

0-795713

На правах рукописи

Кынтиков Михаил Валерьевич



**Управление рисками в работе с персоналом в системе обеспечения  
кадровой безопасности организации**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика труда)

**Автореферат**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва – 2011

Работа выполнена на кафедре государственной службы и специальных программ ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

Научный руководитель: Заслуженный деятель науки РФ,  
доктор экономических наук, профессор  
Одегов Юрий Геннадьевич

Официальные оппоненты: - доктор экономических наук, профессор  
Пушкарев Николай Федосеевич  
- кандидат экономических наук, доцент  
Пилипчук Надежда Валерьевна

Ведущая организация: ФГБОУ ВПО «Самарский государственный  
аэрокосмический университет имени  
академика С.П. Королева»

Защита состоится «22» декабря 2011 г. в 10.00 на заседании диссертационного совета Д 212.196.08 при ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» по адресу: 117997, г. Москва, Стремянный пер., д. 36, ауд. 353.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

Автореферат разослан «21» ноября 2011 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета Д 212.196.08,  
кандидат географических наук, доцент

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



0000790686

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Е.В. Бельчук'.

Е.В. Бельчук

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Мировой и отечественный опыт развития экономики указывает на всё возрастающее значение человеческих ресурсов в деле модернизации российской экономики. Квалификация рабочей силы - это основное конкурентное преимущество компании, которое необходимо развивать, мотивировать и стимулировать для достижения стратегических целей организации в целях полного раскрытия личностного потенциала сотрудников. Недостаточный уровень профессионализма и компетентности персонала сегодня является основным препятствием для развития инновационной экономики, так как сопротивление работников нововведениям ведет к увеличению социальных рисков, включая и риски в работе с персоналом. В этих условиях возрастает значение исследования процесса управления социальными рисками с одной стороны и обеспечения социальной защиты работников - с другой; определения социальных факторов, способствующих сохранению и развитию человеческого потенциала работников на основе формирования культуры партнерских отношений в организации.

**Степень научной разработанности проблемы** характеризуется наличием значительного числа печатных и электронных работ, посвященных управлению персоналом, рискам в управлении им, обеспечению кадровой безопасности и формированию системы социальной защиты работников. Однако следует признать недостаточной проработку вопроса о рисках, обусловленных недостатками в работе с персоналом, приводящих к изменению организационной культуры, сопротивлению изменениям, снижению лояльности персонала организации и производительности труда.

Различные аспекты организации использования персонала постоянно являлись предметом исследования в теориях управления, апробированных в мировой практике.

Основные концептуальные подходы, определяющие роль человеческих ресурсов в работе организации, были заложены М. Вебером, Т. Вебленом, Дж. К. Гелбрейтом, П. Друкером, Дж. М. Кейнсом, К. Марксом, В. Петти, Д. Рикардо, Ф. Тейлором, А. Файолем и др., сформировавших основу концепции менеджмента «1.0».

Значительный вклад в научное освещение проблематики социальной политики и социально-защитной практики в отношении работающих внесли Н.А. Волгин, С.В. Кадомцева, Р. П. Колосова, Г.В. Осипов, Г. Я. Ракитская.

Проблематика социальной защиты и ее финансового обеспечения представлена работами таких ученых, как В.М. Жеребин, Е.Е. Мачульская, Н.М. Римашевская, В.Д. Роик, В.К. Сенчагов, С.Ю. Язов.

Вопросы развития персонала организации рассмотрены в работах таких российских авторов, как А.Н. Аверин, Т.Ю. Базаров, В.А. Дятлов, А.П. Егоршин, О.В. Забелина, А.Я. Кибанов, С.А. Карташов, А.А. Москаленко, Ю.Г. Одегов, В.С. Половинко, Г.Г. Руденко, В.В. Травин, А.А. Федченко, С.В. Шекшня.

Вопросам изучения риска с философской и социологической точек зрения, причин его возникновения и институциональных аспектов управления им посвящены работы А.П. Альгина, А. И. Афанасьевой, В.А. Бабина, И.Т.Балабанова, С.Б. Данилова, А.М. Дуброва, А.А. Емельянова, В.И. Зубкова, Ю.И.Москалева, С.М. Никитина, С. Г. Радько, Л.А. Родина, В.С. Романова, М.А. Сидорова, А.Ю. Сычева, Е.Ю. Хрусталева, Э.О. Човушяна.

Результаты исследования роли социальных рисков в предпринимательской деятельности и обществе в целом отражены в трудах Н.А. Вигдорчика, А.Г. Грязновой, Т.В. Деркачевой, А.Ф. Джинджолии, А.Л. Журавлева, Л. В. Забелина, В.И. Зубкова, М.Е. Масловой, Л.С. Шаховской.

