернутися за рекомендаціями на робочі місця у разі терміну звільнення понад 1 рік та колегами з інших компаній, професійних організацій, з ким кандидат взаємодіє у ділових питаннях.

При прийнятті на роботу претенденту потрібні документи, які містять певні відомості про нього.

5. Медичне обстеження. Зазвичай проводиться за наявності особливих вимог до здоров'я претендентів.

6. Прийняття рішень. Порівняння претендентів. Подання підсумків для розгляду керівництва, яке ухвалює рішення. Прийняти та виконувати рішення [24].

Схема для пошуку кандидатів та видачі.

1. У разі виникнення вакансії керівник заповнює заяву за наявною формою. Форма має бути заповнена за всім зазначеним критерієм. Вказуючи «основні обов'язки» та «навички, навички, навички, необхідні при виконанні основних обов'язків», керівник відділу відповідального співробітника повинен зрозуміти, що чим чіткіше і конкретніше завдання буде поставлене, тим швидше та ефективніше буде виконання заявки. Заява про підбір персоналу має бути заповнена присутністю менеджера персоналу.

2. За вказаними критеріями у заявці формується оголошення про рекламу. Засоби для розміщення оголошень: ЗМІ та Інтернет, у разі потреби агенції кадрів.

3. Збір та аналіз резюме та його відбір.

4. Перше спілкування з менеджером персоналу, у якому кандидати заповнювали анкету, розроблену спеціальним чином управління персоналом. Після цього менеджер з персоналу заповнює оцінку та узгодження.

5. Проведення професійних, психологічних тощо тестів.

6. Друга зустріч із менеджером з інформаційної безпеки з метою оцінки професійної якості.

7. Якщо цей кандидат відповідає всьому критерію пошуку, він обумовлює умови прийому, а підписаний керівником Протокол погодження повернеться до служби робочого персоналу, яка підготувала пакет документів з працевлаштування.

8. На роботу кандидата приймають за попередніми вимогами [43]. Схема підбору персоналу у сфері інформаційної безпеки показана на рисунку 2.2.

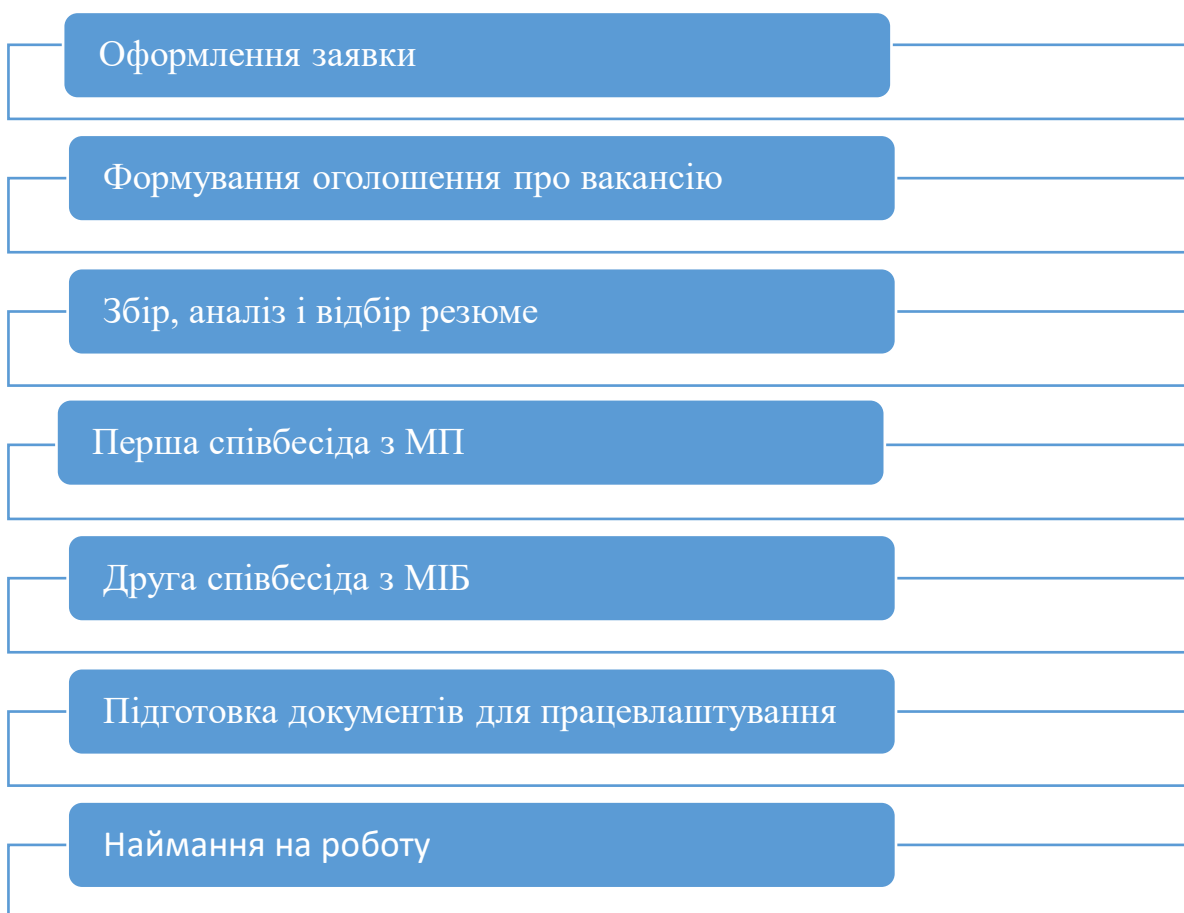


Рис. 2.2. Схема підбору персоналу у сфері інформаційної безпеки

Термін випробування

Під час укладання договору про працю боку можуть зумовлені випробування, щоб перевірити відповідність працівника дорученої йому посади. Слід враховувати, що встановлення випробувань є правом та не обов'язком власника, отже воно визначається договором сторін. Якщо працівник відмовляється від проведення випробувань, то трудовий договір рахуватися не

може.

Строк проведення випробувань може бути не більше ніж 3 місяці, в окремі випадки, передбачені законодавством, 6 місяців, для працівників - 1 місяць. Якщо працівник протягом періоду випробувань відсутній на роботі з поважної причини, випробувальний термін можна продовжити на відповідні дні. Термін випробування обчислюється за календарними днями [43].

Адаптація на новому робочому місці

Адаптація до нового робочого місця

Адаптація співробітника на роботі є важливим моментом, який може призвести до складнощів і проблем у новачка. Причиною труднощів може стати:

- Недостатність або несвоєчасне отримання необхідних відомостей, що дозволяють орієнтуватися в новому світі, знайти правильний вибір;
- брак необхідних професійних досвідів та кваліфікацій;
- Нестача уявлення про правила професійної діяльності та нездатність представляти себе фахівцем;
- Нестача формування певних позитивних думок і безперервного перебування в оцінній зоні.

На початковій стадії головна допомога і підтримка у тому, щоб зняти тривогу, сформувані позитивну установку подолання труднощів, розвивати почуття затребуваності, соціального захисту. Деякі підприємства мають посаду інструктора з виробничої підготовки, який допомагає новому співробітнику освоїти професію, нову професійну функцію та обов'язок, вирішити ці завдання.

Також на перший погляд за кожним новачком можна закріпити наставника, який безпосередньо цікавиться результатом його роботи. Все це допомагає швидко адаптуватися до нових робочих ритмів та режимів праці, встановити оптимальну робочу здатність.

Все це сприяє швидкому звиканню до нового робочого ритму і режиму праці, встановлення оптимальної працездатності.

2.2 Оцінювання персоналу

Протягом усього трудового процесу співробітник має бути оцінений. Під оцінюванням розуміється процес оцінки ефективності виконання працівниками повноважень за своїми посадами та організаційних завдань чи процес оцінки відповідності якісної характеристики персоналу, його здібностей, умінь, мотивів вимог конкретної посади чи роботодавця.

Безпосередньо завдяки оцінці персоналу, керівник компанії або інший уповноважений співробітник може отримувати інформацію про ефективність роботи співробітників, їх перспективи та можливості зростання; виявляти причини невідповідності окремим фахівцям; аналізувати потреби, пріоритети підготовки та підвищення кваліфікації; шукати шляхи покращення організації праці, і так далі. Крім того, результати оцінки свідчать про низку рішень з питань вибору та розподілу кадрів, виявивши внесок кожного працівника у свою діяльність; просування співробітників по вертикалі та горизонталі; удосконалення структури, стилі, методи керівництва персоналом; підвищення взаємозв'язку адміністрації з профспілкою, керівниками та співробітниками.

Однак при проведенні процесу оцінювання можуть виникати проблеми, пов'язані із необ'єктивністю оцінки, нерозумінням працівниками необхідності оцінки, вибором методів оцінки з орієнтацією на «моду», а не на основні завдання її проведення, специфіку діяльності підприємств, неправильною інтерпретацією даних і т.д. Під час проведення процесу оцінювання можуть виникнути проблеми, пов'язані з упередженістю оцінки персоналу, неправильною інтерпретацією отриманого результату тощо [43].

Методика оцінки трудового потенціалу працівників підприємства

Оцінка робіт включає порівняння різних видів робіт щодо їх змісту. Метод розрахунку праці є способом кількісної та якісної оцінки трудових участі працівників в організації та порівняння із встановленими нормами трудового законодавства. При оцінці праці можна використовувати різні підходи з метою

аналізувати поведінку співробітників, змінювати обсяги виробництва, дотримуватися заданих правил і норм.

Найпростішим методом оцінки є ранжування видів робіт, що складається з трьох етапів:

1. Збір інформації за характером та видом роботи. Для кожної роботи складається робоча інструкція, а потім використовується як базисний показник для визначення.

2. Вибір видів робіт, які потрібно ранжувати. Часто немає сенсу створювати однаковий рейтинг на всі види робіт, що є на підприємствах. Простіший спосіб – ранжувати види робіт з відділів чи «класів».

