

Алавердов А. Р., докт. экон. наук, профессор, зав. кафедрой управления человеческими ресурсами Московского финансово-промышленного университета «СИНЕРГИЯ», alaverdov@bk.ru

Кадровая безопасность как фактор конкурентоспособности современной организации

В статье анализируется влияние кадровой безопасности на рыночные позиции организации, функционирующей в условиях жесткой конкурентной среды. Данная среда предполагает широкое использование в отношении рыночных соперников различных методов, в том числе и недобросовестной конкуренции. Часть из них направлена непосредственно на персонал конкурирующей организации и реализуется в форме либо прямого переманивания занимающих ключевые посты сотрудников, либо склонения их к обману доверия работодателя. Другая группа угроз кадровой безопасности связана с инициативными (не являющимися результатом влияния конкурентов) формами проявления нелояльного отношения сотрудников к своему работодателю. Рассматриваются наиболее вероятные угрозы информационной и имущественной безопасности современной организации со стороны нелояльных сотрудников. На основе результатов проведенного обзора формулируются и аргументируются конкурентные преимущества, получаемые субъектами предпринимательства, уделяющими должное внимание профилактике и оперативному пресечению угроз по кадровому направлению своей уставной деятельности. Еще одним важным конкурентным преимуществом, рассмотренным в статье, выступает сохранение высокого качества, следовательно, и высокой конкурентоспособности человеческого капитала конкретной организации работодателя. В заключительной части статьи определяются основные методические требования к корпоративной системе управления кадровой безопасностью.

Ключевые слова: имущественная безопасность, информационная безопасность, кадровая безопасность, кадровые риски, лояльность персонала, конкурентные преимущества, системный подход, служба безопасности, управление кадровой безопасностью.

Введение

В условиях рыночной экономики функционирование любого хозяйствующего субъекта связано с разнообразными рисками. Часть из них определяется объективными факторами — внезапными изменениями конъюнктуры спроса и предложения, недостаточной квалификацией собственного персонала, форс-мажорными обстоятельствами и т. п. Однако в ряде случаев имущественные и неимущественные потери организации могут быть следствием целенаправленной деятельности заинтересованных в них субъектов — конкурентов, криминальных структур, собственных сотрудников.

Прежде всего это связано со специфическими условиями функционирования конкурентной среды, особенности которой исследовались, в частности, в статьях Ю. Б. Рубина [Рубин, 2010] и других отечественных ученых. Данные условия значительно увеличивают вероятность негативной реализации рассматриваемых рисков. Для противодействия указанным выше угрозам любая организация, от гигантской транснациональной корпорации до малого предприятия, вынуждена постоянно заниматься проблемой обеспечения собственной безопасности. В соответствии с требованиями современного профессионального предпринимательства такая работа должна осуществляться на основе системного под-

хода с целью обеспечения комплексной защиты от всех потенциально возможных угроз, в том числе — и по кадровому направлению деятельности организации. Научная цель статьи — определение и обоснование конкурентных преимуществ, получаемых организацией, уделяющей должное внимание управлению собственной кадровой безопасностью, а также основных предпосылок, необходимых для успешного решения данной задачи.

Угрозы конкурентным позициям организации, реализуемые по кадровому направлению ее уставной деятельности

Необходимость обеспечения кадровой безопасности связана с высоким уровнем вероятности и масштабом как имущественных, так и неимущественных потерь хозяйствующих субъектов. Потери обусловлены действиями сотрудников, совершаемыми как по собственным побуждениям, так и под влиянием третьих лиц. Нелояльность работодателю может принимать самые разнообразные формы — от согласия перейти на работу в конкурирующую организацию или халатного отношения к используемым материальным ценностям до прямых должностных преступлений, например «слива» конфиденциальной информации конкурентам, хищений имущества работодателя или коррупции должностных лиц фирмы в форме получения взятки от потенциального делового партнера за лоббирование его интересов в процессе бизнес-переговоров.

Побудительные причины нелояльного поведения персонала современной организации будут специально рассматриваться в заключительной части статьи. Пока же отметим, что вероятность практической реализации рассматриваемых угроз для субъектов отечественного предпринимательства существенно увеличивается в силу действия такого фактора, как специфический трудовой менталитет россиян. Некоторые его особен-

ности объективно снижают их общую лояльность работодателю, а главное — ответственность за соблюдение принятых на себя трудовых обязательств, в том числе — в части обеспечения его информационной и имущественной безопасности. Рассматриваемый фактор выходит за рамки предметной области данной статьи, поэтому ограничимся формулировкой только тех характерных черт трудовой ментальности россиян, которые прямо влияют на обеспечение корпоративной кадровой безопасности:

- позиционирование трудовой деятельности как второстепенной по значимости в системе жизненных ценностей и приоритетов, определяющее меньшую степень мотивации сотрудника к добросовестному соблюдению условий найма хотя бы из-за страха потерять работу;

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

- развитое чувство коллективизма и солидарности с коллегами, определяющее тенденцию к сокрытию сотрудником от руководства информации о допущенных ими нарушениях в области безопасности, а иногда — готовность к прямому участию в них.

