



Цель и основные элементы системы обеспечения кадровой безопасности организации, классификация возможных угроз и методов противодействия им.

Термин «безопасность» имеет широкое смысловое значение, например, международная безопасность, государственная безопасность, безопасность предприятия, безопасность граждан. Обычно под ней понимается **текущая и перспективная защищенность от разнообразных угроз имущественного и неимущественного характера**. Кроме того, рассматриваемое понятие включает разнообразные функциональные направления, например, политическую, военную, экологическую безопасность и т.п.

Возможна дифференциация безопасности в зависимости от причин ее нарушения. В частности, выделяются угрозы внешнего характера – со стороны иностранных государств, изменения экономической политики собственного государства, неблагоприятной динамики конъюнктуры рынка и т.п. Угрозу безопасности могут определить и внутренние факторы, например, низкая квалификация собственного персонала или недостаток финансовых ресурсов. Поэтому изучение проблемы обеспечения безопасности осуществляется в рамках многих учебных дисциплин, ориентированных на подготовку специалистов и менеджеров для различных работодателей (государства, предприятий, общественных организаций) и разнообразных специализаций (информационная, экологическая безопасность, безопасность персонала и т.п.).

В рамках настоящей дисциплины рассматривается один из аспектов обеспечения безопасности организации. **Он связан с защитой лишь от тех угроз, которые:**

во-первых, определены деятельностью юридических и физических лиц, специально направленной на нанесение конкретной организации имущественного или неимущественного ущерба;

во-вторых, связаны с функционированием только одного из направлений деятельности организации, а именно, кадрового направления.

С учетом этого ограничения изучению процесса управления обеспечением кадровой безопасности организации должна предшествовать классификация подобных угроз и методов противодействия им.

Классификация угроз кадровой безопасности организации-работодателя.

а). По признаку целевой направленности выделяются: угрозы:

□ **безопасности сотрудников организации**, которые могут стать объектами переманивания, вербовки, шантажа, угроз и прямых покушений;

□ **безопасности организации со стороны ее собственных сотрудников**, которые в силу своей ответственности или злого умысла способны нанести ущерб ее имущественным и неимущественным интересам.

б). По признаку характера потерь от реализованных угроз выделяются: **угрозы:**

□ **информационной безопасности**, связанные с деятельностью персонала и реализуемые в форме разглашения конфиденциальной информации, а также искажения или уничтожения любых сведений и баз данных, используемых организацией в своей деятельности;

□ **имущественной безопасности**, связанные с деятельностью персонала и реализуемые в форме хищения или умышленного повреждения (уничтожения) различных элементов имущества организации – от элементов основных фондов до наличных денежных средств.

в). По признаку источника угрозы (субъекта) выделяются: **угрозы со стороны:**

□ **конкурентов** (причем как самой организации - работодателя, так и ее клиентов или партнеров) стремящихся к усилению собственных позиций на соответствующем рынке путем использования методов недобросовестной конкуренции, например, деловой разведки, переманивания высококвалифицированных сотрудников, дискредитации соперника в глазах партнеров и государственных структур;

□ **криминальных структур и отдельных злоумышленников**, стремящихся к достижению собственных целей, находящихся в противоречии с интересами конкретной организации - работодателя или ее клиентов, например, захвату

контроля над ним, хищению имущества, нанесению иного ущерба;

□ **угрозы со стороны государства** в лице уполномоченных надзорных, регулирующих, фискальных и правоохранительных органов, деятельность которых в некоторых случаях может вызывать угрозы по кадровому направлению работы коммерческих организаций;

□ **сотрудников организации**, осознанно или в силу общей безответственности наносящих ущерб ее безопасности ради достижения личных целей, например, минимизации трудовых усилий, улучшения материального положения, карьерного роста, мщения работодателю за реальные или мнимые обиды и т.п.

