

КУЗНЕЦОВА Наталья Викторовна

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики труда
и управления персоналом

Байкальский государственный университет экономики и права
664003, РФ, г. Иркутск, ул. Ленина, 11
Контактный телефон: (3952) 28-45-55 (доб.183)
e-mail: toch_map@rambler.ru



Методы противодействия угрозам кадровой безопасности организации¹

Ключевые слова: угрозы кадровой безопасности; методы противодействия угрозам кадровой безопасности; объект обеспечения кадровой безопасности.

Выделены угрозы кадровой безопасности, исходящие от различных групп персонала. Дана характеристика объектов обеспечения кадровой безопасности с точки зрения влияния на состояние кадровой безопасности и методов противодействия угрозам с их стороны. На основании экспертного опроса работодателей дана оценка степени распространенности методов обеспечения кадровой безопасности в организациях (на примере Иркутской области).

При прогнозировании и оценивании влияния ожидаемых угроз кадровой безопасности организации необходимым представляется формирование механизма, способного защитить организацию от внешних и внутренних угроз со стороны персонала и в его адрес и оперативно реагировать на изменение ситуации. Это предполагает разработку и использование совокупности методов и средств противодействия угрозам кадровой безопасности в разрезе всех видов корпоративной безопасности.

С целью системного представления поставленной задачи обеспечение кадровой безопасности может быть изображено в виде трехмерной модели (рис. 1). Такое представление безопасности позволяет для каждого объекта выявить допустимое сочетание вероятных угроз, средств и методов защиты от них [1].

На основе развертки модели в плоскости «объекты – угрозы кадровой безопасности» можно выделить угрозы, которые наиболее характерны для тех или иных групп персонала, а также наиболее уязвимые объекты обеспечения кадровой безопасности.

Развертка в плоскости «угрозы кадровой безопасности – методы противодействия угрозам» позволяет оценить качество системы защиты от того или иного вида угроз.

Развертка в плоскости «объекты – методы противодействия угрозам» дает возможность подобрать конкретные средства защиты применительно к специфике объекта кадровой безопасности.

В самом общем виде описание модели предложено в табл. 1.

Среди методов обеспечения кадровой безопасности особо следует выделить те, которые способствуют повышению благонадежности и предупреждению нелояльности работников организации. Обобщение исследовательских подходов к их содержанию позволяет выделить методы, носящие административный, социально-экономический и социально-психологический характер [2–5].

¹ Печатается при финансовой поддержке НИР «Активизация ресурсного потенциала Прибайкальского региона как фактора его устойчивого социально-экономического развития» по государственному заданию Байкальскому государственному университету экономики и права.