Далее рассмотрим наиболее вероятные угрозы информационной и имущественной безопасности современной организации со стороны нелояльного персонала. Главная опасность для ее долгосрочных конкурентных позиций — угроза *репутационной безопасности в форме утраты деловой репутации в глазах клиентов и бизнес-партнеров из-за разглашения конфиденциальной информации, составляющей клиентскую тайну*.

Так, в страховом и банковском бизнесе, в сфере аудиторских и консалтинговых услуг, в платной медицине и адвокатуре ед-

ва ли не основным критерием для выбора клиентом конкретного продавца соответствующих услуг (и тем более — стратегического бизнес-партнера) является уверенность в способности обеспечить сохранность доверенных ему конфиденциальных сведений. Такими сведениями может являться информация о движении средств на расчетном счете в обслуживаемом банке, результаты аудиторской проверки финансового состояния, медицинский диагноз, другие аналогичные материалы.

В свою очередь, конкуренты конкретного клиента заинтересованы в получении доступа к такой информации, в том числе и с использованием методов деловой разведки, подробно рассмотренных в статье В. И. Литвиненко [Литвиненко, 2009]. Практика показывает, что как в техническом, так и в финансовом аспекте значительно проще и выгоднее прибегать как к источнику информации не к высокопоставленным менеджерам и специалистам непосредственного конкурента, а к рядовым сотрудникам его доверенного партнера. Так, мелкий клерк отдела инвестиционного кредитования может передать конкуренту одного из заемщиков банка копию бизнес-плана, содержащего стратегически важную информацию о конкретном проекте, под который ранее был выдан кредит. Если клиент узнает о факте подобной утечки, деловая репутация соответствующего банка-партнера в его глазах будет безнадежно испорчена. Учитывая, что у самого заемщика доступ к рассматриваемому документу имеет крайне ограниченный круг особо доверенных менеджеров и специалистов, источник утечки будет вполне очевиден.

Даже при невозможности доказать вину кредитора в судебном порядке пострадавший от утечки стратегически важной для него информации заемщик с высокой степенью вероятности не только сам откажется от дальнейшего сотрудничества с данным банком, но и постарается оповестить о причинах подобного решения своих коллег по бизнес-сообществу. Последствия для

деловой репутации кредитной организации, «подставленной» собственным нелояльным сотрудником, не нуждаются в дополнительных комментариях.

С позиции сложившихся реалий отечественного рынка не менее опасной угрозой является *компрометация конкретной организации как законопослушного хозяйствующего субъекта в глазах фискальных, правоохранительных и надзорных органов государства*. При этом соответствующую информацию данные органы получают от сотрудников поднадзорной организации, стремящихся в данной ситуации не к извлечению прямой личной выгоды, а лишь к «сведению счетов» со своим работодателем в форме мести за реальные или мнимые обиды. Не секрет, что многие субъекты современного предпринимательства как в России, так и за рубежом систематически допускают нарушения тех или иных законодательных норм.

Наиболее распространенные нарушения — неуплата налогов, игнорирование требований государственных норм и стандартов технологической и экологической безопасности, использование нелегальной рабочей силы, подкуп государственных служащих. Если по вине нелояльных сотрудников информация о подобных нарушениях станет известна соответствующим государственным органам или общественности, конкурентным позициям данной организации будет нанесен очевидный ущерб. Масштабы его зависят от характера разглашенной информации — от сокращения объемов продаж из-за нежелания клиентов приобретать продукцию, изготовленную из экологически опасного сырья, до отзыва лицензии у субъекта предпринимательства, допустившего грубые нарушения действующего законодательства.

Так, в период сентябрь — декабрь 1998 г. ЦБ РФ отозвал лицензии у более чем 180 коммерческих банков. Основанием послужили результаты проведенных проверок, выявивших многочисленные наруше-

ния банковского законодательства. Лишь через несколько месяцев стало известно, что в большинстве случаев поводом для этих проверок стали инициативные обращения в надзорные органы ЦБ РФ от бывших сотрудников соответствующих кредитных организаций с информацией о тех или иных финансовых нарушениях.

Таким образом, реализация рассматриваемой здесь угрозы привела не просто к ухудшению конкурентных позиций, а фактически к принудительному «выдворению» соответствующей организации с обслуживаемого ею рынка. Здесь необходимо сразу отметить и тот важный факт, что в отечественных условиях работодатели часто сами провоцируют подобные угрозы, игнорируя необходимость практической реализации принципов социального партнерства в отношении своих сотрудников, изложенных, в частности, в одной из статей М. Б. Бахтина [Бахтин, 2014].

В рассмотренной выше ситуации авторами подобных обращений выступили банковские служащие, попавшие под сокращение в результате дефолта и уволенные с грубыми нарушениями их социально-экономических прав. Активное использование «серых» схем оплаты труда банковских служащих (например, «кредитно-депозитные» и «кредитно-страховые» схемы) позволило работодателям рассчитать установленные законом компенсации не в строгом соответствии с реальным заработком сокращаемого персонала, а исходя из размеров существенно меньших официальных должностных окладов. Подобная «социально-безответственная» стратегия и вызвала естественную «обратную реакцию» у пострадавших от нее сотрудников, нанеся фатальный ущерб рыночным позициям их бывших работодателей.

