

# КАДРОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1 Кадровая безопасность в системе экономической безопасности организации и ее характеристика.

2 Управление кадровой безопасностью в организации.

3 Виды кадровых рисков.

## 1 Кадровая безопасность в системе экономической безопасности организации и ее характеристика.

Под экономической безопасностью предприятия понимается защищенность его научно-технического, технологического, производственного и кадрового потенциала от активных или пассивных экономических угроз, связанных, например, с неэффективной научно-промышленной политикой государства либо формированием неблагоприятной внешней среды и способностью к его воспроизводству.

Главная цель экономической безопасности предприятия состоит:

– в устойчивом и максимально эффективном функционировании в настоящих условиях;

– в создании высокого потенциала роста и развития предприятия в будущем.

Обеспечение экономической безопасности предприятия является непрерывным процессом, ставящим задачу предотвращения возможного ущерба.

Кадровая безопасность – это ничто иное, как обеспечение экономической безопасности предприятия за счет снижения рисков и угроз, связанных с недоброкачественной работой персонала, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом.

Кадровая безопасность будет достигаться при условии найма высококвалифицированного и надёжного персонала. Выделяют три составляющие и параметры оценки надёжности персонала.

Психофизиологическая надёжность – определяется свойствами организма и психики человека, позволяющими работнику безошибочно и уверенно выполнять свои трудовые и служебные функции, не подвергая риску безопасность предприятия. Особенно важным является сохранение трудоспособности в условиях длительных стрессов, физических и психологических перегрузок.

**Профессиональная надёжность** обеспечивается уровнем знаний, квалификации и опыта, высокими деловыми качествами, развитой корпоративной профессиональной культурой.

**Личностная надёжность** – преданность сотрудника своей организации, его лояльность организации с позиции оценки присущих ему моральных качеств, социального окружения и зависимостей.

## **2 Управление кадровой безопасностью в организации.**

***Целью обеспечения безопасности любой организации*** является комплексное воздействие на потенциальные и реальные угрозы (риски), не позволяющие ей успешно функционировать в нестабильных условиях внешней и внутренней среды. Самое сложное звено в системе экономической безопасности – это человек, так как именно человеческий фактор может оказать критическое влияние на успешность деятельности и само существование организации.

**Поскольку сотрудников организации можно рассматривать с двух позиций – как объекты и как субъекты потенциальных угроз, то и кадровую безопасность можно рассмотреть с двух позиций:**

- с позиции безопасного функционирования персонала;
- с позиции безопасности организации от негативного воздействия сотрудников.

Для повышения уровня общей безопасности организации необходимо выделить два основных направления в области кадровой безопасности, связанных с функционированием персонала организации. Первое направлено на охрану и улучшение условий труда сотрудников. Второе – на повышение лояльности персонала к своей организации, целью которого должен стать переход от «вынужденной лояльности» к «соответствующей требованиям будущего добровольной лояльности».

***Специфика кадровой безопасности предприятия характеризуется воздействием двух групп факторов: объективных и субъективных.***

***К объективным относятся факторы***, действие которых не зависит от хозяйственного поведения конкретных нанимателей. Поэтому они должны быть нейтрализованы специальными методами.

***К субъективным относятся факторы***, действие которых напрямую зависит от конкретных нанимателей. В случае проявления указанных факторов кадровая безопасность конкретной организации автоматически ставится под угрозу, поскольку они или прямо провоцируют персонал к различным проявлениям нелояльности к собственному нанимателю, или создают для подобных нарушений благоприятные условия.

**Первым фактором выступают асоциальные ориентиры владельцев конкретной организации.** Они выражаются в игнорировании принципа социальной ответственности предпринимателя не только перед обществом

(добросовестная выплата налогов и т.п.), но и перед собственным персоналом. На практике подобная ориентация проявляет себя в формах:

- позиционирования персонала как один из многих видов ресурсов, потребляемых организацией в процессе осуществления своей деятельности (а не как «человеческий капитал», развитие которого требует постоянных инвестиций и специальных методов экономической, социальной и психологической поддержки);

- стремление минимизировать собственные расходы по кадровому направлению деятельности организации, в частности, путем экономии затрат на специальное обучение сотрудников, формирование в трудовом коллективе отношений корпоративного духа;

- подбор топ-менеджмента организации, ориентированного на тоталитарный стиль управления и игнорирование требований доктрины развития человеческого капитала.