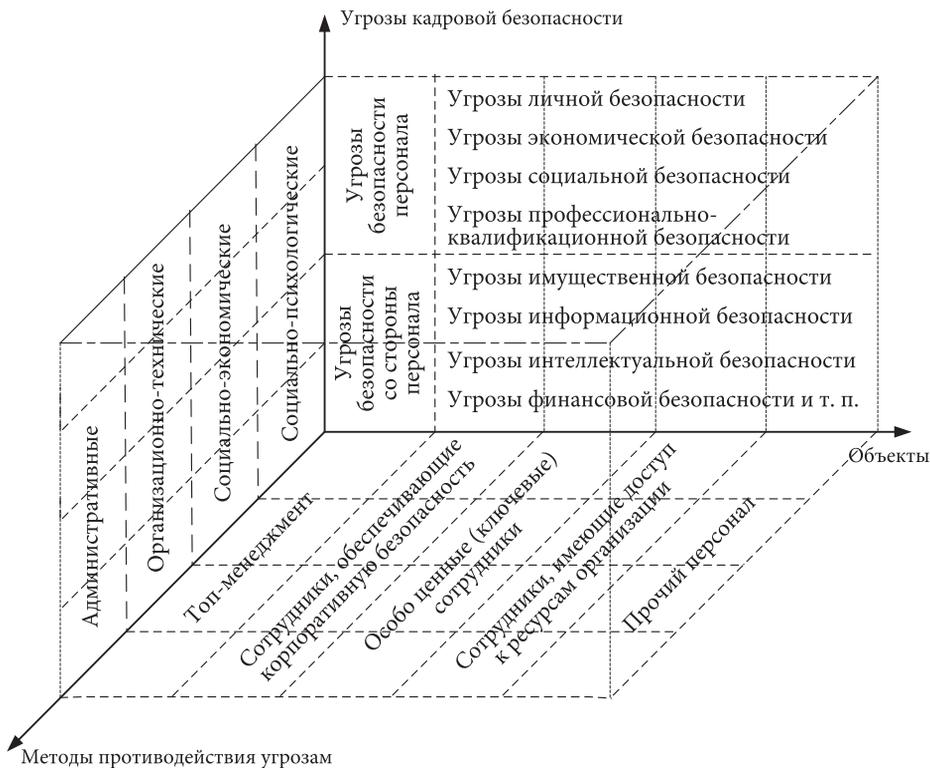


Рис. 1. Трехмерная модель обеспечения кадровой безопасности организации

К административным методам можно отнести:

- проведение всестороннего отбора кадров, при котором не допускается прием на работу лиц, имеющих деструктивную направленность личности, социальные связи, порочащие их; биографию, свидетельствующую о наличии у них морально-нравственных дефектов;
- проведение периодической оценки степени защищенности жизненно важных интересов работников, особенно тех из них, кто занимает должности с повышенным уровнем риска кадровой безопасности;
- информирование персонала о том, какое наказание может следовать в случае нарушения конкретных норм дисциплины (выговор, лишение премии, понижение в должности, лишение определенных льгот, увольнение и др.);
- обучение персонала правилам и нормам обеспечения безопасности. Развитие определенных духовно-нравственных качеств у персонала возможно также посредством специального обучения, направленного на определение ориентиров в трудовой деятельности, развитие этической эрудиции, формирование способности давать непредвзятую оценку своим действиям и поступкам в случае конфликта интересов;
- обеспечение эффективного контроля над деятельностью персонала;
- формирование локальной нормативно-правовой базы обеспечения кадровой безопасности организации, которая предусматривает разработку и утверждение норм и правил поведения, в том числе этических, обязательных для соблюдения. К числу основных регламентирующих документов следует отнести правила внутреннего трудового распорядка, трудовые договоры, договоры о материальной ответственности, договоры о неразглашении конфиденциальной информации, коммерческой тайны, персональных данных, регламенты использования средств коммуникации и доступа

Таблица 1
Описание модели в развертке «объекты обеспечения кадровой безопасности – формы реализации угроз – методы противодействия угрозам»

Объект обеспечения кадровой безопасности	Роль в обеспечении корпоративной безопасности	Основные формы реализации угроз	Методы противодействия угрозам кадровой безопасности
Топ-менеджеры	Формируют стратегию корпоративной безопасности вообще и кадровой безопасности в частности. Принимают решения о выделении необходимых ресурсов на обеспечение безопасности. Могут обойти механизмы контроля с помощью имеющихся полномочий. Их действия могут нанести наибольший ущерб имущественным и нематериальным интересам организации	Воровство, мошенничество, участие в рейдерских захватах компании	Защита от угроз и посягательств извне, отслеживание участия в другом бизнесе, связи с криминальными структурами. Формирование лояльности и долгосрочной мотивации
Сотрудники, обеспечивающие корпоративную безопасность (работники кадровой службы, службы безопасности, руководители структурных подразделений, в том числе руководители функциональных направлений обеспечения безопасности и пр.)	Реализуют стратегию и политику обеспечения кадровой безопасности, выполняют функции обеспечения безопасности. Отвечают за кадровое обеспечение системы безопасности организации	Низкая квалификация, вербовка со стороны конкурентов и прочих групп влияния	Формирование лояльности, непрерывное повышение квалификации с целью формирования необходимых компетенций в области обеспечения корпоративной безопасности
Особо ценные (ключевые) сотрудники	Вносят существенный вклад в повышение экономической и интеллектуальной безопасности организации, достижение ее целей	Обладают высокой конкурентоспособностью на рынке труда, поэтому могут быть объектом переманивания со стороны конкурентов	Поддержание и повышение лояльности, в том числе посредством формирования конкурентоспособного вознаграждения за результаты труда, повышение квалификации и развитие персонала, формирование среды для развития талантов, поощрение инициативы. Удержание посредством отсечения мотивационных ожиданий