3. Створення розрядів і класів, які різняться за масштабом відповідальності, важливістю виконуваних завдань, розміром внеску в досягнення цілей підприємства, необхідним рівнем кваліфікації, напруженості. Даний метод має декілька переваг. Головна полягає в тому, що більшість керівників зазвичай класифікують види робіт незалежно від того, який метод оцінки вони використовують.

Недоліком даного методу є складність опису розрядів чи категорій, класифікація дуже будується на суб'єктивних судженнях. Але керівники використовують його, оскільки витрати використання формалізованого кількісного методу значно більші, ніж забезпечення додаткової точності [44].

Найбільш формалізованою кількісною оцінкою є бальний метод. Він включає визначення ряду компенсуючих факторів, кожен з яких присутній в певному виді роботи на різних етапах. Кожен фактор має певну кількість балів. Наступним етапом є аналіз фактора. Найчастіше використовуються ключові фактори: ступінь відповідальності, рівень професійної кваліфікації в умовах роботи, рівень навчання, рівень психічної та ментальної напруги. Природно, що чинники можуть відрізнятися на різних підприємствах за профілем діяльності. Зміст кожного елемента може відрізнятись.

Оскільки по відношенню до різних посад ступінь значущості кожного фактора може бути різним, система балів передбачає кілька рівнів значущості чи актуалізації. Зазвичай використовують чотири рівні значимості - мінімальні, низькі, середні та високі.

Класифікація методик оцінки показників якості працівників підприємства

Одна з головних методичних проблем – хто має оцінювати працівника. У практиках більшості американських фірм це робить менеджер. Крім нього, у деяких випадках це робиться через:

- комітет кількох контролерів. Такий підхід має перевагу в тому, що він дозволяє уникнути упередженості, можливої в оцінці одного начальника;
- оцінювання з боку колег. Для того, щоб ця система принесла плоди, потрібно знати рівень її результативності, вірити один одному, не прагнути виграти шанси на підвищення по службі, не мати інших особистих мотивів для суб'єктивності оцінювання;
- оцінювання безпосередньо у процесі роботи [24]. Цей варіант вимагає більших витрат, ніж інші і використовується в основному для того, щоб оцінити співробітника на важливій посаді. Можливе також застосування такого варіанту у разі, коли потрібно боротися з підозрою у упередженні та сумнівах;
- самооцінювання: працівник оцінюється методами, які використовують інші оцінювачі. Цей підхід застосовується частіше для підвищення самооцінки працівників, ніж для того, щоб оцінити результативність праці;
- застосування комбінації зазначених форм оцінок: оцінку контролера можна підтвердити самооцінкою, а оцінку начальника можна порівняти з оцінкою з боку підлеглих і колег. Двостороння оцінка – обговорення результату оцінки дозволяє вищому керівництву запропонувати хороші пропозиції.

Основна мета оцінки підлеглих у тому, щоб з'ясувати можливості особистої кар'єри працівника, а краще застосовувати оцінку керівника підлеглих з допомогою інших методів.

У цільовій та плановій оцінці персоналу умовно розрізняються три групи методик: якісні, кількісні та комбіновані.

До групи якісних методик зазвичай входять методи опису біографії, ділових характеристик, спеціальна усна відповідь, еталон та оцінка на основі дискусій. Наприклад, при правильній організації процедури оцінки, враховуючи, що оцінка – це сукупність показників працівника як від адміністрації, так від різних представників громадськості, метод ділової оцінки може мати досить об'єктивний результат. Ці показники відповідають певному набору показників.

Зазначається, що на практиці частіше застосовуються методи опису біографії, усної відповіді та характеристик, а методики еталона, оцінки фактичних якостей співробітника порівняно з моделями та дискусії – у разі оцінювання керівника.

Усі методи кількісної оцінки рівня якості працівника належать до числових методів. Серед цих методів найбільш простим та ефективним вважається метод коефіцієнта та бальний метод.

Застосування комп'ютерних та інших обчислювальних засобів дозволяє оперативно робити розрахунки, а результаті отримати досить об'єктивну оцінку праці співробітника. Ці методики не тільки досить прості, а й відкриті, тому що дозволяють всім самостійно розрахувати за досить строго методом «свої коефіцієнти» і «бали», оцінити результати своєї роботи.

До групи комбінованих методик відносяться широко поширений та різноманітний метод експертного оцінювання частоти вираження певної якості, спеціальні випробування, а також кілька інших комбінацій якісних і кількісних методів. Всі вони побудовані на попередніх описах та оцінках певних характеристик, які порівнюються з фактичними властивостями співробітника, що оцінюється.

У таблиці 2.2. представлена інформація про види методів оцінки персоналу та їх короткі характеристики [44].

Таблиця 2.2.

Методи оцінки персоналу

№	Назва методу	Короткий опис методу
1	Біографічний метод	Оцінка працівника за біографічними даними
2	Довільні усні або письмові характеристики	Усний або письмовий опис того, хто є працівник і як він себе проявляє (включаючи досягнення і упущення)
3	Оцінка за результатами	Усний або письмовий опис конкретної роботи, що виконується працівником
4	Метод групової дискусії	Постановка, обговорення і вирішення проблеми в групі, в ході якої оцінюються знання, особові риси і інші якості працівника
5	Метод еталону	Оцінка щодо якнайкращого працівника, вибраного за еталон
6	Матричний метод	Порівняння фактичних якостей працівника з набором бажаних якостей (відбувається в матричній формі)
7	Методи вільного і примусового вибору оціночних характеристик за готовими формами	Порівняння фактичних якостей, якими володіє оцінюваний, з переліком якостей, представлених в наперед розробленій формі
8	Метод підсумкових оцінок	Визначення ступеня прояву у працівників тих або інших якостей шляхом виставлення за певною шкалою експертних оцінок
9	Метод заданого угруповання працівників	Під задану модель вимог до працівника підбирається відповідний кандидат або під задану ролеву структуру робочої групи підбираються конкретні люди

Продовження табл. 2.2.

10	Тестування	Визначення знань, умінь, здібностей і інших характеристик на основі спеціальних тестів
11	Ранжування	Визначення експертним або іншим шляхом рангу (місця), що оцінюється серед інших працівників, і розташування всіх оцінюваних по порядку убудування рангів
12	Метод попарних порівнянь	Попарне порівняння оцінюваних між собою по певних якостях і подальше математичне ранжирування по порядку убудування
13	Метод заданої бальної оцінки	Нарахування (зниження) певної кількості балів за ті або інші досягнення (упущення)
14	Метод вільної бальної оцінки	Те ж, при здійсненні не на нормативній основі, а в разовому порядку

2.3 Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу

Велику роль у життєвому циклі працівника відіграють тренінги та підвищення кваліфікації, завдяки чому співробітник залишається затребуваним професіоналом, відповідає динамічній вимозі до професії, підвищує знання, набуває нових професійних навичок відповідно до професії.

Політика підприємства у сфері підготовки кадрів у сфері інформаційної безпеки може мати різні напрями - від формування професійних інтересів до підготовки вузькоспеціалізованого спеціаліста, який вміє виконувати 1-2 конкретні операції, довгострокової підготовки кадрів широкого рівня на основі серйозної теоретичної підготовки.

Багато чого залежить від об'єктивного та суб'єктивного моментів: вибір стратегій розвитку підприємств, типів та пов'язаних з ними операційних поділів

праці, виробництво фінансових станів підприємств, економічна грамотність керівництва підприємства та ін.

Важливе завдання менеджменту персоналу в галузі інформаційної безпеки компанії – правильно визначити кількість працівників, які мають бути навчені якоюсь професією, та обрати форми підготовки персоналу. Визначення обсягу підготовки залежить від загального споживання кадрів, кадрової політики підприємства, планів професійного та кваліфікаційного розвитку співробітників. Водночас важливо ретельно об'єднати перспективні плани, що ґрунтуються на виявленні реального споживання кадрів, та постійні коригування планів, які мають враховувати зміни структури виробництва, руху персоналу, насамперед через плинність кадрів.

Інше важливе завдання управління персоналом полягає в оцінці можливостей забезпечення фахівців досить складних професій на підприємстві та, якщо їх немає, знайти раціональний спосіб вирішення цього завдання за допомогою інших навчальних структур, тобто орієнтуватися на підготовку ззовні.

З точки зору організації процесу підготовки принципова різниця між первинним навчанням та перенавчанням не має значення. Професійна перепідготовка здійснюється на підприємстві, звичайно, за наявності можливості зберегти співробітників, зайняти їх іншими ділянками виробництва та силами територіального управління зайнятості, якщо відбувся фактичний відхід - відхід з підприємства [24].

Розглянемо специфіку організації процесу навчання фахівців з інформаційної безпеки безпосередньо на підприємстві. Найчастіше вона застосовується на підприємствах, орієнтованих на своїх співробітників. Необхідність перепідготовки пов'язана з такими процесами як звільнення співробітників та планове їхнє просування, внутрішня плинність кадрів, пошук кращого робочого місця, умови праці тощо.

Особливістю перепідготовки персоналу у сфері інформаційних технологій і те, що він охоплює контингент співробітників. Це переважно середній і старший персонал, які пропрацювали певний час, часто досить тривалий за певною професією і накладають свою особливість на навчання. Зазначений контингент працівників суттєво відрізняється: від низького середнього загальноосвітнього рівня та від тривалості його освіти.

Планування перепідготовки кадрів передбачає наявність відомостей про професії, за якими потрібно навчати співробітників, докладні дані про звільнених формуються на підприємствах не менше двох місяців до звільнення працівників. Викладання має бути цілеспрямованим, тобто спрямованим на конкретний робочий випадок чи посаду, а працівника залежно від зайнятості [44].

Таблиця 2.3.