Оценка роли организационной культуры в совершенствовании стратегии управления человеческими ресурсами и формировании партнерских отношений дана в работах Т.Е. Андреевой, Г.П. Зинченко, Э.А. Капитонова, В.В. Козлова, М.И. Магуры, Б.З. Мильнера, Т.О. Соломанидиной, В.Д. Спивака и др.

Однако, несмотря на столь широкий диапазон научных работ, решение задач модернизации отечественной экономики требует дальнейшего научного осмысления проблем социальных рисков и социальной защиты работников, включая разработку новых подходов к снижению риска и повышению на этой основе эффективности управления персоналом организации, сохранение и развитие человеческого потенциала предприятия через создание системы социальной защиты работников, обеспечение кадровой безопасности организации через механизм управления лояльностью персонала.

**Цель диссертационного исследования** заключается в определении степени воздействия социальных рисков на управление персоналом с тем, чтобы сохранить и развить трудовой потенциал организации.

Для достижения данной цели автором были поставлены следующие задачи:

- определить на основе исследований, что именно человеческий фактор может оказать критическое влияние на само существование компании и систему взглядов на ее кадровую безопасность;
- раскрыть значение социальных рисков в работе с персоналом, а также уточнить классификацию социально-экономических факторов риска;
- проанализировать существующие подходы к подбору персонала с целью обеспечения кадровой безопасности организации;
- определить направления формирования экономического механизма управления безопасностью и охраной труда в организации.

**Объектом исследования** являются теоретические, методические и практические аспекты исследования рисков в работе с персоналом и система его социальной защиты от этих рисков.

**Предметом исследования** является воздействие рисков на социально-трудовые отношения, возникающие при работе с персоналом, и меры по социальной защите работников от этих рисков.

**Теоретической и методологической основой** исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области управле-

ния человеческими ресурсами, менеджмента, а также теории рисков и социальной защиты.

Исследование проводилось с использованием методов: логического анализа, сравнений, статистического анализа, качественного и количественного метода обработки данных.

**Информационную базу диссертации** составили нормативно-правовые акты Российской Федерации, статистические данные МОТ и Федеральной службы занятости, данные государственной статистики, размещенные в научной и периодической печати, электронных сборниках, Интернет-сайтах, публикации отечественных и зарубежных авторов.

**Научная новизна исследования** заключается в разработке методических основ снижения рисков в работе с персоналом и формирования на этой основе системы социальной защиты работников организации.

Научную новизну работы, характеризующуюся элементами приращения научного знания, составляют следующие основные результаты, выносимые на защиту:

- предложен механизм функционирования системы управления человеческими ресурсами, учитывающий цели и задачи организационного развития и основывающийся на организационной культуре и системе стимулирования;

- уточнены основные направления политики компаний в области подбора персонала, учитывающие: разграничение обязательных и желательных требований к будущим работникам, реальную бизнес-ситуацию и обязательную ориентацию нанимаемых работников на лояльность компании и ее организационной культуре;

- дополнена уже известная классификация рисков по источнику возникновения следующими видами: по степени тяжести, вероятности, объекту посягательств, субъекту угроз и др.;

- предложен механизм управления рисками, основывающийся на учете ключевых индикаторов риска и представляющий систему, состоящую из управляющей и управляемой подсистем;

- аргументированы, на основе использования технологии риск-менеджмента, пути совершенствования системы управления персоналом организации, учитывающие риск недостижения поставленной предприятием цели;
- сформулирована концепция кадровой безопасности организации, основывающаяся на том, что именно человеческий фактор оказывает критическое влияние на успешность деятельности и само существование компании;
- обоснованы, на базе концепции Международной организации труда «Достойный труд – безопасный труд», подходы к формированию экономического механизма управления безопасностью труда в организации, в основе которых: обеспечение безопасных условий труда, поддержание охраны труда и здоровья трудящихся.

**Практическая значимость работы** заключается в возможности использования полученных выводов и предложений в качестве теоретической и методической основы совершенствования управления персоналом организации на основе снижения рисков в работе с персоналом.

Теоретические положения и результаты исследования могут быть использованы в преподавании курсов «Управление персоналом», «Управление рисками», «Социально-трудовые отношения», «Экономика труда».

#### **Апробация результатов исследования.**

Основные положения и результаты диссертационной работы докладывались на научно-практических конференциях «Модернизация России: современные проблемы управления» (2010 г.); «Федеральный закон «О занятости населения в Российской Федерации»: 20 лет с момента принятия» (2010 г.); на Двадцать четвертых Международных Плехановских чтениях (2011 г.).