Для субъектов предпринимательства, занимающих лидирующие позиции на обслуживаемом рынке, особенно работающих в инновационно ориентированных сферах хозяйственной деятельности, очень серьез-

ную угрозу *представляет разглашение непопулярными и безответственными сотрудниками информации, составляющей коммерческую тайну*. Сегодня возможность завоевания или сохранения лидирующих позиций на обслуживаемом рынке чаще всего обеспечивается преимущественно за счет возможностей конкретной организации первой внедрять инновационные технологии, осваивать новые рынки, наладить выпуск новой продукции, т. е. опережать своих конкурентов. Очевидно, что все рассмотренные мероприятия нуждаются в длительной подготовке и масштабных предварительных затратах.

Соответствующая информация (от бизнес-плана до конкретной технической или коммерческой документации) автоматически приобретает статус конфиденциальной и попадает в категорию «коммерческой тайны». Конкуренты организации, в свою очередь, заинтересованы в получении доступа к такой информации с целью своевременного принятия адекватных мер. Для этого они используют разнообразные инструменты бизнес-разведки, в том числе — и нелегитимные, из категории методов недобросовестной конкуренции. Одним из наиболее распространенных методов выступает коммерческий подкуп сотрудников конкурирующей организации, имеющих доступ к соответствующей конфиденциальной информации. Так, подкупленный сотрудник департамента регионального развития торговой корпорации может на регулярной основе «сливать» конкуренту информацию о планах расширения филиальной сети, что обеспечит конкуренту возможность реализовать стратегию опережающего захвата новых региональных рынков, получив очевидные конкурентные преимущества.

Не менее очевидным объектом угроз по кадровому направлению деятельности выступает имущество организации. Оставив за рамками исследования угрозы, причиной которых служит элементарная безответственность (служебная халатность) пер-

сонала, сформулируем лишь те, за которыми стоят именно нечестные сотрудники.

В данное время в нашей стране наиболее опасной угрозой является *соучастие в рейдерском захвате бизнеса организации работодателя*. Подобная угроза реализуется сторонними для нее субъектами и может распространяться как на бизнес в целом (например, принадлежащий конкретному юридическому или физическому лицу контрольный пакет акций), так и на отдельные имущественные комплексы, чаще всего — объекты недвижимости (земельные участки, здания). Наиболее распространенная технология рейдерского захвата — привлечение к нему нечестных сотрудников атакуемого предприятия, осуществляющих:

- хищение или уничтожение документов, подтверждающих права собственности на объект захвата;

- передачу рейдеру компрометирующей информации, способной стать основанием для отзыва или приостановления действия лицензии, ареста имущества, возбуждения уголовного дела, а также иных санкций со стороны государства, облегчающих передел имущественных прав.

Наиболее распространенная угроза имущественной безопасности современных российских работодателей со стороны их сотрудников — *мелкие хищения ликвидных товарно-материальных ценностей*. По масштабу таких преступлений наша страна значительно опережает другие индустриально развитые государства, что прямо связано со спецификой национального трудового менталитета ее граждан. По мнению большинства россиян, мелкие хищения имущества работодателя не являются преступлением в прямом смысле этого слова. Психологически они позиционируются, скорее, как восстановление социальной справедливости в отношениях трудового найма, компенсация работнику за низкий уровень оплаты его труда, форма его «самоучастия» в прибыли работодателя. В результате даже уличенные в подобных кражах сотруд-

ники, как правило, не опасаются активного осуждения со стороны коллег, более того — часто ощущают негласную моральную поддержку с их стороны. Подобные хищения могут совершаться в индивидуальном порядке или по предварительному сговору с коллегами. В случае отсутствия эффективной системы противодействия со стороны работодателя они быстро приобретают массовый характер и наносят ему существенный финансовый ущерб. В зависимости от отраслевой принадлежности конкретной организации приоритетным объектом мелких хищений выступают различные элементы ее имущества:

- в торговле — предназначенные к продаже товары народного потребления;

- в сфере общественного питания — продукты, напитки, столовые приборы;

- в промышленности — сырье, материалы, готовая продукция, пригодные для собственного потребления работником или последующей продажи;

- в строительстве — практически любые стройматериалы, за исключением крупногабаритных конструкций;

- на транспорте — топливо и мелкие запчасти к автомобилям.

Технологически более сложной угрозой имущественной безопасности выступают *прямые хищения денежных средств и иного имущества работодателя*. Чаще всего они совершаются сотрудниками финансовой службы путем подделки различных финансовых документов. Сотрудники, отвечающие за хранение товарно-материальных ценностей, также способны совершать масштабные хищения, обычно путем предварительного преступного сговора с курирующими их работниками финансовой службы, а также служб материально-технического обеспечения и реализации. Сюда же следует отнести и угрозу *соучастия сотрудников в хищениях, совершаемых третьими лицами* в насильственной (ограбление) или насильственной форме (кража). Особенно опасна первая форма реализации данной

угрозы, поскольку параллельно возникает угроза здоровью и самой жизни других, вполне лояльных и законопослушных сотрудников пострадавшей организации.