Специфіка перепідготовки спеціалістів

Нові робочі місця	Працівники, що звільняються	
	Кваліфіковані	Некваліфіковані
Пред'являють вимоги до кваліфікації працівників	Необхідна перепідготовка з урахуванням того, що у працівника є знання і навички по колишніх професіях. Навчання за індивідуальними навчальними планами і термінами	Необхідна перепідготовка за типовими навчальними планами
Не пред'являють вимоги до кваліфікації працівника	Перепідготовка не обов'язкова (варіант зустрічається рідко і може бути пов'язаний із зміною умов праці на сприятливіші)	Перепідготовка не обов'язкова

Від рівня професійної освіти кадрів залежатиме комплектування освітніх груп та можливість їхнього об'єднання з групами робітників, які проходять початкову підготовку.

Підвищення кваліфікації, а також здобуття знань, навичок та умінь – результат самого виробничого процесу. Спеціалізоване навчання дає можливість досягти цілей у найкоротший термін. Професійна кваліфікація спрямована на постійне покращення професійних навичок, умінь, навичок, підвищення професійної кваліфікації.

Особливість підвищеної кваліфікаційної освіти полягає в тому, що студенти, які вже мають певні знання та практичні навички роботи, можуть таким чином критично стежити за навчальним матеріалом, прагнучи отримувати саме той матеріал, який їм насамперед потрібен для виробництва.

Підвищення кваліфікації працівників. Індикатором для підвищення кваліфікації є прогнозоване зниження середнього професійного рівня фахівців, відставання професійного рівня фахівців від вимог професійної діяльності.

Система підвищення кваліфікації, сформована на виробництві, складається з виробничих та технічних курсів, курсів навчання інших професій, що поєднуються, курсів цільової спрямованості для вивчення нових продуктів, обладнання та технологій, курсів для вивчення передових методик роботи.

Курси виробничого та технічного обслуговування, як наймасовіша форма, створюються для того, щоб підвищити виробничі навички та технічне знання працівників на необхідний рівень, підвищити кваліфікацію фахівців класів, класів та ін. у рамках цієї спеціальності та професії. Тривалість підготовки кожної групи встановлюється індивідуально від 3 місяців без відриву до 6 місяців без відриву.

Якщо освоювати планові професії як умови маневреності забезпечення кадрами, і навіть передумови переміщення кадрів у межі підприємства, така підготовка ближче, ніж перепідготовка кадрів.

До навчання входять практичні тренінги на робочому місці, які проводять передові спеціалісти, та теоретичні тренінги, які проводять спеціалісти.

Курси призначені для ознайомлення з новою технікою, обладнанням, технологіями, технікою безпеки, прогресивними формами організації праці на

підприємствах. Їхнім завданням є короткочасна підготовка новозапрошених на підприємство кваліфікованих співробітників, щоб за перші місяці роботи на підприємствах вони змогли засвоїти специфіку технологічного процесу [44].

Необхідність поліпшення кваліфікації виникає з різних причин тому її можна організувати в різній формі і розрахувати на різні періоди. Таким чином, процес підвищення кваліфікації можна здійснювати на дистанції та не відволікаючись від виробництва системи вечірніх та заочних навчальних закладів, самостійного освоєння навчальних програм тощо. Саме навчання можна розрахувати на довгострокові та короткі перспективи.

Звідси – управління процесами підвищення професійної кваліфікації для підприємства пов'язані з визначенням масштабу охоплення працівників для підприємства з урахуванням результатів аналізу відмінностей у реальній та необхідній кваліфікаційній структурі персоналу, вибором форми, виду й терміну підвищення професійної кваліфікації залежно від бажаного результату.

Програма з підготовки та відбору осіб, спрямованих на навчання, має бути пов'язана з метою та завданнями підвищення кваліфікації різних категорій фахівців. Курси можуть проводитись на підприємствах, установах, де використовуються як власні кваліфіковані працівники, а також консультанти, викладачі вищої школи та інші. Така форма підвищеної кваліфікації має оперативний характер, що забезпечує досить цілеспрямовану підготовку. Організація курсів здійснюється відділом кадрової підготовки, а у разі відсутності – відділом кадрової підготовки або відповідальним фахівцем, наприклад менеджером інформаційної безпеки.

Підвищення компетентності керівників, фахівців з інформаційних технологій буде ефективнішим, якщо слід дотримуватися принципу безперервного навчання, а також раціонального використання кадрів, враховуючи набуті знання та навички. Для підвищення відповідальності та інтересу кадрів до безперервного підвищення кваліфікації необхідно забезпечити зв'язок результатів підвищеної кваліфікації, навчання, переміщення

посадових осіб та заробітної плати працівників з якістю знань, ефективністю практичного застосування [24].

Робота з підвищення кваліфікації фахівців інформаційної безпеки є складовою кадрової підготовки і тому передбачена колективним договором адміністрації із співробітниками підприємства, і самі заходи щодо підвищення кваліфікації відбиваються у плановій системі підприємства. Тема навчання інформаційної безпеки має відповідати функції та обов'язки співробітників, що навчаються. Рекомендується внести до списку такі теми, як:

- визначення поняття безпеки;
- політика інформаційної безпеки.
- попередження порушень конфіденційності та цілісності,
- потенційні загрози, які можуть негативно вплинути на діяльність організації та працівників,
- класифікації видів чутливої інформації,
- процес надання інформаційної безпеки;
- опис процесу забезпечення інформаційної безпеки;
- аналіз ризиків;
- методи і прийоми захисту інформації, навчання прийомам застосування;
- ролі й обов'язки персоналу.

Правильне виконання та використання заходів захисту є одним із найважливіших аспектів програми навчання з інформаційної безпеки. Кожна організація повинна розробити власну програму навчання з інформаційної безпеки відповідно до її потреб та існуючих чи запланованих заходів захисту. Нижче наведено приклади тем, пов'язаних із застосуванням заходів захисту, у яких збалансовано технічні та організаційні аспекти безпеки:

- інфраструктура системи безпеки:
 - ролі та обов'язки,
 - стратегія безпеки,

- регулярна перевірка узгодженості заходів захисту,
- обробка інцидентів, пов'язаних із порушенням безпеки;
- фізична безпека:
 - будівлі,
 - офісні та комп'ютерні приміщення та кімнати, обладнання;
- безпека персоналу;
- безпека носіїв;
- безпека апаратних засобів/програмного забезпечення: ідентифікація та автентифікація, логічний контроль доступу, облік та аудит безпеки, очищення носіїв даних;
- телекомунікаційна безпека:
 - мережна інфраструктура,
 - канали, маршрутизатори, шлюзи, міжмережеві екрани,
 - Інтернет та інші зовнішні зв'язки,
 - безперервність бізнесу, включаючи планування дій у надзвичайних ситуаціях (відновлення після аварій),
 - стратегія та план (плани) [31].

Висновки до розділу 2

Встановлено, що життєвий цикл працівника є послідовністю таких етапів, які розкриваються складом і змістом посадових і професійних перетворень, процедур і дій: залучення персоналу – підбір і адаптація – виконання обов'язків – кар'єрне зростання і розвиток – звільнення.

Очевидно, що перед початком пошуку фахівців з інформаційної безпеки необхідним є планування потреби в персоналі, яке здійснюється в три етапи: прогноз потреби в кадрах збір інформації про якісну і кількісну потребу в кадрах з урахуванням чинника часу; планування наявності кадрів; планування

невідповідності фактичних і планових показників наявності кадрів (з'ясування недоліку або надлишку кадрів в часі і розробка відповідних заходів).

Упродовж усієї трудової діяльності працівник підлягає оцінюванню, під яким розуміють процес визначення ефективності виконання працівниками своїх посадових обов'язків і реалізації організаційних цілей або процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця.

Безпосередньо через оцінку персоналу можна отримати інформацію про ефективність роботи працівників, їх потенційні можливості і перспективи росту; виявити причини неефективної роботи окремих спеціалістів; проаналізувати потреби і пріоритети в навчанні та підвищення кваліфікації; знайти шляхи удосконалення організації праці тощо. Крім того, на результатах оцінки ґрунтується ряд управлінських рішень з питань управління персоналом.

Велике значення на всіх етапах життєвого циклу персоналу відіграє навчання та підвищення кваліфікації, завдяки яким працівник залишається затребуваним фахівцем, відповідає динамічним вимогам професії, покращує свої знання, освоює нові практичні навички за фахом.

Система навчання й підвищення кваліфікації може включати виробничо-технічні курси, курси навчання дотичним професіям, курси цільового призначення з вивчення нових продуктів, устаткування, технологій, школи з вивчення передових методів роботи. Теми навчання з інформаційної безпеки мають відповідати функціям і посадовим обов'язкам працівників, що навчаються.

Розділ 3.

РОЛЬ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ

3.1 Теоретичні основи мотивування персоналу

Організаційна система може бути організована, щоб отримати необхідний результат лише через певний вплив на неї керуючого органу чи особи. Для початку функціонування системи потрібні певні засоби впливу. Одним із цих інструментів є мотивація. Щоб ефективно просуватися до мети, керівництво має не лише планувати й організувати роботу, а мотивувати людей її виконувати відповідно до прийнятого плану.

Мотивація, у широкому сенсі, є процесом спонукання співробітників до діяльності, спрямованої досягнення цілей організації [1].

З цього визначення можна дійти логічного висновку, що для ефективної реалізації мотиваційної функції необхідно:

- усвідомити, що призводить, спонукає до роботи працівника;
- усвідомити, як спрямовувати ці спонукання для досягнення мети організації.

Мотив «всередині» людини, «персональний» характер залежить від багатьох зовнішніх, внутрішніх факторів щодо людини. Мотив не просто приводить людину до дій, а визначає, як потрібно робити.

Модель мотивації через потреби показано на рис. 3.1.