**Публикации.** Основные положения диссертации отражены в трех публикациях (в том числе двух – в изданиях по списку ВАК) общим объемом 0,95 печатных листа.

**Структура и объем диссертации.** Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, 11 приложений.

Основные положения диссертационного исследования изложены на 225 страницах машинописного текста, включающих 43 рисунка и 12 таблиц.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

1. Оценка и минимизация рисков является фактором выживания фирмы в жесткой конкурентной среде. В последнее время в условиях выхода из кризиса эта проблема стала особенно острой. Любая организация в условиях нестабильной рыночной ситуации может оказаться в рискованной ситуации, поэтому важное значение для нее приобретает выявление причин возникновения ситуации подобного рода.

В настоящее время исследования в области риска преимущественно посвящены анализу рисков, возникающих в различных сферах деятельности организации. Такому важному вопросу, как риски в работе с персоналом, внимания уделяется мало, хотя сегодня большинство компаний озадачены поиском лучших сотрудников на фоне общей нехватки специалистов. Почти 40% опрошенных работодателей, по информации PR.com, боятся столкнуться с проблемой нехватки квалифицированных специалистов. Сюда же следует отнести и страх того, что кадры компании может переманить другой работодатель.

Если раньше противостояние с конкурентами осуществлялось главным образом в сфере борьбы за покупателей продуктов и услуг, то теперь открывается новый «фронт» - рынок труда, где борьба за высококвалифицированных специалистов превращается в агрессивную войну, признаками которой стали: значительно учащившиеся случаи переманивания компаниями «чужих» высококвалифицированных работников; рост использования так называемых «золотых наручников» («golden handcuffs») – специальных денежных компенсаций ключевым работникам для продолжения их работы в компании; возникновение за последние 10 лет большого числа компаний, специализирующихся на «охоте за головами» по заказу.

Интересен тот факт, что в зависимости от сферы деятельности компании страхи и риски у работодателей разные. Так, в деловой сфере чаще всего беспокоятся по поводу опозданий и невыходов сотрудников на работу. Другая проблема, которая не дает спокойно жить работодателям, - низкая работоспособность и недостаток корпоративной этики сотрудников. В финансовом секторе больше всего волнуются по поводу мошенничества, хищения средств со стороны работников. Не менее важной проблемой является снижение мотивации персонала. Так, работодателей гостиничного и ресторанного бизнеса больше всего беспокоит недостаток профессиональных навыков у работников. Меньше всего работодателя заботят межличностные отношения, которые возникают в компании между сотрудниками.

Война за кадры уже имеет определенную логику и тенденции. Особое внимание при этом следует обратить на такие направления работы с персоналом, как его подбор и развитие, поскольку, по мнению автора, именно эти вопросы являются ключевыми в снижении риска.<sup>1</sup>

Основная цель политики подбора персонала сегодня - нанять с минимальными затратами необходимое количество работников определенного качества для удовлетворения не столько текущих, сколько перспективных потребностей компании в компетентном персонале - порою обуславливает ситуацию найма нелояльного сотрудника, не отвечающего организационной культуре компании, или риск ухода лояльного сотрудника и в связи с этим нанесение компании различного рода потерь.

Традиционно выявление требований к рабочей силе, необходимой компании, исходит от бизнес-стратегии организации, на основе которой определяется не только текущая, но и дополнительная потребность в персонале.

К сожалению, современная практика сводится к тому, что требования к кандидату в основном определяются руководителем организации (или линей-

---

<sup>1</sup> Необходимо отметить появление новой терминологии, характеризующей различные по поставленным целям операции, связанные с переманиванием работников. Термин «браконьерство» (poaching), характеризующий операцию рекрутинга по переманиванию любым способом одного-двух ключевых специалистов из чужой компании. Существует также операция под названием «налет» («raid»), задачей которой является «захват» целой группы ключевых специалистов из конкурирующей компании.

ным менеджером) интуитивно, исходя из собственного взгляда на необходимые качества кандидата. Повысить степень обоснованности применения тех или иных инструментов в практике профессионального отбора призвано использование профессиограмм, в которых должны быть отражены научно обоснованные нормативные требования к вакантной должности.

При этом компании следует избегать как завышения, так и занижения требований, так как в первом случае возможны проблемы с привлечением персонала и разочарование специалистов в предлагаемой работе; а во втором – компания не получит нужного специалиста. Подобное обстоятельство предполагает разграничение обязательных и желательных требований, что достигается применением технологии: «сначала ищем внутри, потом вовне», позволяющей обеспечить соответствие сотрудников не только требованиям должности, но и организационной культуре компании. В результате снижаются риски управления персоналом на основе повышения лояльности сотрудников (см. рис. 1).