**Вторым фактором выступает неэффективность системы управления персоналом организации. Проявляется обычно в следующих формах:**

*а) на стратегическом уровне управления – в общей ориентации кадровой стратегии на «эффективное потребления трудовых ресурсов» или полное отсутствие в конкретной организации какой-либо политики по данному направлению деятельности. Недопустимые для современной организации стратегические цели по кадровому направлению деятельности, систематизированы в таблице 1.*

**Таблица 1 – Стратегические цели и приоритеты, которые снижают кадровую безопасность предприятия**

Направления кадровой стратегии	Недопустимые цели и приоритеты
Политика регулирования численности персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отказ от найма молодых специалистов;</li> <li>– ориентация на активное использование труда нелегальных мигрантов;</li> <li>– ориентация на активное использование механизма лизинга персонала;</li> <li>– ориентация на краткосрочные трудовые договоры;</li> <li>– ориентация на отсутствие дополнительных социальных гарантий при сокращении персонала.</li> </ul>
Политика развития персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ориентация на самоустранение от участия в повышении квалификации персонала;</li> <li>– ориентация на привлечение руководителей и ведущих специалистов со стороны в ущерб подготовке собственных кадров.</li> </ul>
Политика мотивации персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ориентация на использование фиксированных должностных окладов, не зависящих от текущих результатов труда;</li> <li>– ориентация на использование премий как инструмента мотивации отсутствия нарушений;</li> <li>– ориентация на отказ от «механизма участия сотрудников в прибыли организации»;</li> <li>– ориентация на экономию по расходам на социальную поддержку пер-</li> </ul>

	сонала; – ориентация на отказ от активного применения методов моральной мотивации сотрудников.
Политика психологической поддержки персонала	– ориентация на мотивацию отношений «жесткой конкуренции между сотрудниками»; – ориентация на игнорирование личных качеств при найме и подготовке менеджеров всех уровней

б) на оперативном уровне управления оказывается в подсистемах:

1) регулирования численности персонала – в форме использования формального подхода к отбору кандидатов на трудоустройство (например, игнорирование процедур, позволяющих выявить наличие у кандидата негативных личностных качеств, которые повышают вероятность его переманивания другими организациями);

2) контроля персонала – в форме отказа от применения в организации формализованных процедур мониторинга лояльности сотрудников с привлечением службы безопасности (например, использование указанной службой специальных методов контроля степени реальной удовлетворенности сотрудников своими отношениями с нанимателем и непосредственным руководителем);

3) мотивации персонала – в форме отсутствия формализованных процедур поощрения за высокие трудовые результаты или наказания за соответствующие нарушения (например, лучшим способом профилактики коррупции со стороны руководителей и специалистов организации является их мотивация в форме установления фиксированного процента от благополучно завершенных контрактов).

**Третьим фактором выступает недостаточная профессиональная подготовка руководителей структурных подразделений организации. Чаще всего данный фактор проявляет себя в силу двух причин:**

– игнорирование конкретным работодателем требования современной теории управления персоналом, связанной с необходимостью наличия у менеджеров определенных особых качеств, отсутствие которых неизбежно приводит к регулярным конфликтам с подчиненными, провоцируя их недовольство нанимателем;

– неэффективного обучения будущих или первичной адаптации новых руководителей в целях формирования из них признанных лидеров возглавляемых трудовых коллективов.

Таким образом, исследовав факторы, определяющие особенности управления кадровой безопасностью организаций и стратегические цели и приоритеты, которые снижают кадровую безопасность современного предприятия можно утверждать, что для обеспечения кадровой безопасности на предприятии должна быть четко определена структура и стратегический подход к управления кадровой безопасностью организации.

Кроме того, очевидно, что существует зависимость между системой кадровой безопасности предприятия и системой управления персоналом (рисунок 1).