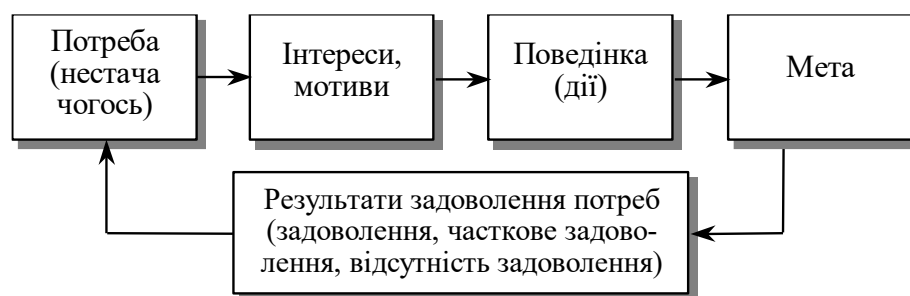


Рис. 3.1. Модель мотивації через потреби

Психологічна та соціальна науки розглядають поведінку як поведінкові виявлення потреб, вкладених у досягнення мети.

Потреба є особливим елементом психіки людини, усвідомлене нею незадоволення, відчуття нестачі чогось, відображення несумісності внутрішнього стану із зовнішнім. І тут потреби поділяються на:

- потреби першої категорії, власне, фізіологічні потреби у їжі, відпочинку тощо;
- потреби другої категорії, що носять соціальний та психологічний характер (потреби в повазі, владі, визнанні заслуг тощо).

Потреба першого типу закладена генетично, другого виникає у процесі соціального життя.

Не можна безпосередньо спостерігати чи виміряти потреби людини. Судити про них можна лише подивившись на її поведінку.

Потреба, яка проявляється в реальному відчутті людини, викликає в неї стан, спрямований на здійснення конкретної дії (дій) з метою задоволення цієї потреби. Це і є спонуканням. Тому спонукання є потребою, усвідомленою у сенсі необхідності здійснювати конкретні цілеспрямовані дії. І тут конкретна поведінка людини вважається засобом задоволення потреб її [1].

При досягненні поставленої мети людина може отримувати:

- задоволення;
- часткове задоволення;
- незадоволеність.

Ступінь задоволеності потреби залежить від спонукання чи мотивів поведінки у майбутньому людини. Отже, спрощена модель мотиваційного процесу може бути подана як така схема. (Рис.3.2).

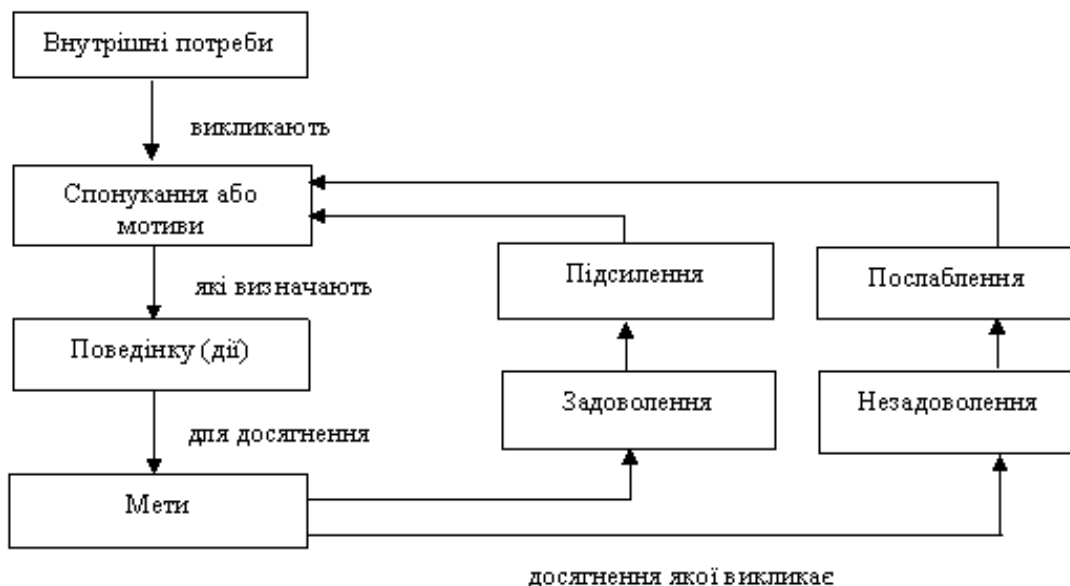


Рис. 3.2. Спрощена модель процесу мотивації

Потреби змушують людину прагнути їх задовольнити. Таким чином, суть мотивації полягає у створенні умов для того, щоб працівники відчували, що можуть задовольняти свої потреби таким чином, щоб їхня поведінка сприяла досягненню цілей організації [5].

Інструмент залучення людей до успішної діяльності – винагорода. Теоретично під винагородою розуміється великий спектр конкретних інструментів, заснованих на системі людських цінностей.

І тут різняться два типи оплати:

- внутрішній - дає його робота, її результативність, змістовність, значимість тощо;
- зовнішній - отримує його співробітник від організації (заробітну плату, просування по службі, пільг, привілеїв тощо.)

Історія розвитку мотиваційної теорії може включати такі стадії:

1. Перший етап традиційного підходу до мотивації. Суть такого підходу полягала у використанні політики «батіг і пряник»: дія, яка вважається корисною, винагорода, а дія, яка вважається небажаною, покарання. Приклад мотивації цього - мотивація Тейлора. Він запропонував платити працю тим, хто виготовляв більше продукції пропорційної їх сумі внесків. Такий підхід до

мотивації призвів до значного підвищення ефективності роботи. Втім, простий пряник не завжди дає людині завзято працювати. Робітники сучасних організацій набагато більш поінформовані та оснащені, ніж у попередні дні. Таким чином, мотиви трудової діяльності для них значно складніші і важкі для їхнього впливу;

2. Другий етап соціально-психологічного мотивування. Її сутність у тому, що він використовують у управлінні психологічними і соціальними методами. Його основою є два поняття. Перший – психологічний мотив: застосування теорії підсвідомості З. Фрейда. Основна точка зору цієї концепції - те, що людина на підсвідомому рівні який завжди раціонально поводить. Друге поняття соціально-психологічного мотивування. Її засновник вважає Елтон Мейо Хоторнським експериментом [5].

Змістовна теорія мотивації полягає в ідентифікації того внутрішнього споживання, яке змушує людей робити те, що де вони роблять. Тобто змістовна теорія мотивації – це спроби визначення та класифікації потреб людей, які змушують їх діяти. Завдяки знанню потреб підлеглих керівник може створити умови задоволення їх потреб, щоб вони були забезпечені цілями організації.

Найвідоміші змістовні теорії мотивації – це:

- теорія ієрархії потреб Абрахам Маслоу,
- теорія ERG Клейтон Альдерфер,
- теорія потреб Девід МакКлеланд,
- теорія мотиваційної гігієни Фредрік Герцберг.

В основі теорії Ієрархії Потреб Абрахам Маслоу лежать такі тези:

- поведінка людини зазвичай спрямована на задоволення важливіших потреб;
- потреби людини мають ієрархію, тобто їх можна впорядкувати залежно від зростання їхньої пріоритетності;
- сильніші потреби визначають поведінку людини доти, доки вона незадоволена. Якщо одночасно існує дві і більш однотипні потреби, домінуюча - потреба на нижчому рівні. Це означає, що потреба задовольняється певною

мірою: потреба нижчого рівня повинна бути задоволена достатньою мірою до того, як потреба нижчого рівня стане істотно важливою для цієї людини.

Першочерговими потребами людини є фізіологічні, вони пов'язані з необхідністю забезпечення фізичної життєдіяльності людини, потреб у харчуванні, житлово-комунальному господарстві, сімейному господарстві тощо. Такі потреби задовольняються системою трудової оплати.

Після того, як прийнятний у цьому суспільстві захід забезпечує базові потреби цього робітника, набувають ваги потреби наступного рівня – рівня безпеки. Це означає, що основні потреби будуть задоволені далі. Способами задоволення цих потреб можна назвати: пенсійну систему, страхування, права, які забезпечують трудовий стаж, членство в профспілкових організаціях тощо.

Далі потреби задовольняються так:

- потреба у власності – це потреба об'єднатися з іншими особами, приналежність до підприємства, робочого колективу, спортивного колективу та ін.;
- потреба у повазі – потреба у повазі до гідності особистості, (усвідомлення особистих досягнень, компетенцій та визнання іншими особами);
- потреба у самореалізації - потреба у реалізації власних потенційних здібностей, у розвитку як особистості.

Отже, теоретично Маслоу говорить, що прагнення людини до праці засноване на численних потребах. Тому для мотивації працівника керівництво має забезпечити задоволення його потреб і досягнення цілей всього колективу [5].

Таблиця 3.1.

Сутнісна характеристика потреб у піраміді А. Маслоу

Фізіологічні потреби	Потреби в безпеці	Соціальні потреби	Потреби в шануванні	Потреби в самореалізації
Потреби, які людина має задовольняти, щоб вижити Ефективне управління забезпечується відповідними механізмами оплати праці та створенням відповідних умов праці	Пов'язані з прагненням до стабільного, безпечного стану, захищеного від страху, болю, хвороб та ін. Ефективне управління здійснюється створенням зрозумілої та надійної системи соціального страхування персоналу, чіткими та справедливими правилами регулювання їх діяльності, оплатою праці вище прожиткового мінімуму, не залученням їх до прийняття ризикованих рішень і виконання дій, пов'язаних з ризиком та змінами	Пов'язані з прагненням людини брати участь в спільних діях, громадських заходах, бути членом будь-яких об'єднань організацій, належати до певного класу тощо. Ефективне управління забезпечується складанням функцій, які потребують розширеної сфери соціальних контактів	Відображають бажання людей бути компетентним и, сильними, здібними, впевненими у собі, а також необхідність, щоб оточуючі визнавали їх такими. Ефективне управління забезпечується використанням різноманітних форм вираження визнання та досягнень	Виявляються в прагненні людини найповніше використовувати свої знання, здібності, вміння та навички. Для ефективного управління необхідно давати робітникам оригінальні завдання, виконання яких потребує творчості та свободи дій

Теорія ERG Kleyton Alderfer також свідчить, що потреба людини має ієрархічну структуру. Однак у теорії ЕРГ:

1. Насамперед виділено лише три групи робочих потреб:

– потреба в існуванні – потреба у харчуванні, нормальних трудових умовах тощо;

– потреба у спілкуванні, зв'язку – потреба у дружньому соціальному, міжособистісному спілкуванні;

– потреба у розвитку;

– потреба самореалізації та самовдосконалення.