2. Развитие человеческих ресурсов (персонала) – это их качественное изменение в целях достижения стратегических целей организации на основе полного раскрытия личностного потенциала сотрудников путем улучшения исполнительских качеств, активизации способностей и совершенствования компетенций. Особое место в нем занимает профессиональное развитие, процесс и механизм управления которым представлен на рис. 2. Он ориентирован на непрерывное развитие человеческих ресурсов и их лояльность организации.

Механизм развития персонала должен основываться на соответствии профессионально-квалификационного уровня и уровня компетентности сотрудников бизнес – стратегии компании, так как только в этом случае она будет заинтересована в осуществлении инвестиций в человеческий капитал своих работников.



Рис. 1. Подбор персонала организации

По мнению автора, вектор механизма управления профессиональным развитием человеческих ресурсов организации должен быть направлен в первую очередь на персонал, лояльный организационной культуре данной компании, поскольку только «добровольно лояльный» сотрудник способен поддерживать компанию даже в кризисных ситуациях, и тем самым снизить ее потери от возможных рисков.



Рис. 2. Процесс развития персонала компании

Естественно, каждый сотрудник вправе развиваться в любом желательном для себя направлении, но если это направление не совпадает на данном этапе с интересами компании, то такое развитие может осуществляться только на основе самофинансирования. В данном случае HR-менеджеры должны осуществлять жесткий контроль за расходованием средств на развитие челове-

ческих ресурсов, снижая тем самым потери от возможного увольнения работника из организации.

3. В современном российском обществе возрастает необходимость исследования социальных рисков. Социальный риск – это вероятность возможного неблагоприятного инцидента в будущем и тяжесть его последствий, снижающая качество жизни людей. Он (риск) может реализовываться в различных формах и непосредственно зависит от конкретных видов человеческой деятельности, поэтому можно утверждать, что факторы социального риска также следует рассматривать применительно к определенной человеческой деятельности. Кроме общепринятого деления рисков по источнику возникновения, можно выделить также следующие классификации рисков: по степени тяжести, по степени вероятности, по воздействию на стадии предпринимательской деятельности, по объекту посягательств, при этом в качестве последних могут выступать ресурсы (трудовые, материальные, финансовые, информационные); по субъектам риска, а также по характеру ответственности субъектов.

Модернизация экономики страны, на взгляд автора, требует дополнить общепринятую классификацию социальных рисков следующими факторами:

- макроэкономическое состояние экономики (фаза экономического цикла);
- хозяйственный механизм в обществе (увеличивает ли он ситуации риска в экономике страны в целом, на отдельных предприятиях, для отдельных граждан);
- система социально-трудовых отношений (система взаимоотношений между работодателями и наемными работниками, реализуемая как модель социального партнерства).

Повышение эффективности управления персоналом организации на основе учета социальных рисков может осуществляться с помощью технологии риск-менеджмента, прошедшую в своем развитии этапы от самострахования до тотального контроля над всеми рисками бизнеса. Целью подобного контроля в сфере экономики является повышение конкурентоспособности хозяй-

ствующих субъектов с помощью защиты от рисков, что предполагает построение эффективного механизма управления рисками. На сегодняшний день это один из ключевых факторов коммерческого успеха организации. При всем многообразии исследований управления рисками предприятий существуют серьезные недоработки в вопросах формирования механизма управления рисками организации. Кроме того, важно учитывать, что риск-менеджмент рассматривается как процесс, как система и как механизм<sup>2</sup> управления рисками. Но при этом на уровне промышленных предприятий управление рисками осуществляется фрагментарно, не носит системного характера.

4. Управление рисками с точки зрения системного подхода можно представить как систему, состоящую из управляющей подсистемы – субъекта управления и управляемой подсистемы – объекта управления. Также система управления риска может пониматься как аппарат управления риска, который на основе полученной информации о рисках компании разрабатывает стратегию и тактику управления рисками и, используя различные методы и мероприятия, минимизирует риски компании. В таком контексте систему управления можно представить схематично как упрощенную функциональную систему управления рисками (рис. 3).



Рис. 3. Структурная система управления рисками

<sup>2</sup> Традиционное понимание механизма – система, устройство, определяющее порядок какого-нибудь вида деятельности; последовательность состояний, процессов, определяющих собою какое-нибудь действие, явление.