Для финансовых институтов, прежде всего — кредитных организаций, наибольшую угрозу представляет *несанкционированный доступ сотрудников к управлению денежными средствами* самого банка или его клиентов. До середины прошлого века ее реализация предполагала либо прямые кражи наличных денежных средств и ценных бумаг на предъявителя, либо фальсификацию финансовых документов. После массового внедрения в банковское дело информационных технологий вероятность и масштабы потерь от рассматриваемой угрозы возросли многократно. Разумеется, несанкционированный перехват управления денежными расчетами в электронной форме может осуществить и сторонний хакер. Однако сотруднику кредитной организации сделать это намного проще в силу имеющейся у него информации об используемых работодателем средствах защиты.

Значимую угрозу для имущественной безопасности работодателя сегодня представляет *коррупция должностных лиц*, ответственных за заключение различных хозяйственных договоров и контрактов. Среди них могут оказаться не только работники коммерческих структур, но и чиновники органов государственного и муниципального управления, отвечающие за формирование государственных резервов, оборонный заказ, иные поставки или подряды. Получив взятку или иную форму вознаграждения от контрагента (вплоть до выгодного трудоустройства ближайшего родственника или обеспечения ему дорогостоящего лечения), они заключают сделки, невыгодные для своего работодателя, нанося ему реальный имущественный ущерб.

В некоторых случаях подобный ущерб для конкурентных позиций организации, пострадавшей от деятельности своего нелояльного сотрудника, может приобрести

не разовый, а долгосрочный характер. Так, закупка морально устаревшего оборудования приводит к снижению конкурентоспособности выпускаемой продукции (рост себестоимости, низкое качество и т. п.) на весь период использования этих основных фондов. При этом к прямому финансовому ущербу от снижения объемов продаж следует приплюсовать неимущественные потери в форме ухудшения имиджа организации на обслуживаемом рынке.

Следует учитывать и такую угрозу имущественным интересам работодателя, как *умышленное повреждение или уничтожение его имущества* собственным сотрудником. В современных условиях реализация подобной угрозы более вероятна в отношении информации на электронных или бумажных носителях. Однако в ряде случаев объектом ее могут стать товарно-материальные ценности — основные фонды (оборудование и транспортные средства) или элементы оборотного капитала (запасы сырья, готовой продукции). Причинами, побудившими сотрудника к акту умышленного саботажа, могут стать:

- целенаправленное воздействие со стороны третьего лица (например, поджог склада торговой фирмы, совершенный по заказу конкурента);
- инициативные действия как месть работодателю.

Наконец, рассмотрим такую угрозу кадровой безопасности, как *переманивание конкурентами наиболее ценных менеджеров и специалистов*, более подробно рассмотренную в одной из ранее опубликованных статей автора [Алавердов, 2011]. Этот метод недобросовестной конкуренции в последние годы приобретает все большее распространение — только в Москве соответствующие услуги предлагают более 360 рекрутинговых (фактически «хедхантерских») агентств. В некоторых сферах предпринимательской деятельности, например в прикладной науке или шоу-бизнесе, рыночные позиции конкретной организации могут

определяться одним-единственным талантливым работником (ведущим ученым-разработчиком или «шоу-звездой»).

В большинстве отраслей подобная зависимость отсутствует, но и для их субъектов уход к конкурентам нескольких «ключевых» талантливых менеджеров, ведущих экспертов по финансовым рынкам, наконец, шеф-повара или наладчика уникального оборудования, может стать поводом для серьезного беспокойства. Так, переход мастера — «золотые руки» в конкурирующий автосервис приведет не только к очевидному ухудшению качества человеческого капитала его бывшего работодателя, но и к потере значительной части постоянных клиентов, не желающей доверять свой автомобиль новому, не знакомому им рабочему. Это закономерно приведет к потере части ранее имевшейся клиентской базы и к соответствующему ухудшению рыночных позиций пострадавшего предприятия.

В некоторых случаях переманивание сотрудников у конкурента приобретает характер «кадрового рейдерства (или пиратства)». Данный термин используется в случае, когда объектами рассматриваемой угрозы выступают не один, а сразу несколько высокопоставленных специалистов конкурирующей организации или коллектив конкретного подразделения. В нашей стране подобная практика получила широкое распространение еще в первой половине 90-х годов прошлого века. Жертвами кадрового рейдерства стали государственные банки (Сбербанк, Промстройбанк, Агропромбанк и др.). Собственники создаваемых коммерческих кредитных организаций приглашали к себе на работу одновременно десятки руководителей различного уровня, заранее оговаривая возможность найма их наиболее квалифицированных подчиненных. В результате в период 1989–1993 гг. только московское отделение Промстройбанка России потеряло около 40% своих сотрудников.

Переманивание высококвалифицированного персонала сопряжено для современно-

го работодателя с масштабными рисками не только по кадровому направлению деятельности. Наряду с уже отмеченным выше ухудшением качества человеческого капитала, организация несет и другие формы потерь. Наиболее очевидная сопутствующая угроза — утечка конфиденциальной информации. Представители рабочих профессий в случае инициативного увольнения уносят с собой только собственные профессиональные компетенции (знания, навыки и умения). Работники умственного труда всегда имеют доступ к тем или иным закрытым сведениям о деятельности своего работодателя. При этом, чем выше их должностной статус, тем к более конфиденциальным данным они обычно допущены. В случае реализации рассматриваемой здесь угрозы соответствующая информация с высокой степенью вероятности станет доступной для нового работодателя. Так, даже рядовой инженер промышленного предприятия имеет доступ к конфиденциальной технологической информации, представляющей очевидный интерес для однопрофильного предприятия-конкурента. Бухгалтер владеет закрытой информацией о финансовом состоянии организации, сотрудник службы персонала — о ее кадровых проблемах.