г). По экономическому характеру угрозы выделяются: **на угрозы:**

□ **материального характера**, наносящие организации прямой и легко исчисляемый финансовый ущерб, например, похищенные денежные средства и товарно-материальные ценности, сорванный контракт, примененные штрафные санкции;

□ **нематериального характера**, точный размер ущерба от реализации которых обычно невозможно точно определить, например, сокращение обслуживаемого рынка, ухудшение имиджа организации в глазах ее клиентов и деловых партнеров, утеря ценного специалиста.

д). По вероятности практической реализации выделяются: **угрозы:**

□ **потенциальные**, практическая реализация которых на конкретный момент имеет лишь вероятностный характер (соответственно, у субъекта управления есть время на их профилактику или подготовку к отражению);

□ **реализуемые**, негативное воздействие которых на деятельность субъекта управления находится в конкретный момент в различных стадиях развития (соответственно, у субъекта имеются шансы на их оперативное отражение в целях недопущения или минимизации конечного ущерба);

□ **реализованные**, негативное воздействие которых уже закончилось и ущерб фактически нанесен (соответственно, субъект управления имеет возможность лишь оценить ущерб, выявить виновников и подготовиться к отражению подобных угроз в дальнейшем).

Предметная классификация методов противодействия угрозам кадровой безопасности работодателя.

а). По признаку времени реализации выделяются: **методы:**

- **профилактические или превентивные**, которые используются для предотвращения потенциальных угроз или на стадии зарождения;
- **пресекающие или отражающие**, которые используются для противодействия уже реализуемым угрозам с целью полного предотвращения или минимизации связанного с ними ущерба;
- **карающие или репрессивные**, которые используются для наказания виновников уже реализованных угроз и имеют целью не столько возмещение уже нанесенного организации ущерба, сколько предупреждение реализации аналогичных угроз в дальнейшем.

б). По признаку характера действия выделяются: **методы:**

- **административного характера**, предполагающие принятие руководством организации тех или иных административных решений, направленных либо на профилактику потенциальных угроз, либо на наказание их виновников;
- **экономического характера**, либо создающие необходимую мотивацию у сотрудников как потенциальных объектов угроз, либо реализуемые в виде санкций к сотрудникам как субъектам угроз;
- **психологического характера**, используемые преимущественно для профилактики возможных угроз и имеющие как коллективную, так и индивидуальную направленность.

в). По признаку степени легитимности выделяются:

- **методы легитимного характера**, реализация которых не противоречит не только действующему законодательству, но и нормам предпринимательской этики в области трудовых и конкурентных отношений;
- **методы нелегитимного характера**, реализация которых всегда противоречит нормам предпринимательской этики, реже предполагает определенные нарушения действующего законодательства, не связанные с

привлечением виновных к уголовной ответственности;

□ **криминальные методы**, факт реализации которых всегда предполагает привлечение виновных к уголовной ответственности.

Вопрос 2. Отраслевая специфика обеспечения кадровой безопасности организаций и дополнительные особенности ее в современной России.

В различных сферах профессиональной деятельности угрозы кадровой безопасности организаций имеют **отраслевую специфику**, определяемую следующими основными факторами:

- различная вероятность реализации угроз со стороны той или иной категории потенциальных злоумышленников;
- различная вероятность реализации угроз в отношении тех или иных объектов защиты;
- различная вероятность реализации тех или иных форм угроз.

Указанную выше специфику отражает представленная ниже таблица:

Специфика проявления основных элементов

| Основные сферы профессиональной деятельности | Ранжированный перечень субъектов угроз | Ранжированный перечень объектов угроз | Ранжированный перечень форм реализации угроз |
|---|---|--|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |

Реальный сектор экономики

- собственные сотрудники;
- конкуренты;

- товарно-материальные ценности;
- технологическая информация

- мелкие хищения;
- разглашение конфиденциальной информации

Сфера торговли и бытового обслуживания

- собственные сотрудники;
- конкуренты;
- криминал

- товарно-материальные ценности;
- коммерческая информация

- хищение товаров и денежных средств;
- разглашение конфиденциальной информации;
- соучастие в кражах и ограблениях