5. Задача снижения риска через управление им, на взгляд автора, сводится к оптимизации уровня риска, под которым автор понимает величину риска, позволяющую оценить возможности отклонения реальной рискованной ситуации от оптимальной величины (обычно уровень риска выражается по определенному правилу в некоторой шкале). При разработке стратегии предприятия задача оптимизации уровня риска осложняется, по меньшей мере, двумя особенностями. Первая связана с тем, что стратегическим решениям присуща значительная отдаленность результатов реализации запланированных стратегических решений и мероприятий от момента их рассмотрения и принятия. Другая заключена в опосредованном характере взаимодействия стратегических решений на результаты деятельности предприятия, так как стратегические решения реализуются через принятие и осуществление тактических и оперативных действий. Если при разработке конкретных тактических решений они не были проверены на соответствие принятой стратегии, то может произойти отклонение от основного стратегического направления деятельности предприятия, последствия которого трудно оценить. Эти особенности вынуждают искать подходы к оптимизации уровня риска.

Современный подход к оптимизации уровня риска связан с предупреждением неопределенности в управлении им, обусловленной тем, что природа риска оказывается противоречивой, а предупреждение неопределенности становится реально возможным лишь при помощи специализации управленческой деятельности и выделения в ней особой области – управления риском.

Инновационно активному предприятию требуется оптимизационный подход в сфере управления рисками, суть которого заключается в том, что он ориентирует экономический субъект на восприятие риска не только как негативного явления, но и как возможного ресурса развития. Именно данная концепция восприятия задачи риск-менеджмента была положена автором в основу построения системы управления рисками на предприятии.

Формирование новых подходов к снижению риска в работе с персоналом конкретной организации, по мнению автора, требует:

- учета психологического аспекта принятия решений персоналом в условиях риска, базирующегося на концепции «рационального поведения», в основе которой лежит разделение факторов, влияющих на выбор стратегии в условиях риска, на существенные, которыми нельзя пренебрегать даже при самом общем подходе к проблеме, и второстепенные, которые могут быть включены в рассмотрение лишь при детальном анализе конкретной ситуации риска. При этом, на взгляд автора, особое внимание следует обратить на концентрацию позитивных и негативных переживаний работника при осознании ситуации риска. Эти переживания дополняют тот эмоциональный фон, который складывается у индивида при проектировании им участия в рискованной ситуации, вступлении в нее, ощущении высокой степени включенности и осознании возможной опасности;

- управления профессиональными рисками на основе набора механизмов и институтов по снижению, компенсации и контролю подобных рисков, широкое распространение которых объясняется высоким уровнем развития индустриального труда. Следует отметить, что международный и отечественный опыт выявили «тупики» доктрины «нулевого риска», так как воздействие факторов профессионального риска может вызывать нарушение здоровья работников, даже если они находятся в пределах нормируемых величин. Поэтому на каждом предприятии следует ввести систему персонализации профессионального риска, которая предполагает, что каждый случай «попадания» сотрудника в ситуацию риска должен являться основанием для целого ряда предложений и мероприятий, а также ввести дополнительные рычаги воздействия и на работников и на работодателя, сознательно допустивших ситуацию риска, в виде штрафов;

- организации виртуального предприятия, то есть принципиально новой временной организации, которая создается на срок выполнения какой-либо работы или реализации возникающей потребности, т.е. заказа, для выполнения которого формируется виртуальная сеть из партнеров по производству товаров и услуг, выступающая как единое предприятие, использующее возможности

самых современных информационных и коммуникационных технологий. Создание подобной организации снижает риск принятия ошибочного решения, ведущего к неоправданным издержкам, за счет личного неформального сотрудничества, стимулирования самоорганизации и самоуправления посредством постоянных нововведений и неофициальных отношений; явно выраженной культуры доверия и использования креативного менеджмента, способности к принятию риска, командный дух, умения извлекать пользу из конфликтов;

- анализа трудового потенциала работников в условиях конкретного предприятия с учетом риска недостижения поставленной организацией цели. Здесь важное значение имеет регулярный мониторинг персонала, направленный на согласование интересов работающих и работодателей в их совместных стремлениях реализовать стратегическую цель предприятия.

6. В экономической литературе при изучении понятия «экономическая безопасность предпринимательства» можно выделить три основных направления. Согласно первому, она определяется исходя из одного, отдельно взятого аспекта предпринимательской деятельности (например, бизнес-структуры).

Другое направление состоит в том, что экономическая безопасность предпринимательства трактуется как такое состояние бизнес-структур, при котором обеспечивается ее способность противостоять неблагоприятным внешним воздействиям.

В рамках третьего - экономическая безопасность бизнеса рассматривается как обеспечение наиболее эффективного использования ресурсов корпорации для предупреждения рисков и возможности стабильного ее функционирования (ресурсно-функциональное направление).

Безопасность субъекта предпринимательства есть динамически устойчивое состояние, при котором ему в данный момент опасность не угрожает. Такое состояние не означает покой, это, скорее, динамическое равновесие экономической деятельности как системы, при которой имеют место нижний уровень безопасности («критический уровень», или «порог безопасности») и ее верхний уровень («потенциально возможная безопасность»).