Учитывая, что многие отечественные предприниматели до настоящего времени активно уклоняются от налогов или допускают другие нарушения действующего законодательства, инициативное увольнение сотрудника может привести к появлению у конкурента компрометирующей информации, которую он в дальнейшем сможет использовать в собственных интересах. В некоторых случаях переманивание ведущих специалистов конкурирующей организации способно серьезно ухудшить ее рыночные позиции. В сфере оптовой торговли, в финансовом секторе увольнение руководителя подразделения, а иногда — рядового сотрудника (например, страхового агента) часто приводит к потере части клиентской базы, которая вслед за своим «куратором»

переходит на обслуживание к его новому работодателю. В этом случае пострадавшая организация несет финансовый ущерб в форме упущенной прибыли. Аналогичная ситуация возникает в случае переманивания одного из топ-менеджеров, высокий авторитет которого в соответствующей сфере предпринимательской деятельности во многом формировал общий имидж его прежнего работодателя.

Наконец, в случае переманивания зарубежными корпорациями ведущих ученых, конструкторов, инженеров, работающих на предприятиях ВПК, возникает прямая угроза государственной безопасности. Она реализуется уже не только в форме утечки определенной информации, но и за счет появления у соответствующего государства новых военно-технических разработок, которые могли бы быть успешно использованы в нашей стране.

Итак, изучение эволюции рассматриваемой в статье проблемы показывает, что обеспечение высокой конкурентоспособности субъектов предпринимательства путем в том числе и обеспечения безопасности по кадровому направлению возникло практически одновременно с появлением научного менеджмента, возможно — даже несколько раньше. В частности, основатель крупнейшей германской металлургической и оружейной корпорации А. Крупп еще в 1872 г. ввел на своих заводах конфиденциальный Устав, т. е. наставление для менеджеров высшего и среднего звена [Шредер, 2014]. В нем было зафиксировано в том числе и такое прямое требование: «Независимо от издержек необходимо, чтобы за каждым рабочим постоянно наблюдали энергичные и опытные люди, которые получали бы премию всякий раз, когда задерживали саботажника, лентяя или шпиона». Данный документ с полным основанием можно рассматривать в качестве первого корпоративного регламента по вопросам обеспечения кадровой безопасности.

В нашей стране в эпоху административно-плановой экономики обеспечением иму-

щественной безопасности (в том числе — от угроз со стороны собственных сотрудников) на предприятиях и в учреждениях занимались сразу две штабных службы. Одной из прямых функциональных обязанностей бухгалтерии являлся контроль над сохранностью не только денежных средств, но и любых числящихся на балансе организации товарно-материальных ценностей. Для этого регулярно проводились финансовые проверки (ревизии) и инвентаризации. Отдел внутренней охраны обеспечивал защиту от попыток незаконного выноса с территории предприятия его продукции и любых товарно-материальных ценностей (сырья, инструментов, полуфабрикатов).

Из-за отсутствия конкуренции в условиях глобальной государственной собственности на средства производства государство и конкретные работодатели занимались обеспечением информационной безопасности только при необходимости защиты государственной и военной тайны. В частности, на отечественных предприятиях оборонно-промышленного комплекса действовала очень эффективная система безопасности, в первую очередь ориентированная на пресечение угроз умышленной или неумышленной утечки конфиденциальных сведений по вине завербованных иностранными спецслужбами или просто безответственных сотрудников. Ответственность за эту работу возлагалась на специальное штабное подразделение (так называемый «Первый отдел»), в штат которого обязательно входили офицеры действующего резерва Комитета государственной безопасности при Совете Министров СССР.

Конкурентные преимущества организации, обеспечиваемые за счет высокого уровня защищенности от угроз кадровой безопасности

По результатам проведенного в начале статьи обзора можно констатировать, что в современных условиях степень защищен-

ности конкретного субъекта современного профессионального предпринимательства от угроз кадровой безопасности в значительной степени определяет его конкурентные позиции. При этом указанная зависимость усиливается прямо пропорционально увеличению уровня конкуренции на том или ином рынке. Чем выше данный уровень, тем сильнее возрастают вероятность и масштабы потерь от реализованных угроз информационной и имущественной безопасности, в том числе — связанных с кадровым направлением деятельности.

В этих условиях наличие эффективной системы управления кадровой безопасностью обеспечивает организации целый ряд вполне очевидных конкурентных преимуществ. В соответствии с методологией теории конкурентные преимущества будут рассматриваться в качестве результата реализации конкурентных действий или имеющейся у конкретной организации конкурентной возможности. Рассмотрим и аргументируем их в систематизированном виде, по конкретным направлениям уставной деятельности субъекта профессионального предпринимательства.

По коммерческому направлению (как приоритетному) главным из таких преимуществ выступает *привлекательная в глазах имеющихся и потенциальных клиентов деловая репутация, обеспечиваемая* в том числе и *гарантией сохранения клиентской тайны*. Это позволяет не только не потерять уже имеющуюся у организации клиентскую базу, но и последовательно расширять ее за счет распространения соответствующей позитивной информации самими представителями бизнес-сообщества. В современной отечественной экономике с характерной для нее информационной закрытостью («непрозрачностью») любого высокодоходного бизнеса уверенность в сохранении конфиденциальной информации выступает едва ли не главным критерием выбора доверенного партнера.