2. По-друге, передбачається, що крім послідовного прогресивного процесу задоволення потреб Маслоу існує ще так званий процес регресії. Останнє означає, що, якщо людина тривалий час не може задовольнити потребу в зростанні, то потреба у спілкуванні знову стає основною мотиваційною силою, яка змушує людину спрямовувати зусилля на задоволення потреб у нижчому рівні. Тобто, якщо, наприклад, потреба у зростанні, з якихось причин виявляється блокованою, менеджер повинен спрямовувати зусилля на задоволення потреб підлеглого працівника у комунікації чи існуванні.

У теорії потреб Девід МакКлеланд запропонував три інших типи потреб, включаючи:

– потреба в успіху, тобто потреба перетворення, перевищення встановлених норм діяльності. Під потребами успіху розуміється потреба розуміти особисті досягнення й отримати винагороду за них. Люди з подібною потребою намагаються виконати роботу більш якісно, більш ефективно;

- потреба у владі, тобто в тому, щоб впливати на вчинки інших, бути впливовими, мати вагу;

- потреба в справедливих і приязних відносинах зі своїми колегами.

Дослідження МакКлеланда показало, що людям, які потребують успіху, потрібна найбільш мотивована робота, яка передбачає:

- особисту відповідальність виконавців;

- потреба у зворотному зв'язку, щоб краще розуміти вимоги роботодавця;
- характерний помірний ступінь ризику успіху та невдач.

Завдяки своїм дослідженням Д.МакКлеланд висловився у тому, що, працівники мають високі потреби в успіху, отримують хороші результати у бізнесі, веденні власного бізнесу, веденні самостійної діяльності у межах великих компаній; жага до успіху не є рисою хороших менеджерів; потреба у підпорядкованості та владі тісно пов'язана з успіхом управління; ефективні менеджери мають високу потребу у владі та куди меншу - у приналежності; у підлеглих працівниках необхідно стимулювати потреби в успіху (досягненнях).

Теорія мотивації була створена Фредеріком Герцбергом за даними інтерв'ю на різних роботах, у різних групах професійної діяльності та у різних державах. Метою даного опитування був опис ситуацій, коли робітники відчували задоволення чи незадоволеність від роботи. Обробка даних дозволила виявити:

- фактори, що стимулюють людину до високої продуктивності праці та викликають задоволення працею. Ці фактори були названі «дійсними» мотиваторами;

- фактори, що викликають невдоволення під час роботи та впливають на мотивацію. Ці фактори називають «гігієнічними» (Таблиця 3.2.).

Ф. Герцберг вважає, що фактори, які викликають задоволення та незадоволеність працею, не повинні протиставлятися. Кожен із цих факторів має свою шкалу вимірювання, в якій один діє в межах від (-) до 0, а інший від 0 до (-).

Таблиця 3.2.

«Мотиваційні» та «гігієнічні» фактори в теорії Ф. Герцберга

«Дійсні» мотиватори	«Гігієнічні» фактори
Визнання результатів праці (заслуг працівника). Змістовність праці (інтерес до роботи, можливість розвитку особистості). Досягнення в роботі (успішність роботи). Високий ступінь відповідальності. Просування за службою. Визнання результатів праці. Можливості творчого й ділового зростання.	Заробітна платня. Умови праці. Соціально-трудова політика фірми. Міжособистісні стосунки в колективі. Ступінь безпосереднього контролю за працею з боку керівника. Ставлення (взаємини) безпосереднього керівника.

Гігієнічні фактори формують середовище виконання роботи. Якщо їх немає або вони виражені недостатньо, робітник відчувається незадоволеним. Якщо їх достатньо, вони не здатні мотивувати саму людину. Тобто в кращих випадках гігієнічний фактор здатний формувати нейтральну реакцію до роботи (діапазон від (-) до (0)).

Почуття задоволеності працею спричиняють мотивуючі фактори, застосування яких збільшує задоволеність у нейтральному стані від (0) до (+).

Таким чином, за теорією «гігієни мотивації», для створення мотиваційної ситуації керівництво має забезпечити наявність не просто гігієнічних факторів, а саме мотиваційних.

3.2 Причини пасивності працівників і методи поліпшення їх мотивації

Причини пасивності працівників

Як описано в наукових розробках, кожен співробітник, який прийшов на нове робоче місце, хоче проявляти себе і повністю зацікавитися новою роботою. До того ж керівництво зацікавлене в тому, щоб працівники були творчими та натхненними у виконанні своїх обов'язків. Втім, внаслідок кількох факторів, включаючи ступінь особистої відповідальності та відносини з керівництвом, працівник може відчувати розчарування у своїй діяльності. Це зазвичай виражено наступними причинами:

- грубе ставлення з боку безпосереднього керівника;
- недостатня психологічна й організаційна підтримка;
- нестача необхідних відомостей;
- надмірна сухість та недостатня увага з боку керівника у відповідь на запити підлеглих працівників;
- нестача зворотного зв'язку, тобто відсутність у працівника інформації про результати своєї роботи;
- невідповідність завдань, які керівник встановлює працівникові, та необ'єктивність, несправедливість оцінки його праці [6].

Це фактори, які викликають у пересічного співробітника почуття смутку. Підривається гордість, впевненість, стабільність його служби та можливість подальшого розвитку.

Процес втрати інтересу до роботи можна розділити на шість етапів:

Стадія 1: Розгубленість.

Тут відзначається симптом стресу, з яким стикається новий працівник. Він не розуміє, що він має робити та чому йому не вдається працювати ефективно. Працівник намагається знайти відповідь на запитання, з чим пов'язані невдачі: власне з особою працівника, його роботою чи керівником.

Нервові дії співробітника поки що не впливають на продуктивність. Він

легко комунікує з колегами, а часом навіть намагається впоратися з проблемами, використовуючи інтенсивніший робочий час, що, швидше за все, може лише посилювати стрес.

Стадія 2: Протистояння.

Суперечливі вимоги керівника та невпевненість у ситуації незабаром викликають у працівника роздратування через відчуття власного безсилля.

Ставлення співробітника набуває демонстративного значення. Він наголошує на своєму невдоволенні, а також підвищує продуктивність праці, досягаючи таким чином дві цілі: зарекомендувати себе з кращого боку, а також підкреслити бездіяльність керівника.

Стадія 3: Підсвідомі надії.

Незабаром підлеглий працівник перестає сумніватися у причинах наявних труднощів і сподівається на невдачу начальства, після чого можна аргументовано доводити правоту своєї позиції.

Це може мати наслідком приховування службової інформації, яка потрібна на виконання завдань підрозділу. Працівник починає уникати начальника. Якість та продуктивність праці залишаються в порядку.

Стадія 4 – Страх.

На цьому етапі відновлення підірваного інтересу до роботи стає набагато складнішим. Продуктивність праці знижується до мінімального рівня. Водночас, на цьому етапі працівник ще не втратив останню надію. Його поведінка схожа на поведінку дитини: він вважає, що, якщо буде «поводитися погано», начальник звертатиме на нього увагу. На цьому етапі у працівника виникають такі відчуття як переконаність у повазі колег, усвідомлення своєї гідності, підтримка добрих взаємин із іншими співробітниками.

Стадія 5: Втрата готовності співпрацювати.

Симптом цього етапу – чітке встановлення співробітником меж його обов'язків, звуження їх до мінімуму. Хтось починає зневажати свою роботу або давати вихід поганому настрою, ображаючи колег, відчуваючи насолоду від

припинення інших працівників.

Суть цього етапу – не боротьба із збереженням інтересу до праці, а спроба збереження самоповаги.

Стадія 6. Заключна.

Остаточно розчарувавшись у роботі, співробітник перейде на інше місце, або сприйматиме роботу, як каторгу. Такий співробітник може відіграти роль каталізатора негативних змін у групі, викликаючи факти прояву невдоволення представників усієї групи.

Отримання нового місця роботи та зміна попередніх умов праці спонукають працівника та викликають у ньому бажання показати себе краще. Не отримавши можливості відчувати себе потрібним, самостійним працівником, що довіряє і поважає себе, він розчарований у творчості [19].

Методи підвищення мотивації працівника

Завдання менеджерів - постійний пошук можливих способів підвищення ефективності роботи та зростання мотивації співробітників їхнього підрозділу.

Методи підвищення параметрів роботи спираються на такі принципи:

1. Підвищення кількості знань та вмінь.

Тут треба пам'ятати про те, що це саме різноманіття навичок і не просто різноманіття саме по собі є важливим. Якщо у колективі використовуються обмежені навички, потрібно знайти спосіб викликати потребу у збільшенні їх числа.

Втім, співробітники не завжди з ентузіазмом чекають на підвищення кваліфікації та здобуття нових навичок. Оскільки монотонна робота дозволяє їм спілкуватися у процесі виконання роботи, але необхідно внести елемент різноманіття видів діяльності і можливості для неробочої комунікації стануть обмеженими, при цьому не буде задоволення від самої праці.

Працівникам теж потрібно показати визнання їхніх умінь, що використовуються у праці. Тобто треба звернути увагу на співробітника, щоб публічно заявити про високу цінність його конкретних навичок.

Такий підхід зазвичай стимулює працівника до вдосконалення навичок та розширення діапазону його фахової спроможності.

2. Підвищення якості роботи.

