

# Проблемы управления человеческими ресурсами

---

Н.И. Архипова, С.В. Назайкинский,  
И.Н. Крапчатова

## ОСОБЕННОСТИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Статья посвящена актуальным аспектам обеспечения кадровой безопасности организации. Представлены результаты проведенного авторами исследования кадровых рисков организации в условиях кризиса. На основе данных результатов выявлены основные проблемы обеспечения кадровой безопасности организации в условиях кризиса и показаны пути минимизации кадровых рисков.

*Ключевые слова:* обеспечение кадровой безопасности, кризис, кадровые риски, управление персоналом.

Обеспечение кадровой безопасности организации является одной из важных функций системы управления персоналом. Под кадровой безопасностью понимают комплекс мер, направленных на предотвращение экономических угроз и рисков, связанных с ошибками и противоправными действиями персонала организации.

Как отмечают специалисты, персонал, с одной стороны, является важнейшим ресурсом организации, от качества и эффективности использования которого зависит ее конкурентоспособность, с другой стороны, является основным источником риска организации. Например, в финансовых учреждениях около 90% злоупотреблений, связанных с нарушениями в области информационной безопасности, происходит при прямом или косвенном участии действующих работников банка.

К основным видам угроз со стороны персонала можно отнести хищение, умышленную порчу или уничтожение имущества

организации, использование ресурсов организации в собственных целях (в том числе и информационных ресурсов), некачественное исполнение должностных обязанностей, дисциплинарные нарушения, создание в коллективе «невыносимого» морально-психологического климата и др. Например, по данным Службы исследований портала HeadHunter 37% уволенных работников отмечали, что копировали и уносили собственные наработки; 19% – уникальные методики и разработки, созданные в команде; 11% – базы клиентов и контакты партнеров; 6% – результаты труда своих коллег; 3% – конфиденциальные сведения о компании. При этом уволенные работники планируют не только использовать данные материалы в своей будущей профессиональной деятельности (80%), рассматривают их как преимущество при трудоустройстве на новое место работы (25%), но и предполагают их «продажу» конкурентам (9%) или просто хотят «отомстить» работодателю. По данным исследования Агентства экономической и кадровой безопасности «D.I.» (<http://diplus.ru>), потери от нелояльных действий сотрудников составляют не менее 15–20% чистой прибыли (в зависимости от вида деятельности предприятия), причем ежегодно эти потери увеличиваются на 5–15%.

Риски персонала возникают из-за профессиональных, деловых и личностных качеств персонала организации и включают в себя такие виды, как психофизиологические, личностные, коммуникативные, моральные, образовательные, профессионально-квалификационные и риски неблагонадежности<sup>1</sup>.

Традиционно управление кадровыми рисками в организации предполагает их минимизацию в процессе отбора персонала, его профессионального развития и оценки, мотивации, а также повышение лояльности и благонадежности персонала. Таким образом, управление надежностью персонала начинается с процесса отбора кандидатов на работу и продолжается на протяжении всей трудовой жизни.

В настоящее время разработаны методы проверки надежности кандидатов, принимаемых на работу, которые позволяют получить информацию об их психологических особенностях, скрытых мотивах, склонностях к алкоголизму, наркомании, девиации, тревожности, конфликтности, что является предпосылкой вероятного источника кадровых рисков. Основными методами сбора информации о надежности кандидатов являются проверка по базам учета (судимости, существенные административные взыскания, утерянные паспорта, наличие розыскных дел), проверка рекомендаций с мест предыдущей работы, проверка регистрации по месту жительства (пребывания), проверка кредитной истории, проверка

на наличие связей в криминальной среде (в том числе связей через родственников и членов семьи), проверка предоставляемых документов (диплом, паспорт) на подлинность и т. д.

В последние годы в некоторых организациях применяются программы исследования честности кандидатов и сотрудников с использованием полиграфа (детектора лжи), анализатора стресса по голосу и других технических средств.