В качестве доказательства справедливости данного утверждения можно сослать-

ся на многовековой опыт работы швейцарских банков, высочайший авторитет которых на международном рынке депозитных услуг обеспечивался именно гипертрофированным вниманием к сохранению банковской тайны.

Вторым по степени важности конкурентным преимуществом выступает *высокая деловая репутация*, но уже не как доверенного лица клиента, а как *законопослушного субъекта профессионального предпринимательства*. Отсутствие угрозы распространения нелояльными сотрудниками через СМИ или непосредственной передачи ими государственным фискальным, надзорным правоохранительным органам компрометирующей информации обеспечивает предотвращение угрозы:

- как минимум — резкого сокращения обслуживаемой рыночной ниши из-за массового оттока клиентов, потерявших доверие к качеству или экологической безопасности продукции конкретного производителя;
- как максимум — принудительной ликвидации бизнеса государством путем отзыва соответствующей лицензии.

Третьим конкурентным преимуществом по коммерческому направлению деятельности выступает *либо сохранение прежних лидирующих позиций на обслуживаемом рынке, либо их принципиальное улучшение за счет обеспечения коммерческой тайны*. Оба результата прямо зависят от эффективности противодействия любым попыткам со стороны конкурентов получить доступ к конфиденциальной информации организации, в первую очередь по коммерческому (планы ее рыночного развития), технологическому (внедрение инновационных технологических процессов, освоение новой продукции), финансовому (планы внешнего и внутреннего инвестирования) направлениям деятельности. Невозможность или крайняя сложность использования в качестве источника информации сотрудников своего рыночного соперника принципиально снижает эффективность деловой разведки

в любой сфере современного бизнеса. Практика показывает, что использование иных методов получения доступа к закрытой информации связано либо с применением дорогостоящих и запрещенных к использованию субъектами частного бизнеса средств электронной разведки, фактически недоступных большинству негосударственных структур, либо с отсутствием у них кадров, пригодных для внедрения в конкурирующую организацию.

По финансовому направлению в качестве главного конкурентного преимущества следует отметить *минимизацию нерациональных издержек* в процессе производственно-финансовой деятельности, связанных с реализацией угроз имущественной безопасности организации со стороны нелояльных сотрудников. Поскольку такие угрозы уже были исследованы в предыдущем параграфе, представляется возможным ограничиться лишь формулировкой перечня конкретных финансовых потерь, реальность которых не нуждается в специальной аргументации:

- прямые потери части активов в результате их рейдерского захвата третьими лицами при активном соучастии нелояльных сотрудников атакованной организации;
- упущенная прибыль или прямые убытки по заведомо невыгодным хозяйственным договорам и контрактам, заключенным коррумпированными должностными лицами организации;
- потери от хищений в насильственной или ненасильственной форме, совершенных «по наводке» или с непосредственным участием сотрудников пострадавшей организации;
- потери от хищений денежных средств и иных элементов имущественных комплексов организации, совершенных ее собственными сотрудниками;
- убытки в результате повреждения или полного уничтожения имущества организации в результате акций саботажа со стороны сотрудников.

Наконец, по кадровому направлению деятельности важнейшим конкурентным преимуществом является *сохранение высокого качества, следовательно, и высокой конкурентоспособности человеческого капитала*, одним из критериев которого является лояльность персонала. Под качеством человеческого капитала понимается совокупность потребительских характеристик кадрового потенциала организации, т. е. всех имеющихся у нее сотрудников, определяющих степень их полезности работодателю с учетом специфики его уставной деятельности. Критерии для оценки этого качества общеизвестны и не нуждаются в дополнительном рассмотрении. Для корректной аргументации тезиса о роли человеческого капитала как одного из конкурентных преимуществ организации достаточно выстроить несколько логических цепочек:

- профессиональная компетентность и ответственность персонала прямо влияет на характеристики товаров или услуг, следовательно, на привлекательность их производителя в глазах покупателей и клиентов;
- лояльность персонала является главным условием обеспечения безопасности имущественных и неимущественных интересов организации от вероятных угроз со стороны конкурентов, криминала, прочих злоумышленников (что и является предметом исследования в статье);
- преданность персонала интересам своего работодателя служит важной предпосылкой для реализации различных инноваций, направленных на укрепление рыночных позиций организации.

Именно в силу существования рассмотренной выше зависимости можно констатировать, что в современных условиях обеспечение высокой эффективности управления качеством человеческого капитала является одним из приоритетных направлений HR-менеджмента для любого субъекта профессионального предпринимательства.

Основные требования к корпоративной системе управления кадровой безопасностью современной организации

Распространенной ошибкой стратегического характера многих отечественных работодателей является неверная расстановка приоритетов при выборе прикладных методов обеспечения собственной кадровой безопасности. На первый план ими выдвигаются методы контрольного и репрессивного характера, направленные на выявление фактов должностных преступлений, иных форм проявления нелояльности персонала и последующее наказание их виновников. Между тем теория и практика менеджмента требуют обеспечения принципа приоритетности мероприятий профилактического характера, позволяющих эффективно предотвращать возможные угрозы вместо того, чтобы потом тратить силы, время и деньги на ликвидацию негативных последствий.