**Рисунок 1 – Роль и задачи обеспечения кадровой безопасности в системе управления персоналом**

Подобно тому, как все основные функции системы управления персоналом органично связаны между собой и представляют средство эффективного взаимодействия с персоналом (при условии их непротиворечивости и взаимообусловленности), кадровая безопасность так же находит свое место среди них. В этой связи, перед менеджментом организации и непосредственно службой управления персоналом должна стоять задача обеспечения кадровой безопасности.

Определяющим и изначальным при формировании системы обеспечения кадровой безопасности является стратегия кадровой безопасности организации, которая представляет собой совокупность приоритетных целей и управленческих подходов, реализация которых обеспечивает защиту организации от любых угроз, связанных с функционированием кадрового направления ее деятельности. Данная стратегия является составной частью корпоративной стратегии экономической безопасности и должна учитываться при формировании стратегии управления человеческими ресурсами организации.

Таким образом, обеспечение кадровой безопасности должно являться приоритетной задачей служб управления персоналом при реализации функций управления персоналом.

**Следует отметить, что технологии противодействия угрозам кадровой безопасности пронизывают все функции управления персоналом и предполагают:**

- технологию отбора и проверки кандидатов на вакантную должность;
- технологию специального обучения персонала методам обеспечения личной и корпоративной безопасности;
- технологию защиты конфиденциальной информации организации от безответственных и нелояльных сотрудников;
- технологии контроля над соблюдением персоналом требований и правил имущественной, информационной, интеллектуальной безопасности работодателя;
- технологии мотивации лояльного и ответственного поведения персонала;
- технологию защиты от нелояльного и неблагонадежного персонала, включающую комплекс мер по оценке степени лояльности, благонадежности персонала, повышению ее уровня, профилактике нежелательного поведения персонала, а также применению дисциплинарных взысканий в отношении нелояльных, безответственных сотрудников.

**К числу наиболее опасных для кадровой безопасности ориентаций при реализации функций управления персоналом можно отнести:**

- ориентацию на замещение вакантных рабочих мест уже профессионально состоявшимися специалистами, пришедшими из других организаций;
- ориентацию на использование в процессе отбора кандидатов на трудоустройство методик, подтверждающих наличие у претендента преимущественно профессиональных компетенций (с игнорированием необходимости выявления и личностных качеств, в том числе повышающих вероятность нелояльного поведения в отношении нанимателя);
- ориентацию на использование процедур сокращения персонала, обеспечивающих экономические интересы исключительно нанимателя;
- ориентацию на централизованное поощрение отношений жесткой конкуренции между сотрудниками;
- на использование постоянных должностных окладов, не зависящих от текущих результатов труда сотрудника, как основной формы экономической мотивации;
- ориентацию на замещение руководящих должностей на основании критерия наивысшего профессионализма (с игнорированием необходимости проверки наличия у претендента хотя бы минимального набора личностных качеств, необходимых успешному лидеру).

Для эффективной работы по обеспечению кадровой безопасности сотрудники службы управления персоналом должны иметь доступ к необходимой информации, касающейся как деятельности организации, так и персональных данных сотрудников; принимать участие в формировании корпоративной культуры, способствующей реализации стратегии кадровой безопасности; участвовать в стратегическом планировании безопасности предприятия.

тия и реализовывать собственные инициативы в области обеспечения кадровой безопасности; разрабатывать кадровую политику с учетом требований кадровой безопасности.

### **3 Виды кадровых рисков**

Обеспечение кадровой и экономической безопасности связано, как было сказано выше, с преодолением кадровых рисков. Для оценки кадровых рисков применяются другие методы, которые, в большинстве своём, основаны на использовании знания и опыта экспертов.

#### **Виды рисков в системе управления персоналом**

##### **По видам возможных потерь или приобретений (Чем рискует?):**

- финансовый (риски, связанные с утратой денежных средств в результате мошенничества, краж и т. д.);
- информационный (риск, связанный с утечкой коммерческой информации в результате шпионажа, нелояльности, попустительства и т. д.);
- материально-технический (риск, связанный с потерей оборудования и других объектов материально-технической базы организации в результате хищений, преднамеренных поломок, неквалифицированной эксплуатацией);
- моральный (риск нанесения морального ущерба сотрудникам или имиджу организации, вследствие распространения достоверной или недостоверной информации);
- квалификационный (риск утраты сотрудниками, знаний, умений, навыков или недополучения оных в процессе повышения квалификации);
- кадровый (риск потери ключевых сотрудников в результате увольнений, переманиваний, потери трудоспособности или смерти);