Финансовый сектор экономики

- собственные сотрудники;
- конкуренты клиентов;
- собственные конкуренты;
- криминал

- финансовая информация о клиентах;
- финансовая информация организации;
- безналичные денежные средства клиентов и самой организации

- разглашение конфиденциальной информации;
- хищение денежных средств;
- соучастие в ограблениях

| | | | |
|--|---|---|--|
| Сфера науки и научного обслуживания | <ul style="list-style-type: none"> □ конкуренты; □ собственные сотрудники | <ul style="list-style-type: none"> □ научная информация; □ ведущие ученые | <ul style="list-style-type: none"> □ разглашение конфиденциальной информации; □ переманивание сотрудников конкурентами |
| Сфера государственного управления | <ul style="list-style-type: none"> □ собственные сотрудники; □ коммерческие структуры | <ul style="list-style-type: none"> □ конфиденциальная информация о контролируемых организациях; □ ведущие менеджеры и специалисты | <ul style="list-style-type: none"> □ коррупция сотрудников; □ вербовка сотрудников; □ переманивание сотрудников |
| Военно- промышленный комплекс | <ul style="list-style-type: none"> □ иностранные спецслужбы □ собственные сотрудники; | <ul style="list-style-type: none"> □ научно-техническая информация; □ технологическая информация | <ul style="list-style-type: none"> □ вербовка сотрудников; □ разглашение информации |

Дополнительно **отечественная специфика** характеризуется большей степенью вероятности реализации угроз по кадровому направлению деятельности организации, что определяется действием двух факторов.

Первым фактором является **трудовая ментальность россиян**, особенности которой несколько снижают их лояльность работодателю, а главное – ответственность за соблюдение принятых на себя трудовых обязательств, в том числе, в части обеспечения его информационной и имущественной безопасности. Наиболее характерными чертами трудовой ментальности выступают:

- позиционирование трудовой деятельности как второстепенной по значимости в системе жизненных ценностей и приоритетов, определяющее меньшую степень мотивированности сотрудника к полноценному соблюдению условий найма из-за

страха потерять работу;

□ позиционирование работодателя в качестве, скорее социального противника, чем социального партнера, определяющее психологическую готовность к умышленному нанесению ему имущественного или неимущественного ущерба в целях «восстановления социальной справедливости» или личной мести;

□ развитое чувство коллективизма и солидарности с коллегами по работе, определяющее тенденцию к сокрытию информации о допущенных ими нарушениях в области безопасности от руководства, а иногда - готовность к прямому соучастию в таких нарушениях.

Вторым фактором является **«философия» отечественного предпринимательства**, влияние которой на организацию внутрифирменных трудовых отношений часто прямо провоцирует персонал к различным проявлениям нелояльности к собственному работодателю. В частности, характерными чертами такой «философии» выступает:

□ общая ориентация на допустимость использования методов недобросовестной конкуренции, в том числе – активного переманивания наиболее ценных сотрудников у конкурентов;

□ позиционирование персонала в качестве одного из многих видов ресурсов, потребляемых организацией в процессе осуществления своей уставной деятельности, а не в качестве «человеческого капитала», развитие которого нуждается в постоянных целевых инвестициях;

□ стремление минимизировать собственные издержки по кадровому направлению деятельности, в том числе путем экономии затрат на специальное обучение сотрудников, а также формирование в трудовом коллективе отношений корпоративного духа;

□ недостаточное внимание к эффективности функционирующей в организации системы персонального менеджмента, особенно в области организации мотивации персонала и персонифицированного контроля;

□ игнорирование требования современной теории управления персоналом, связанного с необходимостью наличия у действующих и потенциальных менеджеров определенных личностных качеств, отсутствие которых неизбежно приводит к регулярным конфликтам с подчиненными, провоцируя их недовольство

работодателем.