Методология понимания обих уровней безопасности бизнес-деятельности тесно связана с категориями «угроза», «риск», «защита», «защищенность», «опасность». Риски рассматриваются как факторы внешней и внутренней предпринимательской среды, которые способны повлиять на равновесие экономической деятельности или даже нарушить его. Последнее означает потерю хозяйствующим субъектом безопасности и наступление опасности, что на практике находит свое выражение в утечке большей части активов, уходе с рынка, банкротстве, разорении.

Закон Российской Федерации «О безопасности» определяет безопасность как состояние защищенности жизненно важных интересов личности, общества и государства от внутренних и внешних угроз, то есть ставит на первое место безопасность личности в сочетании с безопасностью общества и государства, что отражает демократическую направленность этой функции государства.<sup>3</sup>

Понятие профессионального риска – вероятности причинения вреда здоровью в результате воздействия вредных и опасных производственных факторов при исполнении работником служебных обязанностей – введено в Трудовой кодекс РФ. Закон об этом одобрен Советом Федерации. В ближайшее время Минздравсоцразвития России должно составить типовой (для каждого предприятия) перечень ежегодных обязательных мероприятий по улучшению условий и охраны труда и снижению профессиональных рисков. Также идет разработка перечня услуг в области охраны труда и порядка аккредитации организаций, которые эти услуги оказывают.

Целью обеспечения безопасности любой организации является комплексное воздействие на потенциальные и реальные угрозы (риски), позволяющие ей успешно функционировать в нестабильных условиях внешней и внутренней среды. Многочисленные исследования показывают, что самое сложное звено в системе безопасности – это человек, так как именно человеческий фактор может оказать критическое влияние на успешность деятельности и само существ-

---

<sup>3</sup> Принят 5 марта 1992 года, уточнен 25 декабря 1992 года и 25 июля 2002 г.

зование компании. В связи с этим, по мнению автора, необходимо выделить два основных направления в области кадровой безопасности, связанных с функционированием персонала компании. 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».

7. Сохранение и развитие человеческого потенциала, как для государства, так и для каждой организации возможно только на основе концепции «Достойный труд – безопасный труд». Современный подход предполагает, что нельзя достичь абсолютной безопасности: наивысшая степень безопасности может быть только целью, к которой необходимо стремиться, учитывая уровень современной техники. Но, чтобы труд стал достойным, надо создавать безопасные условия труда, поддерживая тем самым охрану жизни и здоровья трудящихся. По оценкам специалистов, в России 60% людей трудятся во вредных для здоровья условиях.<sup>4</sup> Между тем, за работу, которая не соответствует нормам закона, положены компенсации. Например, те, кто проводит рабочий день в помещении без окон, имеют право на дополнительный отпуск, сокращенную рабочую неделю и надбавку к зарплате.

При формировании экономического механизма управления безопасностью организациям автор рекомендует в качестве обязательных включать следующие направления.

#### 1. Охрана и условия труда:<sup>5</sup>

- обеспечение экономической заинтересованности работодателя в улучшении условий труда и внедрении более совершенных средств охраны труда;
- обеспечение экономической ответственности работодателя за опасные, вредные и тяжелые условия труда; за выпуск и сбыт продукции, не отвечающей требованиям охраны труда; за вред, причиненный работникам увечьем, профес-

<sup>4</sup> Сайт Professia.info.

<sup>5</sup> Госдума приняла поправки в Трудовой кодекс, которые должны улучшить систему охраны труда в офисах. Они вступили в силу 1 сентября 2011 г.

сиональным заболеванием либо иным повреждением здоровья, связанным с исполнением ими трудовых обязанностей;

- планирование и финансирование мероприятий по охране труда;
- предоставление работникам компенсаций и льгот за тяжелые работы и работы с вредными и опасными условиями труда, которые неустраняемы при современном техническом уровне производства и организации труда;
- психологическая поддержка персонала с учетом его готовности к аварийным ситуациям, обеспечивающаяся грамотно разработанными инструкциями и памятками по действию в аварийных ситуациях;
- разработка для сотрудников системы мотивации ответственности применения безопасных приемов труда.

## 2. Повышение лояльности персонала:

- гарантия стабильности рабочего места;
- система мотивации и стимулирования труда, базирующаяся на конкурентоспособной политике компании в этой области;
- поддержание доминирующей организационной культуры, в том числе через систему подбора персонала;
- определение кадровой политики, исходя из комплексной концепции развития предприятия, ориентированной на видение развития персонала.

Включение предложенных направлений в экономический механизм управления безопасностью организации будет способствовать сохранению и развитию человеческого потенциала компании.