Окончание табл. 1

Объект обеспечения кадровой безопасности	Роль в обеспечении корпоративной безопасности	Основные формы реализации угроз	Методы противодействия угрозам кадровой безопасности
Сотрудники, имеющие доступ к информационным ресурсам	Их действия могут нести угрозу информационной и интеллектуальной безопасности организации, сами они могут стать объектом вербовки и шпиотажа	Умышленное и неумышленное нарушение правил обеспечения информационной безопасности	Защита от угроз и посягательств извне, контроль персонала, заключение договоров о неразглашении коммерческой тайны
Сотрудники, владеющие коммерческой тайной и конфиденциальной информацией	Представляют угрозу имущественной безопасности организации	Передача конкурентам и другим заинтересованным лицам информации, составляющей коммерческую тайну	Защита от угроз и посягательств извне, заключение договоров о материальной ответственности, кадровый контроль
Работники, имеющие доступ к материальным активам и финансовым ресурсам	Представляют угрозу имущественной безопасности организации	Хищение денежных средств и имущества, небрежное отношение к имуществу, сознательное его повреждение	Защита от угроз и посягательств извне, кадровый контроль
Работники, владеющие фрагментарной информацией о деятельности организации (курирующие клиентские группы, имеющие доступ к информации с грифом конфиденциальности и т. д.)	Их действия могут нести угрозу безопасности организации, но не наносят непоправимого ущерба	Утрата клиентской базы, распространение конфиденциальной информации	Защита от угроз и посягательств извне, кадровый контроль
Остальной персонал организации	Действия персонала, как правило, не наносят существенного вреда и не имеют серьезных негативных последствий	Воровство, мошенничество, увольнение и т. д.	Кадровый контроль, мероприятия по сокращению текучести кадров, увольнение в случае проявления различных форм нелояльности

в Интернет и пр. В качестве дополнительного инструмента регулирования социально-трудовых отношений, которые не охватили в своем регулировании локальные нормативные акты, может использоваться этический кодекс;

- увольнение работников за грубые нарушения правил и норм кадровой безопасности. При этом «расставание» должно быть мирным, а со стороны кадрового менеджмента должны быть приняты доступные и приемлемые с точки зрения закона меры для того, чтобы после ухода из компании работник не предпринимал попыток отомстить или причинить вред.

К основным социально-экономическим методам можно отнести:

- создание условий, при которых работнику будет невыгодно осуществлять действия, наносящие ущерб организации;

- введение системы материального и иных видов стимулирования, дополнительно «привязывающих» работника к компании, которые он не сможет получить в конкурирующих организациях. Такая система может включать поощрения за добросовестную работу, соблюдение трудовой дисциплины и лояльность компании (вручение премий, ценных подарков или иных наград, туристических путевок и др.);

- предупреждение ситуаций, при которых работник или близкие ему люди могут оказаться в безвыходном или критическом положении при возникновении острых жизненных проблем. Профилактика таких ситуаций (в частности, долгов, материальных затруднений) должна осуществляться путем кредитования работников, создания кассы взаимопомощи и др.