##### **По возможности диверсификации:**

- систематический (свойственный тем или иным особенностям человеческого поведения и взаимоотношений (сезонные колебания настроения, суточные колебания внимания и активности), динамикой рынка труда и пр.);
- специфический (связанный с принятием и реализацией конкретного кадрового решения (принять, обучить, переместить, высвободить));

##### **По периоду действия:**

- краткосрочные (для покрытия краткосрочных рисков достаточно использовать механизмы распределения ущерба);
- долгосрочные (долгосрочные риски требуют капитализации средств для их возмещения);

### **По степени предсказуемости:**

- плановыми (в качестве примера риска первого типа можно привести потерю трудоспособности вследствие старости, где момент ее наступления законодательно зафиксирован определенным пенсионным возрастом);
- прогнозируемыми (прогнозируемые риски определяются в зависимости от определенной совокупности объективных факторов, оказывающих влияние на то или иное событие, например, рост или снижение случаев конкретных заболеваний, уровень смертности в зависимости от возраста, рождение детей в фертильном возрасте и т. п.);
- непредвиденными (непредвиденные социальные риски чаще связаны с катастрофическими внешними событиями и требуют создания специальных групповых систем защиты в течение определенного периода времени);

### **По степени допустимости:**

- минимальный (характеризуется уровнем возможных потерь расчетной прибыли в пределах 0-25 %);
- повышенный (не превышающий возможных потерь расчетной прибыли в 25—50%);
- критический (характеризуется возможными потерями расчетной прибыли в 50—70%);
- недопустимый (возможные потери близки к размеру собственных средств, что чревато банкротством фирмы. Коэффициент риска равен 75—100%);

### **К основным видам рисков, которые будут влиять на кадровую безопасность предприятия можно отнести:**

- риск потери квалифицированных сотрудников в связи с текучестью кадров;
- риск найма на работу деструктивного менеджера;
- неблагоприятный психологический климат в коллективе;
- несоответствие системы мотивации труда системы оценки эффективности персонала;
- снижение производительности труда;
- неэффективная реализации кадровой политики;
- перерасход средств на содержание персонала;
- игнорирование личных качеств и зависимостей кандидата на должность при подборе;
- материальные и имущественные хищения со стороны работников;
- недостаток численности и квалификации персонала.

Важно подчеркнуть, что наивысшая степень безопасности достигается при условии, что весь комплекс показателей находится в пределах допустимых границ своих пороговых значений, а пороговые значения одного показателя



теля достигаются не в ущерб другим. Приближение выбранных индикаторов экономической безопасности к их предельно допустимой величине свидетельствует о нарастании угроз экономической безопасности предприятия, а переход пороговых значений о вступлении предприятия в зону нестабильности и повышенного риска, то есть о реальном подрыве экономической безопасности. С точки зрения внешних угроз в качестве индикаторов могут выступать законодательные акты в области оплаты труда, конъюнктура рынка труда, специфика деятельности инфраструктуры рынка труда и т.д. Следовательно, можно сделать вывод, что за пределами значений пороговых показателей предприятие теряет способность к динамичному саморазвитию, конкурентоспособность и, как следствие, повышается вероятность уменьшения экономической безопасности.

Вместе с тем, можно выделить ряд проблем, которые возникают при оценке экономической безопасности:

– предприятие не использует специализированных методик оценки кадровой безопасности, а в отдельности оценивает лишь показатели эффективности деятельности трудовых ресурсов (производительность труда, эффективность систем оплаты труда, обеспеченность трудовыми ресурсами и т.п.);

– оценка экономической безопасности осуществляется только через финансовую составляющую, не затрагивая экологическую, правовую и др. составляющие безопасности;

– отсутствие единого подхода к оценке обуславливают сложность построения модели экономической безопасности;

– на предприятии уделяется внимание только финансовым рискам.

Представленная характеристика методов оценки экономической безопасности, показывает, что не существует единой методики, и в зависимости от целей оценки можно использовать различные способы.