Вопросы безопасности деятельности персонала включаются в программы его обучения. Например, программа подготовки вновь принятых сотрудников финансовых учреждений предполагает их ознакомление с правилами обеспечения безопасности банка; ответственностью за соблюдение правил работы с конфиденциальной информацией, с особенностями работы с разными клиентами банка, дополнительными элементами технологий проведения финансовых операций и т. д.

С целью минимизации кадровых рисков в организациях осуществляется постоянный контроль за поведением персонала, использованием информационных систем.

Большое внимание уделяется вопросам лояльности и надежности персонала. Благонадежность сотрудника (законопослушность) является характеристикой личности и определяется как соблюдение (стремление соблюдать) человеком правовые и моральные нормы, принятые в данной группе. Лояльность сотрудника – это показатель его положительного отношения к организации. Таким образом, лояльность сотрудника является одним из факторов, обеспечивающих его благонадежность в условиях данной организации, т. е. его желание соблюдать технологические и правовые предписания, отстаивать ее интересы, умышленно не наносить ей ущерба. Следовательно, без обеспечения лояльности и благонадежности персонала нельзя решить проблему кадровой безопасности организации.

При низкой лояльности персонала, как правило, в организации наблюдается высокий уровень текучести персонала, внутренних хищений, несанкционированное распространение конфиденциальной информации; халатное отношение к должностным обязанностям; неудовлетворительный морально-психологический климат в коллективе; использование служебного положения и ресурсов в личных целях.

С точки зрения изучения лояльности работников организации, прогнозирования их поведения большое практическое значение имеет представление об уровнях лояльности, которые предložил К.В. Харский<sup>2</sup>. В соответствии с его исследованиями, наибольшую опасность для организации представляют сотрудники со скрытой (выполнение предписываемых правил и норм только из-за страха

наказания) и демонстративной (открытой) нелояльностью. Основными внешними проявлениями нелояльности персонала являются ложь, обман, сарказм и высмеивание сотрудниками ценностей компании, нарушение достигнутых договоренностей и т. д.

Как отмечает А.Е. Митрофанова, высокий уровень лояльности персонала способствует снижению рисков инициативного причинения вреда организации; сговора с коллегами по работе, клиентами, контрагентами; вербовки со стороны недобросовестных конкурентов; снижению ресурсозатрат на вовлечение персонала в процесс профилактики внутренних угроз и борьбы с ними, на дополнительную подготовку в рамках реализации комплекса мероприятий по борьбе с внутренними и внешними угрозами и т. д. При этом лояльность персонала обеспечивает низкую конфликтность в коллективе, способствует повышению инициативности в предоставлении информации о реальной ситуации в коллективе.

В современных организациях с целью обеспечения кадровой безопасности разрабатываются «Программы лояльности персонала», которые, как правило, включают два основных направления: обеспечение благонадежности и развитие приверженности персонала. Основной целью обеспечения благонадежности персонала является контроль законопослушности сотрудников и предотвращение правонарушений. Программы развития приверженности персонала предполагают изучение соотношения индивидуальных и корпоративных целей и ценностей, создание такой корпоративной культуры, в которой личностный рост работников обеспечивает рост организационный. Для развития приверженности персонала необходимо регулярно проводить исследование уровня удовлетворенности персонала работой в организации, выявлять неформальных лидеров, проводить аудит корпоративной культуры.

С целью повышения благонадежности и лояльности сотрудников необходимо уделять внимание их персональной мотивации, развитию потенциала и планированию карьеры, обеспечению конструктивной обратной связи.

Вместе с тем программы повышения лояльности и благонадежности персонала могут быть успешно реализованы на практике только при определенном стиле руководства, основанном на справедливой системе вознаграждения за труд, соответствующей корпоративной культуре, эффективном командообразовании и т. д.

Таким образом, вопросы кадровой безопасности традиционно являются одним из важных направлений деятельности Служб управления персоналом.

Вместе с тем особую актуальность вопросы кадровой безопасности организации приобретают в условиях кризиса. Эконо-

мический кризис 2015 г. обусловил необходимость оптимизации деятельности большинства российских организаций, сокращения их расходов, в том числе и на персонал. Многие российские организации в настоящее время проводят сокращение численности персонала. Так, по данным Министерства труда и социальной защиты, с начала 2015 г. отмечается тенденция к устойчивому росту численности безработных граждан. Численность безработных граждан, зарегистрированных в органах службы занятости, на конец октября 2015 г. составила 903 800 человек (по состоянию на конец января 2015 г. – 873 285 человек). Рост численности безработных граждан, зарегистрированных в органах службы занятости, отмечен в 80 регионах Российской Федерации.