Социально-психологические методы включают в себя:

- формирование корпоративного духа, включая принятие мер по созданию у работников чувства принадлежности к организации, сплоченности коллектива, по созданию такого социально-психологического климата, который способствовал бы восприятию организации как референтной для каждого работника, а также препятствующего действиям и поступкам, направленным на причинение ущерба организации;

- формирование в организации такого стиля работы руководителей любого ранга, который не будет жестко авторитарным, не станет приводить к унижению, задевать чувство собственного достоинства подчиненных, с тем чтобы не провоцировать обратную негативную реакцию.

Стоит отметить, что методы обеспечения кадровой безопасности должны конкретизироваться с учетом индивидуально-личностных характеристик персонала, быть нацелены на восприятие каждого конкретного работника как потенциального субъекта угроз безопасности организации.

С целью оценки степени распространенности методов обеспечения кадровой безопасности и особенностей ее обеспечения в 2013 г. был проведен экспертный опрос работодателей Иркутской области ($N = 133$).

Основные методы противодействия угрозам со стороны персонала, используемые работодателями региона, представлены в табл. 2.

Наиболее распространенными с точки зрения предотвращения угроз являются административно-организационные, а также социально-психологические методы воздействия на персонал. К числу таковых отнесли заключение различных договоров об ответственности сторон социально-трудовых отношений 16,9% опрошенных, постоянный контроль над деятельностью сотрудников – 12,5%, формирование необходимого морально-психологического климата в коллективе – 12,5%, установление испытательного срока в целях проверки соответствия работника предъявляемым требованиям – 12,5%.

Немаловажное значение в противодействии угрозам кадровой безопасности опрошенные придают формированию корпоративной культуры компании и мотивации благонадежного поведения персонала. Воспитание желания следовать нормам и правилам

Таблица 2

Степень распространенности методов противодействия угрозам со стороны персонала организации, % от общего числа ответов

Метод	Вся выборка	Стадия жизненного цикла						Численность работников организации					
		Создание	Рост	Зрелость, стабильность	Упадение, кризис	Выход из кризиса	До 50 чел.	От 50 до 100 чел.	От 101 до 200 чел.	От 201 до 500 чел.	От 501 до 1000 чел.	Больше 1001 чел.	
Постоянный контроль деятельности сотрудников, учет проверки	12,5	0,0	16,9	11,3	0,0	0,0	16,2	13,3	20,0	8,1	15,6	8,8	
Системы штрафов в случае нарушения	6,9	0,0	6,2	6,3	20,0	16,7	8,1	6,7	20,0	8,1	6,3	2,9	
Договор об ответственности сторон (в письменной форме): о материальной ответственности, о неразглашении коммерческой тайны и т. д.	16,9	0,0	18,5	16,3	40,0	0,0	13,5	13,3	20,0	21,6	18,8	14,7	
Профилактическая работа: внимание к сотрудникам со стороны руководства, создание и поддержание хорошего социально-психологического климата в коллективе	12,5	25,0	13,8	11,3	0,0	16,7	18,9	20,0	20,0	8,1	3,1	14,7	
«Показательные» наказания виновных	3,1	0,0	3,1	3,8	0,0	0,0	0,0	6,7	20,0	5,4	3,1	0,0	
Воспитание желания следовать корпоративной культуре	10,6	25,0	7,7	12,5	0,0	16,7	10,8	6,7	0,0	8,1	6,3	20,6	
Дисциплинарные взыскания, депремирование	8,8	25,0	6,2	8,8	20,0	16,7	5,4	0,0	0,0	13,5	12,5	8,8	
Моральное давление	2,5	0,0	0,0	3,8	0,0	16,7	2,7	0,0	0,0	2,7	0,0	5,9	
Личное собеседование руководителя с сотрудником	13,1	0,0	15,4	12,5	0,0	16,7	13,5	26,7	0,0	5,4	15,6	14,7	
Испытательный срок	12,5	25,0	12,3	12,5	20,0	0,0	10,8	6,7	0,0	18,9	15,6	8,8	
Другие	0,6	0,0	0,0	1,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,1	0,0	

корпоративной культуры к числу распространенных методов противодействия угрозам со стороны персонала отнесли 10,6% опрошенных, депремирование и использование системы штрафов – 8,8 и 6,9% опрошенных соответственно.