Як уже було зазначено, працівники отримують більше задоволення від своєї роботи, що призводить до певних результатів. Підвищити цілісність повноважень можна, додавши до них пов'язані завдання. Це зазвичай будь-які підготовчі чи завершальні операції, які виконують різні люди.

Навіть контроль якості роботи значно підвищує ефективність. Потрібно пам'ятати про те, що додаткові робочі операції не роблять роботу цілісною, а, як правило, знижують мотивацію і викликають негативне ставлення до виконавців з боку інших працівників.

Об'єднання кількох видів робіт в одну завершену операцію покращить багато результатів роботи – від тимчасових до стимулюючих. Проте варто вчасно зупинитись, а не доручати всю роботу одному виконавцю.

3. Підвищення ефективності роботи.

Якщо співробітник знає, як конкретно будуть використовуватися результати його праці, то він починає відчувати її важливість, що стимулює його працювати швидко і якісно.

Працівнику завжди хочеться знати, яка мета його роботи. Тому, формулюючи абсолютно будь-яке завдання, необхідно вказувати його цілі, як воно залежатимуть від швидкості і якості виконання цієї роботи і який внесок роблять здобутки всієї фірми. У такому випадку після виконання роботи виконавець очікує на результат [6].

4. Збільшення автономії.

Робота керівника полягає у вирішенні завдань різного рівня складності. Передача будь-яких функцій управління на нижчий рівень підлеглим надає подвійний вплив - концентрування зусиль керівника на вирішенні вищих завдань і позитивний вплив на мотивацію співробітників.

Передача права прийняття рішення підлеглим можна розглядати як

позитивний чинник, якщо вони навчаються і добре розуміють всі аспекти роботи, включаючи, де і коли отримати потрібну інформацію, і коли приймати рішення.

За умови, що підлеглі знають усі вимоги та інструкції, що діють в організації, керівник може надати їм можливість здійснювати самостійну постановку цілей їхньої роботи. Незважаючи на те, що частково працівники і так беруть участь у цьому процесі, набагато вища ймовірність, що вони відчуватимуть відповідальність за свою роботу, відчуття успіху в результаті успішного її завершення.

Інструменти та матеріали, обладнання та методи його використання є ще однією сферою, де можна підвищити незалежність. Якщо менеджер визначає, як і на якому обладнанні працювати співробітникам, він має враховувати індивідуальні особливості кожного працівника. За наявності навіть невеликих незручностей і при цьому позбавлення права вибирати працівники скоро втрачають мотивацію до виконання своєї роботи. В ідеалі, вони мають відповідати за експлуатацію і ремонт використовуваної ним техніки.

Час – дуже важливий фактор для всіх видів роботи. Якщо людині не вистачить часу на якісне виконання роботи, то вважається, що не потрібно витрачати на це свої сили. Встановлення завдань передбачає попередню автономію працівників у виборі режиму роботи. У них з'являється можливість встановлювати цінності, планувати роботу на основі власних переваг, а значить, отримати насолоду від роботи.

Темпи виконання робіт також сильно впливають на якість роботи. Таким чином, менеджеру слід прагнути знизити монотонність напівавтоматичних дій та надавати працівникам свободу вибору темпу роботи. Якщо швидкість повністю задається машиною, необхідно ввести буферну систему.

5. Посилити зворотний зв'язок.

Зворотні зв'язки бувають внутрішніми, коли вони починаються з самих робіт, і зовнішніми – коли клієнт оцінює якість роботи та у випадках публічного визнання і похвали.

Внутрішні зворотні зв'язки надійніші, оскільки діють безпосередньо на працівника під час виконання завдання. Вірним способом стимулювання цього зв'язку є постановка чітких і конкретних завдань, при цьому не вказуючи шлях їх досягнення. Іншим способом є включення у процес роботи перевірки її якості. Таким чином, роботодавець відразу виправляє недоліки, а також коригує процес виконання робіт, максимально підвищуючи його ефективність. І це означає, що у майбутньому такий збій не повториться.

Найчастіше виникає виключно негативний зворотний зв'язок, тобто, коли співробітники дізнаються лише про недоліки роботи. Тож вони позбавлені нагороди за якість роботи. Крім того, відомо, що співробітник не приймає негативних оцінок за більш ніж двома-трьома параметрами. Таким чином, менеджеру потрібно чергувати позитивні та негативні оцінки для того, щоб інформацію про невдачу було прийнято в якомога повнішому виді [6].

Іншою проблемою є те, що начальник не може критикувати підлеглих. У такому разі фіксуються хіба що недоліки, але роботодавець неспроможний виправити їх, інколи ж навіть не усвідомлює їх існування й необхідність виправлення [26].

Ефективний зовнішній зворотний зв'язок має бути достовірним, точним, докладним і здійснюватися негайно. Повідомлення про неякісне виконання роботи лише стимулюють працівника. Якщо ж сказати, що саме зроблено неправильно, чому це сталося, як це виправити, а також не забути про позитивні аспекти роботи, ефективність таких зворотних зв'язків безсумнівно зростає.

3.3 Рекомендації щодо поліпшення мотивації фахівців з інформаційної безпеки

Вивчення загальної та спеціальної основи мотивації працівників показало, що дії щодо підвищення мотивації персоналів у галузі інформаційної безпеки можуть бути розділені щодо самостійними напрямками: матеріальним

стимулюванням, удосконаленням організації роботи, участю працівників у процесі управління, а також нематеріальним стимулюванням (Рис. 3.3).

У першому напрямі відбивається роль мотиваційних механізмів оплати праці системі підвищення ефективності роботи. Вона включає удосконалення системи оплати праці, надання персоналу можливості брати участь у формуванні та прибутковості підприємства.

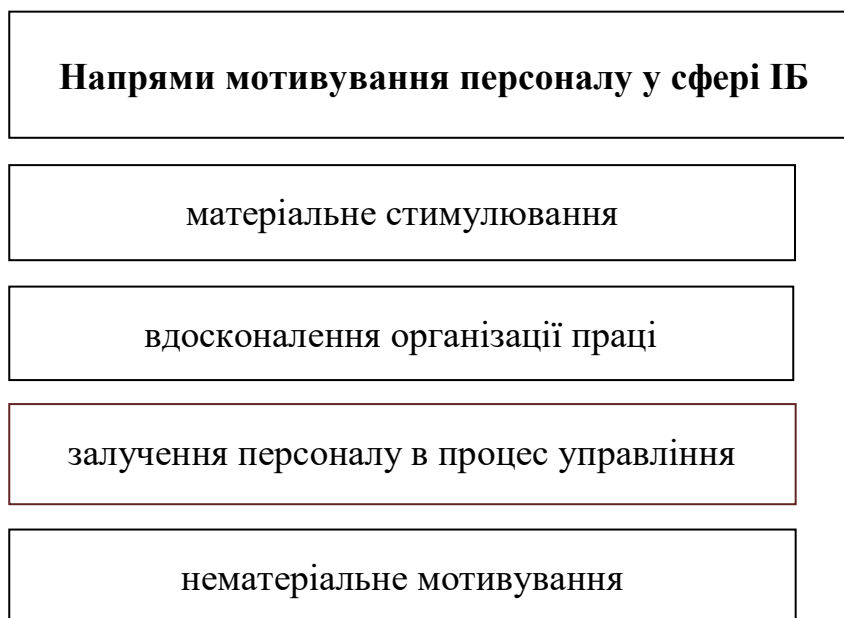


Рис. 3.3. Основні напрями мотивування персоналу у сфері інформаційної безпеки

Безперечно, мотиваційний механізм зарплати відіграє велику роль, проте постійне підвищення рівня зарплати не дозволяє підтримувати активність на одному рівні, а також підвищувати виробництво. Застосування цієї методики може допомогти досягти короткострокового підвищення продуктивності праці в короткостроковій перспективі. Адже відбувається певна накладка чи звикання до такого виду дії. Однобокий вплив на працівників шляхом виплати коштів не може дати довгострокового підвищення продуктивності праці

Незважаючи на те, що праця в більшості країн світу сьогодні розглядається лише як засіб для заробітку, можна припустити, що потреба у грошах зростатиме до певного рівня, який залежить від того, який рівень життя, після чого гроші будуть умовою нормальної психологічної ситуації, збереження людської

гідності. У такому разі домінуючу роль можуть грати інші споживчі групи, які пов'язані з потребою у творчості, досягненні успіху тощо. Велике значення для керівника відіграє вміння відрізнати потреби співробітників. Потреби нижчого рівня необхідно задовольняти до того, як потреби наступного рівня стануть більш вагомим чинником, який визначає поведінку людини.

Потреби змінюються постійно, тому не можна очікувати, що одна мотивація, яка спрацювала, знову буде ефективною. У процесі розвитку особистості зростають здібності та потреби самовираження. Тому процес мотивації із задоволенням потреб є нескінченним.

Наступним напрямом удосконалення мотивації є вдосконалення організації праці, використання гнучкого графіка, покращення умов робочої діяльності. Постановка мети означає, що правильно встановлена мета через формування орієнтації на її досягнення стає мотивуючим чинником для працівника [26].

Розширення функцій праці передбачає підвищення різноманітності праці персоналу, тобто збільшення кількості видів робочих операцій одного працівника. В результаті відбувається розширення робочого циклу кожного співробітника, підвищення інтенсивності його праці. Даний метод бажано використовувати у разі недостатньої завантаженості співробітника та його власного прагнення до розширення кола своєї діяльності, інакше це може спричинити різкий опір з боку працівників.

Збагачення праці передбачає надання особі такої роботи, яка дає можливість зростання, творчості, саморозвитку, розширення відповідальності, включення до обов'язків функцій планування, контролю якості праці тощо. Цей спосіб бажано використовувати у роботі професіоналів у сфері інформаційної безпеки.

Також для мотивування працівників варто використовувати метод робочої ротації, яка передбачає чергування видів робіт та робочих операцій, за якої працівники весь день періодично змінюють місця праці, що особливо характерно для форми бригадної роботи.