Действующее законодательство достаточно полно регулирует вопросы высвобождения работников при ликвидации юридических лиц, сокращении численности или штата, определяет взаимные права и обязанности работодателя и работника, устанавливает меры социальной защиты высвобождаемых.

Однако даже при строгом соблюдении законодательных норм в процессе сокращения персонала во многих организациях отмечается снижение уровня лояльности и мотивации персонала, ухудшение морально-психологического климата в коллективе, повышение уровня инициативного причинения вреда организации (умышленное искажение информации, ее хищение, внесение несанкционированных изменений и т. д.). Кроме того, увеличивается риск сознательной или неосознанной «утечки» конфиденциальной информации при новом трудоустройстве сокращенных работников.

Следует отметить, что в условиях сокращения увеличивается вероятность кадровых рисков как со стороны увольняемых, так и со стороны оставшихся сотрудников.

Работники, подлежащие увольнению по причине сокращения штата, часто испытывают психологические травмы, так как<sup>3</sup>:

- профессиональная деятельность является главным источником дохода;
- в профессиональной деятельности реализуется потенциал человека;
- профессиональная деятельность определяет социальные связи и социальный статус человека.

У работников, сохранивших рабочие места в процессе сокращения штата, также снижается уровень лояльности, мотивации, формируется недоверие к руководителям.

В связи с этим обеспечение кадровой безопасности организации в условиях кризиса предполагает разработку специальных программ снижения кадровых рисков.

Для минимизации кадровых рисков при увольнении работников по инициативе работодателя необходимо не только соблюдение норм трудового законодательства, но и разработка в организации четких и максимально объективных критериев отбора кандидатов, подлежащих сокращению; соблюдение политики открытости и информирования персонала; оказание психологической поддержки и помощи в трудоустройстве сокращаемым работникам.

С целью ограничения количества увольнений работников в связи с сокращением штата целесообразно проанализировать все возможные альтернативы сокращению. К числу мер организационного характера по ограничению увольнений можно отнести отказ от сверхурочных работ (или сокращение их количества) для обеспечения равномерной загрузки всех работников в нормальное рабочее время; ограничение или запрет приема новых работников. В целях увеличения занятости персонала на имеющихся рабочих местах могут применяться новые формы организации труда работников на условиях деления рабочего времени на рабочем месте. Например, по данным Министерства труда и социальной защиты, в январе 2015 г. численность работников, работавших неполное рабочее время, составляла 125 892 человека.

Другим способом регулирования занятости работников в организации является усиление мобильности персонала: перевод работников в другие структурные подразделения, их ротация на другие рабочие места в данной организации. Например, на российских предприятиях практикуется перевод части работников с основного производства на ремонт, вспомогательные работы по благоустройству производственных помещений и т. д.

Альтернативой сокращению персонала является создание в организации экономически самостоятельных подразделений (дочерних предприятий), специализирующихся на производстве продукции, видах работ или услуг, спрос на которые удовлетворен в регионе не полностью.

В условиях модернизации или перепрофилирования производства одной из основных задач Служб управления персоналом является создание системы «опережающего» обучения работников, что позволит избежать их увольнения и найма нового персонала.

В случае недостаточности мер организационного характера по ограничению увольнений необходимо определить численность работников, подлежащих сокращению, а также критерии, в соответствии с которыми будут оценены работающие.

Важным этапом процедуры высвобождения персонала является информирование сотрудников о сокращении штата. Наряду с проведением мероприятий в соответствии с Трудовым кодексом

(предупреждение не позднее, чем за два месяца до даты увольнения; предложение вакантных должностей в данной организации и т. д.), целесообразно проведение таких мероприятий, как подготовка специальных бюллетеней, проведение собраний коллектива, индивидуальных консультаций, открытие «горячих» линий по вопросам сокращения штата.