«Показательные» наказания виновных в нарушении норм и правил обеспечения кадровой безопасности используют лишь 3,1% опрошенных. Вместе с тем с точки зрения обеспечения кадровой безопасности именно этот метод оказывает важное профилактическое и воспитательное воздействие на персонал, обладает высоким потенциалом в предотвращении угроз со стороны персонала.

Сравнение организаций в зависимости от стадии их жизненного цикла и применяемых методов противодействия нелояльности персонала позволяет заключить, что использование преимущественно административных, карательных методов характерно для организаций, находящихся на стадиях создания и угасания, тогда как организации на стадии роста и стабильности предпочитают наряду с карательными использовать социально-психологические, профилактические методы.

К числу распространенных методов сбора информации о проблемах, связанных с персоналом и его поведением, опрошенные отнесли организацию системы обратной связи, проведение опросов персонала (табл. 3).

Таблица 3

**Методы сбора информации о проблемах, связанных с персоналом,
% от общего числа ответов**

Метод	Вся выборка	Экономическое положение организации			Стадия жизненного цикла				
		Хорошее	Среднее	Плохое	Создание	Рост	Зрелость, стабильность	Угасание, кризис	Выход из кризиса
Система обратной связи (гласные и негласные информаторы, почтовый сервис и т. д.)	29,5	26,2	35,3	50,0	50,0	12,5	34,4	100,0	100,0
Внутрифирменные опросы по вопросам лояльности персонала	24,6	26,2	23,5	0,0	50,0	12,5	34,4	100,0	100,0
Методы провокации (технология «тайного» покупателя, провокация неблагонадежного поведения и т. д.)	9,8	14,3	0,0	0,0	50,0	29,2	21,9	0,0	0,0
Наблюдение за происходящими конфликтами в коллективе, контроль соблюдения дисциплины	21,3	16,7	29,4	50,0	0,0	29,2	18,8	0,0	0,0
Система оценки количественных и качественных показателей	14,8	16,7	11,8	0,0	0,0	16,7	15,6	0,0	0,0

Наименее распространенным методом является провокация неблагонадежного поведения персонала, в основном его используют организации, находящиеся на таких стадиях жизненного цикла, как развитие и стабильность (29,2 и 21,9% соответственно). Это свидетельствует об использовании данными организациями широкого арсенала способов и средств обеспечения безопасности в связи с необходимостью поддерживать устойчивость развития и конкурентоспособность.

Результаты сравнительного анализа более и менее успешных в финансовом плане организаций свидетельствуют об определяющей роли экономического положения организации в выборе методов сбора необходимой информации о проблемах, связанных с неблагонадежным поведением персонала. Эксперты, оценивающие положение своей

организации как «хорошее» и «среднее», выбирают более активные методы, нежели организации с плохим экономическим положением.

Большую роль в обеспечении кадровой безопасности организации играют методы проверки благонадежности претендентов на вакантную должность, поскольку это позволяет минимизировать риски от реализации угроз, связанных с персоналом, на всех этапах ее жизненного цикла.

Проведенное исследование позволяет заключить, что к числу наиболее распространенных методов оценки благонадежности претендентов на вакантную должность относятся документальная, психологическая, а также административно-правовая проверка. Оценка степени их распространенности представлена на рис. 2.

Согласно полученным данным, 59,5% опрошенных используют проверку представленных сведений о кандидате на предмет судимости, наличия задолженности, связи с криминальными структурами и конкурентами, 56,8% опрошенных считают действенным методом получение устных рекомендаций от бывших работодателей, 40,5% осуществляют проверку рекомендательных писем. В качестве метода оценки благонадежности кандидата на вакантную должность 51,4% экспертов отметили психологическое тестирование. Наименее популярным из числа перечисленных является такой метод, как контроль над вновь принимаемыми сотрудниками (на его использование указали лишь 37,8% опрошенных).