Применительно к проблеме обеспечения кадровой безопасности данное требование определяет необходимость создания организационных, экономических, социальных и психологических условий, обеспечивающих высокую лояльность персонала и наличие в трудовом коллективе корпоративного духа. Указанные факторы выступают в качестве двух главных предпосылок для обеспечения должного уровня кадровой безопасности.

Разумеется, названные предпосылки не могут обеспечить стопроцентную защищенность организации от возможных угроз со стороны собственных сотрудников. В любом трудовом коллективе всегда присутствуют индивидуумы, негативные личностные качества которых определяют их изначальную нелояльность любому работодателю вне зависимости от степени социальной ориентации реализуемой им кадровой стратегии. Однако при существовании в конкретной организации корпоративного духа такие сотрудники всегда будут не только в абсолют-

ном меньшинстве, но и окажутся в крайне некомфортной для них психологической атмосфере. Это позволит использовать ранее упомянутые контрольные и репрессивные методы обеспечения корпоративной кадровой безопасности со значительно большей эффективностью за счет резкого сужения фокуса их направленности.

Предметная область статьи не предполагает подробного исследования проблемы обеспечения высокой лояльности персонала и формирования отношений корпоративного духа, тем более, что подобные исследования уже существуют [Харский, 2003]. Поэтому ограничимся формулировкой лишь нескольких, наиболее важных, *методических требований к корпоративной системе управления кадровой безопасностью*, адресованных работодателям из числа субъектов отечественного профессионального предпринимательства.

Первое из них определяет необходимость отказа от традиционного для российских работодателей подхода к позиционированию лояльности как одностороннего обязательства наемного работника перед своим работодателем, автоматически вытекающего из самого факта наличия между ними отношений трудового найма. При формировании системы организации трудовых отношений, основанных на доктрине развития человеческого капитала, лояльность персонала должна определяться как его ответная реакция на реализуемую работодателем социально ориентированную кадровую стратегию или как минимум как взаимное обязательство сторон (работодатель лоялен к интересам своих работников, работники лояльны к интересам своего работодателя). При этом указанная выше ориентация кадровой стратегии должна не только декларироваться, но и практически реализовываться в форме прикладных HR-технологий, обеспечивающих относительный паритет интересов сторон (коммерческих, финансовых, производственных — работодателя и социально-экономических — работника).

Второе требование связано с необходимостью использования комплексного подхода при организации самого процесса управления лояльностью персонала. Оно определяет необходимость применения комплекса методов, различных по характеру управляющего воздействия. В частности, в процессе должны быть задействованы методы административно-организационного, экономического, социального и психологического характера, которые взаимно дополняют друг друга, обеспечивая благодаря этому синергетический конечный эффект. Так, эффективное управление профессиональной карьерой (в основе которого лежат чисто административные методы) должно органично сочетаться с управлением психологическим климатом, формируя подсознательную уверенность у сотрудников, что их профессиональные успехи в сочетании с наличием необходимых личностных качеств автоматически открывают дорогу к успешной карьере в качестве руководителя или эксперта.

Третье требование определяет необходимость участия в управлении лояльностью персонала как минимум двух штабных инстанций (служб персонала и безопасности) и одной категории должностных лиц (руководителей структурных подразделений). Многие работодатели до сих пор считают, что единственным субъектом управления здесь должна выступать служба безопасности. При переориентации на профилактические методы управления подобное заблуждение может оказаться фатальным, поскольку предварительные условия для формирования у работника высокой лояльности работодателю обеспечивают именно служба персонала путем внедрения соответствующих HR-технологий и руководители подразделений в процессе повседневного общения с подчиненными.

Наконец, *четвертое требование* предполагает необходимость обеспечения приоритета не любых профилактических методов управления лояльностью персонала,

а прежде всего методов мотивационной направленности. Сотрудник должен быть изначально лично заинтересован (в материальной или иной форме) в отсутствии любых проявлений нелояльности работодателю в процессе своей трудовой деятельности. Так, обеспечить успешную профилактику угрозы коррупции должностных лиц организации можно путем внедрения специальных технологий их дополнительного вознаграждения при заключении хозяйственных договоров, обеспечивших работодателю незапланированный положительный финансовый эффект. При этом конкретный размер премии целесообразно устанавливать фиксированным процентом фактически полученного эффекта. Традиционный же для нашей страны подход к дополнительным вознаграждениям персонала, основанный на принципе «Лучшее поощрение для работника — это сохранение его рабочего места», в отечественных условиях чреват массовыми проявлениями нелояльных действий персонала, рассмотренных в первом параграфе статьи.

Заключение

Таким образом, рассмотренные конкурентные преимущества обуславливают коммерческую целесообразность финансовых и временных затрат для обеспечения высокой степени защищенности современной организации от любых угроз по кадровому направлению ее деятельности. Общая стратегия и прикладные технологии управления кадровой безопасностью избираются с учетом как отраслевой, так и индивидуальной специфики деятельности конкретного субъекта рынка, выступая в качестве объекта самостоятельного исследования.