Кадровую безопасность организации автор определяет как состояние защищенности организации от чрезмерной опасности со стороны персонала (нанимаемого или уже работающего).

Концепция кадровой безопасности организации должна быть направлена на построение многоуровневой системы барьеров на пути опасности (потенциальных и реальных рисков) со стороны персонала или работодателя. Она является частью общей концепции безопасности предприятия и содержит алгоритм

управления рисками организации (см. рис. 4) с перечнем и планом мер по профилактике нарушений в сфере кадровой безопасности предприятия.

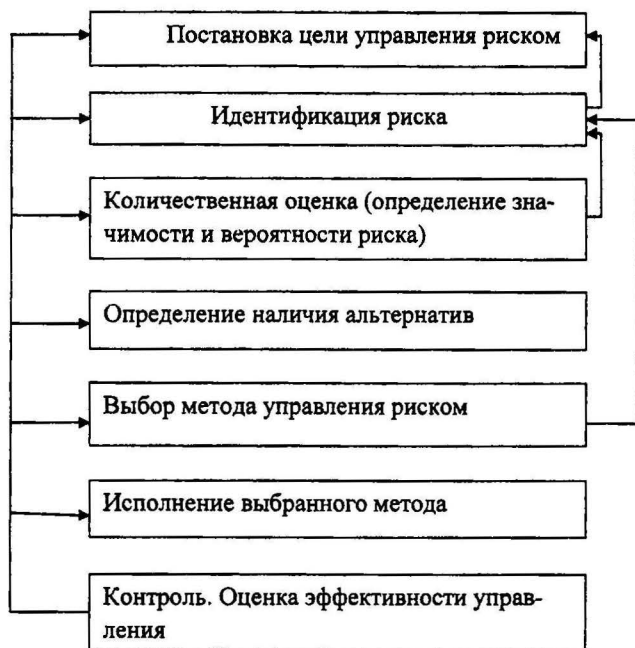


Рис. 4. Алгоритм управления рисками организации

8. Особое внимание в области кадровой безопасности должно уделяться вопросам подбора и отбора персонала. При приеме следует учитывать такие элементы, направленные на обеспечение кадровой безопасности в компании, как «разрешение на проверку личных данных», непосредственно проверка анкет с личными данными, а также «соглашение об интеллектуальной собственности и защите конфиденциальной информации». С этой целью в состав Управления по работе с персоналом должно быть включено подразделение, осуществляющее функции не только службы безопасности, но и комплексного контроля путем изучения предыстории кандидата и т.п. (см. рис. 5).