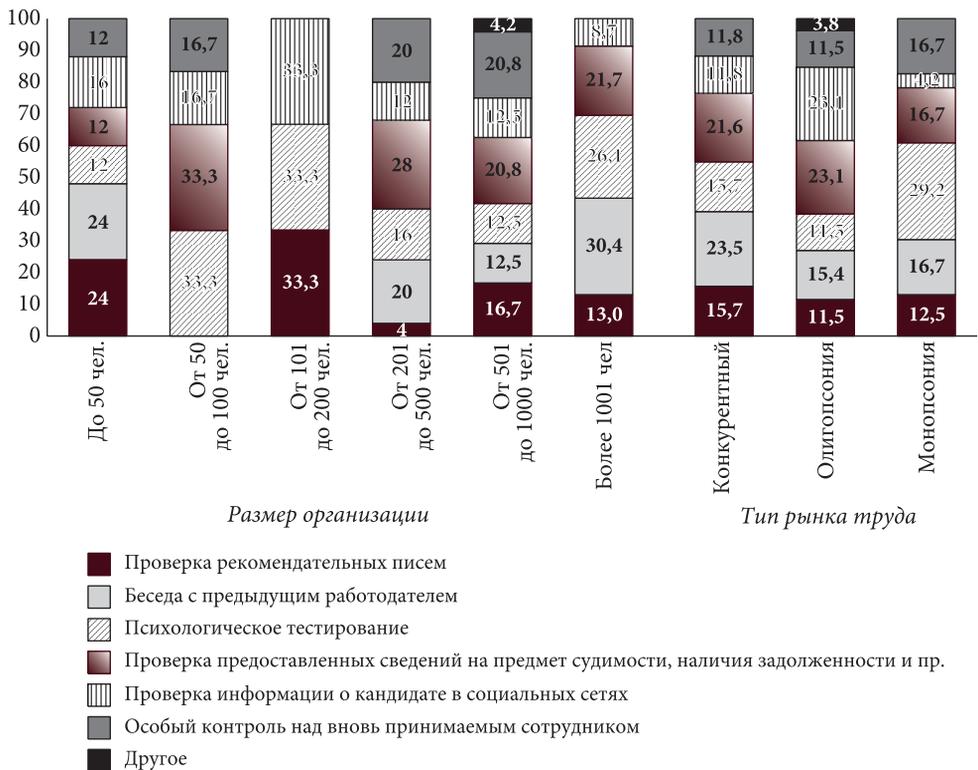


Рис. 2. Методы проверки благонадежности претендентов на вакантную должность, % от общего числа опрошенных

Отметим, что нам не удалось обнаружить связь между степенью жесткости требований, предъявляемых на этапе найма и отбора персонала к кандидатам на вакантную должность, размером организации, а также типом рынка труда, в рамках которого она

функционирует. Можно предположить, что независимо от существующего предложения и конкуренции на рынке труда, организации стремятся тщательно проверять претендентов на вакантную должность, используя весь арсенал имеющихся способов.

Источники

1. Водянова В. В. Экономическая безопасность. Системное представление. М. : ГУУ, 2010.
2. Шипилов А. И., Шипилова О. А. Как обеспечить надежность персонала? // Управление персоналом. 2002. № 8.
3. Чумарин И. Г. Как сделать найм безопасным? // Кадры предприятия. 2003. № 9.
4. Курбанов Р. Формирование нравственности и морали государственных служащих в Российской Федерации // Власть. 2008. № 1.
5. Озерникова Т. Г. Мотивационное значение системы вознаграждений // Изв. Иркут. гос. экон. акад. 2003. № 1(34).