Поліпшення трудових умов є однією з найгостріших проблем цього часу. Саме через покращення умов праці задовольняється одна з основних для людини потреб. Трудові умови - це не просто потреба, а мотив, який спонукає працювати з повною віддачею, можуть одночасно бути фактором, наслідком та результатом виробництва й ефективності праці.

Слід з'ясувати інший бік цієї проблеми - низький рівень культури праці персоналу. Довгі роки працюючи у неналежних санітарних умовах співробітник неспроможний і не може правильно організувати своєї роботи.

В останні роки українські передові підприємства почали застосовувати передовий досвід японських компаній щодо управління виробництвом, один із його компонентів - підвищення культури праці.

Основними принципами праці, спрямованими на підвищення культури виробництва, є: видалення непотрібних речей з місця роботи; правильне зберігання потрібних речей для роботи; дотримання вимог ергономіки; постійна підтримка чистоти та порядку на місці; забезпечення стану постійної готовності до праці; засвоєння дисципліни та дотримання встановлених принципів праці [33].

Оплата праці - мотивуючий чинник лише в тому випадку, якщо вона безпосередньо пов'язані з результатами роботи. Працівників слід переконати, що між матеріальною нагородою та працею існує стійкий зв'язок. У заробітній платі обов'язково має бути частина, яка залежить від досягнутого результату.

Сьогодні, в умовах економічної кризи, коли дуже складно забезпечити високу зарплату, слід особливо звернути увагу на нематеріальне стимулювання праці, створення гнучкої системи пільг персоналу, гуманізації праці, наприклад:

- визнати цінність працівника в організації, надати творчу свободу;
- використовувати програми навчання та ротації кадрів;
- застосовувати гнучкі графіки, неповний робочий тиждень, можливість роботи на робочому місці та віддалено;

- надавати працівникам знижки для придбання продукції, що випускається їхньою компанією;
- надавати працівникам кредити на придбання житла, автомобілів та ін.

Найважливішими факторами підвищення мотивованості співробітників у сфері інформаційної безпеки є надання можливості приймати рішення щодо виконання безпосередніх зобов'язань, делегування повноважень з вищого на нижчі рівні управління, формування відповідальних завдань, визначаючи рівень їх значущості для відділу або компанії, підвищення незалежності при вирішенні завдань різного рівня. Кожен хоче на своєму робочому місці показати іншим, що він може і яку роль відіграє у колективному успіху. Це означає, що потрібно визнати роботу кожного окремого працівника, надати можливість вирішувати питання, пов'язані з його компетенцією, консулюватися з іншими працівниками тощо.

На робочому місці необхідно формувати відчуття команди, існування неформальних груп у колективі може не тільки не заважати, але й сприяти ефективності його роботи. Практично кожен має свою думку щодо поліпшення своєї праці. Залежно від бачення керівництва потрібно організувати роботу колективу таким чином, щоб працівники не втратили бажання якісно виконувати свої функції.

У відповідності до того, в якій формі і способом працівники отримують завдання, вони оцінюють власну значимість з точки зору керівництва, тому усі рішення, які стосуються змін у роботі працівників необхідно приймати тільки з їх відома, навіть якщо зміни позитивні, а також перешкоджати їм у доступі до необхідної інформації. Інформація щодо якості праці особи має бути оперативною, масштабною і своєчасною, а рівень самооцінювання й самоконтролю - максимальним.

Методи нематеріального мотивування працівників поєднують реалізацію індивідуальних підходів до працівників, збільшення масштабу та значущості їхньої ділянки роботи, обмін досвідом у ході іноземних стажувань, створення

можливостей для навчання персоналу за рахунок підприємства, публічне визнання заслуг, підвищення соціальної репутації працівників [7].

У процесі роботи більшість працівників намагаються отримати нову інформацію і знання, тому потрібно надавати їм змогу вчитися, розвивати свої творчі здібності. Крім того, кожен прагне досягти успіху. Успіх – це досягнення поставленої мети, для чого співробітник докладає максимальних зусиль. Невизнаний успіх породжує розчарування, вбиває активність. Однак такого не буде, якщо співробітникам, які змогли досягти успіху, буде надано додаткове право й можливість виявляти творчі підходи, розвиватися у професійній сфері й особистісно, просуватися по службі [26].

Висновки до розділу 3

Встановлено, що мотивація у широкому розумінні є процесом спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації. Для високих результатів праці та досягнення цілей компанії необхідно забезпечити задоволення потреби персоналу різного порядку: від базових (фізіологічних, безпекових), потреб у приналежності, повазі до найвищої - потреби в самореалізації і розвитку особистості.

Основними причинами пасивності працівника на робочому місці є: надмірне втручання або навпаки - нестача уваги з боку безпосереднього керівника; відсутність психологічної й організаційної підтримки; нестача необхідної інформації; відсутність зворотного зв'язку; неефективне рішення службових проблем працівника; некоректність оцінки з боку керівника.

Процес втрати інтересу до праці можна розділити на стадії: розгубленість; роздратування; підсвідомі надії; розчарування; втрата готовності до співпраці; заключна (зміна місця роботи або цілком байдуже ставлення до неї).

Вивчення загальних та спеціальних засад мотивування персоналу показало, що діяльність з підвищення мотивації персоналу у сфері інформаційної безпеки

можна поділити на такі відносно самостійні напрями: матеріальне стимулювання (заробітна плата, участь у власності та прибутках), вдосконалення організації праці (встановлення цілей, розширення функцій, ротація, гнучкість графіків, поліпшення умов праці), залучення персоналу в процес управління і нематеріальне стимулювання (створення можливостей для професійного, кар'єрного та особистісного розвитку, творчості, а також визнання заслуг).

ВИСНОВКИ

Встановлено, що управління персоналом - це діяльність, що спрямована на досягнення найефективнішого використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей. Основні засоби управління персоналом поділяють на три групи: засоби безпосереднього управління (вказівки і директиви, делегування повноважень, комунікація з підлеглими, заохочення і критика, контроль), опосередкованого управління (характеристики посади, оцінка співробітника, його особистого внеску, місця роботи) і спеціального управління (неформальні колективи, робоча атмосфера).

Основу нормативно-правового забезпечення питань управління персоналом становить Конституція України, Кодекс законів про працю України, Закони України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про професійний розвиток працівників», «Про колективні договори й угоди», «Про охорону праці», «Про оплату праці» та інші, укази Президента України, постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України, а також Класифікатор професій і довідники кваліфікаційних характеристик професій.

Управління персоналом у сфері інформаційної безпеки має свої особливості і базується на дотриманні спеціальних принципів: підбір і добір, а також звільнення кадрів за ускладненою процедурою; нормативне закріплення обов'язку працівника щодо нерозголошення конфіденційної інформації; розподіл обов'язків та мінімізації привілеїв, персональної відповідальності; жорсткий облік і контроль за діяльністю персоналу; регулярне навчання і підвищення кваліфікації працівників, стимулювання і мотивація, забезпечення стабільності і формування лояльності персоналу.

Встановлено, що життєвий цикл працівника є послідовністю таких етапів, які розкриваються складом і змістом посадових і професійних перетворень, процедур і дій: залучення персоналу – підбір і адаптація – виконання обов'язків – кар'єрне зростання і розвиток – звільнення.

Очевидно, що перед початком пошуку фахівців з інформаційної безпеки необхідним є планування потреби в персоналі, яке здійснюється в три етапи: прогноз потреби в кадрах збір інформації про якісну і кількісну потребу в кадрах з урахуванням чинника часу; планування наявності кадрів; планування невідповідності фактичних і планових показників наявності кадрів (з'ясування недоліку або надлишку кадрів в часі і розробка відповідних заходів).

Упродовж усієї трудової діяльності працівник підлягає оцінюванню, під яким розуміють процес визначення ефективності виконання працівниками своїх посадових обов'язків і реалізації організаційних цілей або процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця.

Безпосередньо через оцінку персоналу можна отримати інформацію про ефективність роботи працівників, їх потенційні можливості і перспективи росту; виявити причини неефективної роботи окремих спеціалістів; проаналізувати потреби і пріоритети в навчанні та підвищення кваліфікації; знайти шляхи удосконалення організації праці тощо. Крім того, на результатах оцінки ґрунтується ряд управлінських рішень з питань управління персоналом.

Велике значення на всіх етапах життєвого циклу персоналу відіграє навчання та підвищення кваліфікації, завдяки яким працівник залишається затребуваним фахівцем, відповідає динамічним вимогам професії, покращує свої знання, освоює нові практичні навички за фахом. Система навчання й підвищення кваліфікації може включати виробничо-технічні курси, курси навчання дотичним професіям, курси цільового призначення з вивчення нових продуктів, устаткування, технологій, школи з вивчення передових методів роботи. Теми навчання з інформаційної безпеки мають відповідати функціям і посадовим обов'язкам працівників, що навчаються.

Встановлено, що мотивація у широкому розумінні є процесом спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації. Для високих результатів праці та досягнення цілей компанії необхідно забезпечити

задоволення потреби персоналу різного порядку: від базових (фізіологічних, безпекових), потреб у приналежності, повазі до найвищої - потреби в самореалізації і розвитку особистості.

Основними причинами пасивності працівника на робочому місці є: надмірне втручання або навпаки - нестача уваги з боку безпосереднього керівника; відсутність психологічної й організаційної підтримки; нестача необхідної інформації; відсутність зворотного зв'язку; неефективне рішення службових проблем працівника; некоректність оцінки з боку керівника.