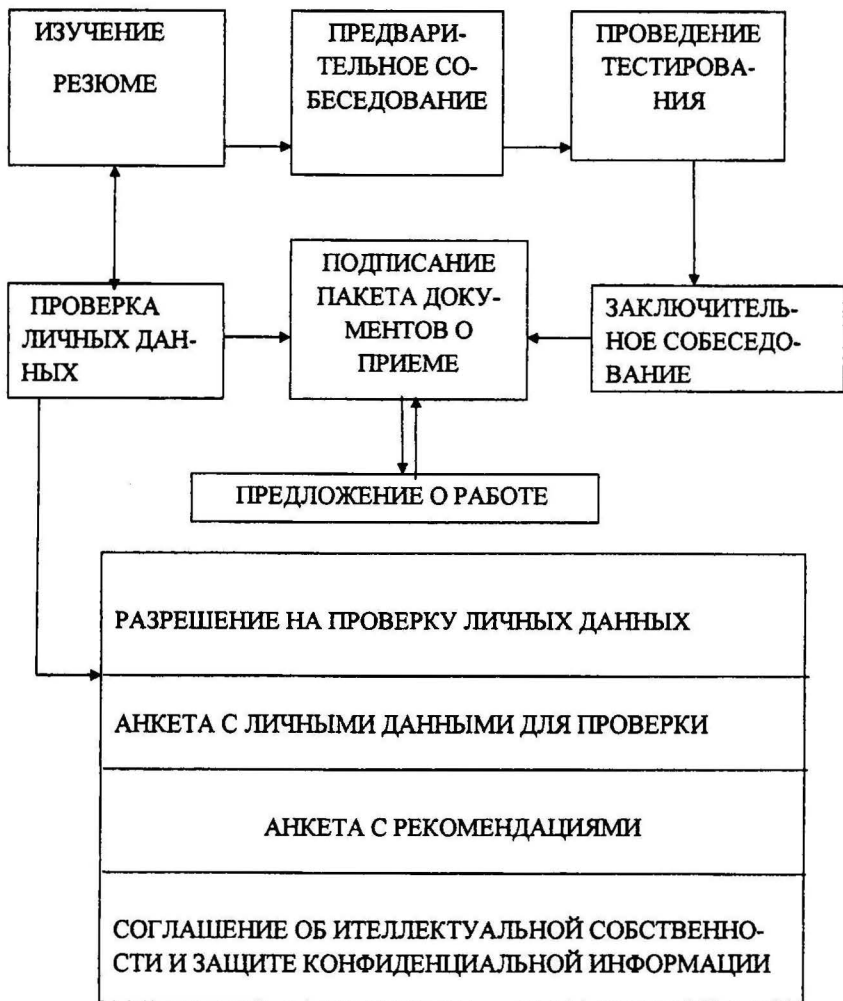


Рис. 5. Этапы проверки при отборе персонала

9. К сожалению, компаниями практически не используются психологические методы и подходы к работе с персоналом во время отбора и найма. В связи с этим автором предлагаются следующие меры совершенствования работы при подборе персонала:

- обучение сотрудников управления по работе с персоналом и служб безопасности современным психологическим подходам к работе с персоналом, включая социальные, психологические, этические методы, навыки использования современных технических средств для тестирования, процедуры информационно-аналитической работы с документами кандидатов;

- использование полиграфа при проведении собеседований и проверок кандидатов, а также организация отдела, специалисты-полиграфологи которого будут заниматься регулярной проверкой не только новых сотрудников, но сотрудников, которые потеряли доверие;

- выделение из числа первых руководителей куратора кадровой работы для осуществления контроля за деятельностью управления по работе с персоналом и служб безопасности при работе с персоналом.

Но для предотвращения и прогнозирования потенциальных угроз со стороны персонала организации и отдельных ее работников подобных мер явно недостаточно. Для оптимизации работы в этой области организациям следует разработать концепцию кадровой безопасности и внедрить ее в практику работы. Данная концепция, по мнению автора, должна отражать:

во-первых, цель управления кадровыми рисками (кадровой безопасностью): выявление, анализ, предотвращение и прогнозирование потенциальных угроз со стороны человеческих ресурсов организации, способных нарушить устойчивость развития и привести к остановке ее деятельности;

во-вторых, направления реализации концепции кадровой безопасности:

- выявление групп риска безопасности компании (психодиагностические медицинские методики, полный контроль зависимостей);

- контроль внешних и внутренних угроз безопасности и разработка мер их преодоления;

- формирование службы управления персоналом из высококвалифицированных специалистов, компетентных в решении всего комплекса вопросов управления персоналом и способных исключить ситуации риска в процессе подбора, планирования, оценки, развития, мотивации и высвобождения персонала;

- разработка системы подбора персонала, включающей выявление профессионально важных качеств – ПВК, составление профессиограммы и т.п., изучение кадровой предыстории соискателя;

- определение круга лиц, которые будут осуществлять систему подбора персонала;

- осуществление при необходимости контроля за деятельностью сотрудника открытым способом;

- формирование информационной безопасности как неотъемлемой части корпоративной культуры;

- отбор сотрудников, обеспечивающих безопасность компании, в т.ч. по психологическому критерию.

В-третьих, предусмотреть меры, способствующие повышению лояльности персонала, в том числе через систему мотивации и стимулирования труда, поддержание доминирующей организационной культуры, проведение подбора персонала, развитие персонала и др.

В-четвертых, определить алгоритм действия в тех или иных ситуациях с перечнем мер по профилактике нарушений в сфере кадровой безопасности предприятия. Для того, чтобы ежедневно проводить мониторинг рисков, связанных с угрозами и уязвимостью организации и ее сотрудников, необходимо ввести должность менеджера или создать отдел по корпоративной безопасности.

Перечисленные составляющие позволят сформировать систему, которая действительно необходима для обеспечения кадровой безопасности компании в рамках концепции «Достойный труд – безопасный труд».

**Основные положения диссертации опубликованы в следующих работах:**

1. Кынтиков М.В. Развитие человеческих ресурсов как фактор повышения конкурентоспособности компании //Вестник Российской экономической академии им. Г.В.Плеханова. (Издание по списку ВАК). 2010. № 3. - 0,25 п.л.

2. Кынтиков М.В. Эффективность трудовой деятельности и социальные риски //Нормирование и оплата труда в промышленности. (Издание по списку ВАК). 2011. № 1. - 0,4 п.л.

3. Кынтиков М.В. Повышение эффективности управления персоналом организации через снижение риска /Сборник материалов межкафедральной научно-практической конференции «Модернизация России: современные проблемы управления». М: ИНЦ МГУДТ. 2010. - 0,3 п.л.

Напечатано в типографии  
ГОУ ВПО «Российского Экономического Университета  
имени Г. В. Плеханова».  
Тираж 100 экз. Заказ № 276



102