Важным направлением минимизации кадровых рисков в процессе сокращения штатной численности работников является оказание психологической помощи увольняемым работникам и помощь в последующем трудоустройстве.

Сотрудники службы управления персоналом могут провести мероприятия по социальной адаптации работников, подлежащих сокращению. В этом случае целесообразно обучение увольняемых работников навыкам активного, самостоятельного поиска работы, составления резюме, проведения деловой беседы с работодателями, коррекции имиджа и личности. Необходимо ознакомить сокращаемых работников с техникой, методами и способами поиска работы с использованием Общероссийской базы вакансий «Работа в России», средств массовой информации, Интернет-ресурсов, путем прямого обращения к работодателям, в кадровые агентства, к знакомым; путем размещения или рассылки резюме.

Одним из эффективных методов социальной адаптации сокращаемых работников может быть проведение тренингов, групповых обсуждений или деловых игр с целью формирования навыков ведения переговоров с работодателем по телефону и при непосредственном контакте, навыков делового общения, самопрезентации. Кроме того, обмен мнениями среди работников, подлежащих сокращению, обсуждение и поиск путей выхода из сложившейся ситуации, овладение технологией поиска работы создает условия, при которых формируется состояние их психологической безопасности.

Если в организации имеется штатный психолог, то для снижения психологических проблем, препятствующих профессиональной и социальной самореализации сокращаемых работников, могут быть предусмотрены меры по их психологической поддержке, включая психологическое консультирование, психологический тренинг и психологическую коррекцию. Основными задачами психологической поддержки сокращаемых работников являются снятие состояния тревожности, психологической напряженности, предоставление эмоциональной поддержки.

В последние годы на российском рынке появились консалтинговые фирмы, оказывающие услуги по аутплейсменту (outplacement). Аутплейсмент – это содействие в трудоустройстве сокращаемым

сотрудникам с целью минимизации стрессовых ситуаций. Например, в консалтинговой компании Professional business (<http://www.profbg.ru>) работа с уволенным сотрудником делится на два этапа. Первый этап предполагает психологическую поддержку и разработку стратегии продвижения кандидата на рынке: консультации штатных психологов, разработку и составление оптимального резюме, тренинг по прохождению интервью в компаниях – потенциальных работодателях, определение спектра вакансий, которые совместимы с профессиональными и личными качествами кандидата. На втором этапе предусматривается продвижение кандидата на рынке труда: составление базы данных потенциально интересных компаний, исходя из общей оценки рынка; разработка маркетинговой программы продвижения кандидата, в рамках которой он получает возможность не просто найти работу, а оценив свои возможности и профессиональные навыки, продолжить карьерный рост.

По статистике процент кандидатов, трудоустраиваемых с помощью программ аутплейсмента, составляет не менее 60%.

В настоящее время на рынке предлагаются программы трудоустройства для разных категорий персонала. Например, при массовых сокращениях персонала начального уровня (торговых представителей, мерчендайзеров, операторов call-центров, ассистентов, секретарей и т. д.) кадровое агентство проводит исследование рынка труда для трудоустраиваемого персонала (средняя заработная плата, потенциальные работодатели, спрос на персонал данной категории и пр.), подготовку для каждого сотрудника резюме и размещение его на специализированных ресурсах по поиску работы, представление резюме потенциальному работодателю, получение обратной связи и организация интервью.

При трудоустройстве специалистов и менеджеров среднего звена программа может дополнительно включать индивидуальные консультации, которые помогают участнику оценить свои преимущества и зоны развития с точки зрения трудоустройства, а также постоянную связь с индивидуальным консультантом, с которым проводится обсуждение поиска работы.

При сокращении небольшого количества сотрудников среднего и высшего звена в программу трудоустройства дополнительно могут быть включены этапы формирования собственного бренда на рынке труда, подготовки резюме в нескольких вариантах, отражающих опыт сотрудника в соответствии с теми позициями, на которые он может претендовать; связь с потенциальными работодателями о наличии соответствующих позиций и интересе к кандидату.