Вивчення загальних та спеціальних засад мотивування персоналу показало, що діяльність з підвищення мотивації персоналу у сфері інформаційної безпеки можна поділити на такі відносно самостійні напрями: матеріальне стимулювання (заробітна плата, участь у власності та прибутках), вдосконалення організації праці (встановлення цілей, розширення функцій, ротація, гнучкість графіків, поліпшення умов праці), залучення персоналу в процес управління і нематеріальне стимулювання (створення можливостей для професійного, кар'єрного та особистісного розвитку, творчості, а також визнання заслуг).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О., Ковальчук О. А. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. Економічний простір. 2010. № 5. С. 53-58.
2. Астахова Л. В. Кадровые уязвимости информационной безопасности организации: методика оценки. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/problema-identifikatsii-i-otsenki-kadrovyyh-uyazvimostey-informatsionnoy-bezopasnosti-organizatsii> (дата звернення: 12.12.2021)
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
4. Богданович В.Ю., Романченко І.С., Свида І.Ю. Теоретичні основи забезпечення національної безпеки України в умовах позаблоковості: монографія. Львів.: АСВ. 2011. 414 с.
5. Бурячок В.Л., Киричок Р.В., Складанний П. М. Основи інформаційної та кібернетичної безпеки. [Навчальний посібник]. К. 2018. 320 с.
6. Васильєв Ю. Класифікація та аналіз загроз інформаційній безпеці в ключових системах інформаційної інфраструктури Правове, нормативне та метрологічне забезпечення системи захисту інформації в Україні. 2015. Вип. 1 (29). С.56-61.
7. Варламов Е. А. Мотивация персонала к соблюдению кибербезопасности в организации. Актуальные исследования. 2021. №13 (40). С. 45-49. URL: <https://apni.ru/article/2130-motivatsiya-personala-k-soblyudeniyu-kiberbez>
8. Гаврюшин Е. И. Человеческий фактор в обеспечении безопасности конфиденциальной информации. URL: <http://bre.ru/security/16248.html> (дата звернення: 12.12.2021)
9. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу». Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова. Х. : ХНУМГ, 2013. 111 с.

10. Герасименко О. В. Інформаційна безпека підприємства: поняття та методи її забезпечення. URL: <http://intkonf.org/ken-gerasimenko-ov-kozak-avinformatsiyna-bezpeka-pidpriemstva-ponyattyata-metodi-yiyi-zabezpechennya>

(дата звернення: 28.05.2020)

11. Грайворонський М.В., Новіков О.М. Безпека інформаційно-комунікаційних систем. К., 2009. 608 с.

12. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручн. К. : Знання, 2004. 535 с.

13. Гуминская И.В., Доценко А.М., Пикулина Ю.В., Плотников С.А. Мотивация персонала к развитию компетенций в условиях цифровизации. URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/82475/1/978-80-88327-04-2_018.pdf

(дата звернення: 12.12.2021)

14. Довідник кваліфікаційних характеристик професій за напрямом «Безпека господарської діяльності підприємства». URL: https://pns.hneu.edu.ua/pluginfile.php/294791/mod_folder/content/0/%D0%94%D0%9A%D0%A5%D0%9F%D0%9F%D0%91.doc?forcedownload=1 (дата звернення: 12.12.2021).

15. Єжова Л.Ф., Корченко А.О., Мачалін І.О., Скачек Л.М., Хорошко В.О. Управління інформаційною безпекою. В 2-х томах. Видання друге, доповнене та перероблене. Том 2. К. 2012. 347 с.

16. Желіховський В.М., Ліпкан В.А., Максименко Ю.Є. Інформаційна безпека України в умовах євроінтеграції: Навчальний посібник. К.: КНТ. 2006. 280 с.

17. Журавель М. М. Проблеми захисту інформації. URL: http://informatika.udpu.org.ua/?page_id=1173 (дата звернення: 12.12.2021)

18. Завгородний В.И. Комплексная защита информации в компьютерных системах: Учебное пособие. М.: Логос; ПБОЮЛ Н.А. Егоров. 2001. 264 с.

19. Закон України «Про вищу освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 12.12.2021)
20. Закон України «Про зайнятість населення». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення: 12.12.2021)
21. Закон України «Про колективні договори і угоди». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (дата звернення: 12.12.2021)
22. Закон України «Про оплату праці». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 12.12.2021)
23. Закон України «Про освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 12.12.2021)
24. Закон України «Про охорону праці». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення: 12.12.2021)
25. Закон України «Про підприємництво». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text> (дата звернення: 12.12.2021)
26. Закон України «Про професійно-технічну освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 12.12.2021)
27. Закон України «Про професійний розвиток». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (дата звернення: 12.12.2021)
28. Захарченко М.В., Кононович В.Г., Кільдішев В.Й., Голев Д.В. Інформаційна безпека інформаційно-комунікаційних систем. Лабораторний практикум. Частина 1. Комплекси засобів захисту інформації від НСД: навч. посіб. За ред. ак. МАІ М.В. Захарченка. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011. 168 с.

29. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові праці НДФІ. 2010. №5. С. 34-38.

30. Інформаційна безпека підприємства. Основні положення та ввідні поняття. URL: http://stud.com.ua/21678/ekonomika/informatsiyna_bezpeka_pidpriyemstva (дата звернення: 28.05.2020)

31. Інформаційні технології. Методи захисту. Звід правил для управління інформаційною безпекою (ISO/IEC 27002:2005, MOD). ГСТУ СУІБ 2.0/ISO/IEC 27002:2010. К.: Національний банк України. 2010. 163 с.

32. Інформаційні технології. Методи захисту. Система управління інформаційною безпекою. Вимоги (ISO/IEC 27001:2005, MOD). ГСТУ СУІБ 1.0/ISO/IEC 27001:2010. К.: Національний банк України. 2010. 49 с.

33. Кавун С. В., Носов В. В., Мажай О. В. Інформаційна безпека. Навчальний посібник. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 352 с.

34. Класифікатор професій ДК 003:2010. URL: <https://dovidnyk.in.ua/directories/profesii/> (дата звернення: 12.12.2021)

35. Конеев И. Р., Беляев А. В. Информационная безопасность предприятия. СПб.: БХВ-Петербург, 2003. 747 с.

36. Кодекс законів про працю. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 12.12.2021)

37. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. Навчальний посібник. Видання перше, перероблене й доповнене. К., «Кондор». 2003. URL: <https://library.if.ua/books/45.html> (дата звернення: 12.12.2021)

38. Корнеев И. К., Степанов Е. А. Защита информации в офисе. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. 336 с. URL: <https://ua1lib.org/book/2413848/e8feff> (дата звернення: 12.12.2021)

39. Набоков А. К., Семенов В. И. Основы менеджмента: практикум. СПб. : Спец. лит., 2007. 476 с.

40. Нехай В.А., Нехай В.В. Інформаційна безпека як складова економічної безпеки підприємств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. №1. С.137-140. URL: <http://www.vestnik-ekonom.mgu.od.ua/journal/2017/24-2-2017/30.pdf> (дата звернення: 19.12.2020).

41. Полное руководство по Employee Experience (EX): что такое опыт сотрудников и как его оценивать в своей компании. URL: <https://prohr.rabota.ua/polnoe-rukovodstvo-po-employee-experience-ex-chto-takoe-opyit-sotrudnikov/> (дата звернення: 12.12.2021)

42. Ожиганова М. И. Управление персоналом: Севастополь: СКУАЭП, 2013.

43. Основы информационной безопасности: учеб. пособие / А. Н. Данилов, С. А. Данилова, А. А. Зорин. Пермь: Изд-во Перм. гос. техн. ун-та, 2008. 556 с.

44. Романенко Е. А., Тимофеев Д. С. Методы обучения персонала по вопросам информационной безопасности. URL: <http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/1667/14.pdf> (дата звернення: 12.12.2021)

45. Северина С.В. Інформаційна безпека та методи захисту інформації. Вісник Запорізького національного університету. 2016. № 1 (29). С.155-161.

46. Сороковская А. А. Информационная безопасность предприятия : новые угрозы и перспективы. URL: http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon /2010_2_2/032-035.pdf (дата звернення: 19.12.2020).

47. Скляренко А. К. Забезпечення виконання персоналом політики інформаційної безпеки URL: http://analiz.at.ua/publ/informacija/zakhist_informaciji/zabezpechennja_vikonannja_personalom_politiki_informacijnoi_bezpeki /3-1-0-34 (дата звернення: 12.12.2021)

48. Славогородська О. Ю. Мотивація персоналу на підприємстві до підвищення компетентності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Проблеми науки. 2010. № 1. С. 94.

49. Степанов Е. А., Корнеев И. К. Информационная безопасность и защита информации. М.: ИНФРА-М, 2001. 304 с.

50. Столяров Н. С. Зарубежный опыт защиты информации в процессе организации работы кадрами (на примере США) URL: <http://bre.ru/security/19485.html> (дата звернення: 12.12.2021)

51. Тарасова О. В., Марінова С. С. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. Економіка харчової промисловості. 2013. № 3(19). С. 28-32.

52. Трофимов В. В. Информационные системы и технологии в экономике и управлении: учебник / [В. В. Трофимов и др.]; под ред. В. В.

53. Трофимова; С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов (СПбГУЭФ). М.: ЮРАЙТ, 2011. 521 с.

54. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 9. С. 37-41.

55. Указ Президента України «Про основні напрями розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2004 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/717/2000#Text> (дата звернення: 12.12.2021)

56. Указ Президента України «Про основні напрями розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/958/99#Text> (дата звернення: 12.12.2021)

57. Хорошко В. О. Чередниченко В. С., Шелест М. Є. Основи інформаційної безпеки. К.: ДУІКТ, 2008. 186 с.

58. Чевганова В. Я. Система оцінювання персоналу підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2906> (дата звернення: 12.12.2021)]

59. Черкун О.М.. Сучасні технології комп'ютерної безпеки. Монографія. Науковий керівник Р.М.Літнарівч. МЕНУ, Рівне, 2012. 90с.

60. Чумарин И. Г. Укрепление безопасности компании через обучение сотрудников. Кадры предприятия. 2004. № 3. URL: <http://kapr.ru/articles/2004/10/3558.html> (дата звернення: 12.12.2021)