Вместе с тем в условиях кризиса не все организации имеют возможность предоставлять сокращаемым работникам платные услуги по их трудоустройству.

В этом случае при сокращении персонала эффективным может быть взаимодействие служб управления персоналом организаций с государственными службами занятости. Если работодатель своевременно и в полном объеме предоставляет органам занятости населения информацию о сокращаемых работниках с указанием должности, профессии, специальности, условий оплаты труда каждого конкретного работника, то они могут оказать содействие работодателю путем:

- проведения групповых и индивидуальных консультаций с высвобождаемыми работниками по вопросам, связанным с их обучением и последующим трудоустройством;
- проведения совместно с работодателем анкетирования среди высвобождаемых работников для определения численности и профессионально-квалификационного состава работников, нуждающихся в соответствующем профессиональном обучении;
- предоставления организациям на договорной основе профориентационных услуг, учебно-программной документации, современных эффективных технологий и методик обучения.

Сотрудники государственных центров занятости населения оказывают сокращенным работникам помощь в поиске работы с использованием информационно-аналитической системы «Работа в России», которая содержит информацию о работодателях, испытывающих потребность в работниках, наличии свободных рабочих мест и вакантных должностей. По состоянию на 01.11.2015 г. в общероссийскую базу было включено 352 735 вакансий.

Кроме того, сокращенные работники могут быть проинформированы о положении на рынке труда в субъекте Российской Федерации, получить информацию об имеющихся вакансиях в разрезе муниципальных образований, по отраслям и видам экономической деятельности, по профессиям, специальностям, квалификации, уровню доходов, а также по другим параметрам и критериям.

В 2015 г. с целью обеспечения занятости населения в Российской Федерации начала реализовываться программа по стимулированию трудовой мобильности, которая предусматривает введение сертификатов на переезд работников в другие регионы, в которых есть потребность в рабочей силе. На реализацию данной программы в 2015–2017 гг. предусмотрено по 2 млрд рублей ежегодно. При этом предполагается совершенствование портала «Работа в России» путем дополнения его информацией об инвестиционных проектах, доступном жилье, социальной инфраструктуре,

транспортной доступности регионов, в которых могут трудоустроиться сокращаемые работники.

Оказание психологической поддержки и помощи в трудоустройстве сокращаемым работникам позволяет работодателю не только сохранить хорошие отношения с «бывшими» сотрудниками, но и уменьшает кадровые риски с их стороны.

Не менее важным направлением в обеспечении кадровой безопасности организации в условиях кризиса является минимизация кадровых рисков со стороны работников, сохранивших свои рабочие места во время сокращения. Как правило, в процессе сокращения персонала снижается эффективность их профессиональной деятельности, ухудшается морально-психологический климат в коллективе, снижается лояльность и мотивация работников.

В связи с этим актуальным направлением деятельности служб управления персоналом организаций становится работа по сплочению коллектива, ориентация его на новые задачи, формирование «желаемой» модели поведения работника.

В этих условиях целесообразно шире привлекать персонал к выработке стратегии развития организации, ее обсуждению. Необходимо показать каждому сотруднику возможности и перспективы, которые открывает лично для него кризис.

Управление поведением персонала в условиях кризиса достигается за счет информационной и психологической подготовки персонала к изменениям, целенаправленной работы по предупреждению и профилактике производственных конфликтов, коррекции морально-психологического климата. Службе управления персоналом необходимо сформировать позитивное отношение персонала к переменам, разработать план адаптации работников к новым условиям, предусмотреть повышение их профессиональных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения дополнительных должностных обязанностей.

Таким образом, в условиях кризиса обеспечение кадровой безопасности организации становится важнейшим направлением деятельности служб управления персоналом любой организации.

#### Примечания

<sup>1</sup> Митрофанова А.Е. Разработка методики управления кадровыми рисками в системе управления персоналом организации // Наукоедение: Интернет-журнал. 2013. №1 (14). С. 85.

<sup>2</sup> Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала. СПб.: Питер, 2003.

<sup>3</sup> Кибанов А.Я. Покидая прежнее место работы // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2008. № 3. С. 4–10.