Список литературы

1. Алавердов А. Р. Кадровая элита и ее роль в деятельности современной организации // Ученые записки: сборник научных трудов. Выпуск 6. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия»; ООО «Синергия ЭКСПО», 2011. С. 120–127.

2. Бахтин М. Б. Роль социального партнерства в современной кадровой политике // Сборник опубликованных научных работ кафедры Управления человеческими ресурсами: Сб. ст. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. С. 226–234.
3. Литвиненко В. И. Использование методов деловой разведки в конкурентной борьбе // Современная конкуренция. 2009. № 6. С. 29–41.
4. Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. № 3. С. 38–67.
5. Харский К. В. Благонадежность и лояльность персонала. СПб.: Питер, 2003. — 496 с.
6. Шредер Э. Крупн от Арндта Крупа к Хелен-Амалии Крупн. URL: <http://www.gumer.info>Econom/Shreder/01.php>

References

1. Alaverdov A. Kadrovaja jelita i ee rol' v dejatel'nosti sovremennoj organizacii [Manpower elite and its role in modern organization]. *Scientific Notes: collection of scientific papers. Issue 6*. Moscow, Moscow Financial-Industrial University «Synergy»; Ltd, «Synergy Expo», 2011, pp. 120–127.
2. Bakhtin M. Rol' social'nogo partnerstva v sovremennoj kadrovoj politike [The role of social partnership in modern personnel policy]. *Collection of scientific work of the Department of the Office of Human Resources Management: Coll. Art*. Moscow, Moscow Financial-Industrial University «Synergy», 2014, pp. 226–234.
3. Litvinenko V. Ispol'zovanie metodov delovoj razvedki v konkurentnoj bor'be [The use of business intelligence in the competition]. *Journal of Modern Competition*, 2009, no. 6, pp. 29–41 (in Russian, abstr. in English).
4. Rubin Y. Diskussionnye voprosy sovremennoj teorii konkurencii [Controversial questions of the modern theory of competition]. *Journal of Modern Competition*, 2010, no. 3, pp. 38–67 (in Russian, abstr. in English).
5. Harski K. Blagonadezhnost' i lojal'nost' personala [Trustworthiness and loyalty of staff]. State Petersburg, Peter Publ., 2003. 496 p.
6. Schroeder E. Krupp ot Arndta Krupa k Helen-Amalii Krupp [Arndt Krupp From Krupa Helen Amalie Krupp]. Available: <http://www.gumer.info>Econom/Shreder/01.php>

A. Alaverdov, Moscow Financial-Industrial University «Synergy», Moscow, Russia, alaverdov@bk.ru

Personnel security as a factor in the competitiveness of the modern organization

The article analyzes the impact on the personnel security market positions of the organization that operates in a highly competitive environment. This environment requires extensive use of the market against rivals of methods, including, and unfair competition. Some of them are aimed directly at competing organization staff and implemented in the form of either direct solicitation of employees in key positions or to induce them to cheat the trust of the employer. Another group of personnel security threats linked to the initiative (not a result of the impact of competitors) manifestations of disloyal attitude of employees to their employer. It is considered the most likely threats to information and property safety of the modern organization by disloyal employees. The main threat to its long-term competitive position determined by the threat of loss of business reputation in the eyes of customers and business partners — due to willful disclosure of confidential information, the mystery client component. No less dangerous from the standpoint of the existing realities of the domestic market, the threat of a compromise of a particular organization as a law-abiding business entity in the eyes of the fiscal, law enforcement and supervisory bodies of the state have received relevant information from employees seeking revenge on his employer for the real and imaginary wrongs. For business entities, occupying leading positions in the markets served, particularly those working in innovation-driven industries represent a very serious threat to the disclosure of information by employees that constitutes a trade secret. Threats property safety in the article attributed the theft of money and material assets of the organization carried out in person or with the direct participation of its employees, intentional damage to property, as well as corruption of officials and their complicity in the raider seizure of property or business in general. Based on the results of the review, formulated and argued for the competitive advantages that get business entities to pay due attention to the prevention and prompt suppression of threats on staffing direc-

tion of the authorized activities. The first of these advantages is the acquisition of a high business reputation in the markets served by the guaranteed customers, and the parterre storing information constituting client confidentiality. The second advantage of the absence of conflict acts with fiscal, law enforcement and supervisory authorities of the State and to prevent the conflicts arising from the administrative, economic and other sanctions (up to the revocation of the license to carry out the relevant business activities). A third advantage is determined by the improvement of existing or maintain a leading position in the markets served, provides effective prevention of leakage of confidential information constitutes a trade secret. A fourth advantage is to minimize the market and direct financial losses in the process of production and financial activities of the organization, which was caused by the direct theft of cash and highly liquid tangible assets own employees, destruction or damage of various property complexes, corruption of officials in the form of transactions, obviously unfavorable for employer. Finally, another important competitive advantage, discussed in the article serves the preservation of high quality, hence the high competitiveness of the human capital of your organization employer. It ensures effective prevention of this prevalent in today's labor market as the threat of poaching competitors or professional hedhanterami most valuable employees — the representatives of the personnel of the elite organization. In the final part of the article identifies the major methodological requirements for corporate management of human security. These requirements are addressed to the owners and top management of the organization, its staff work, managers of linear divisions. In particular, the necessity to ensure the two main prerequisites for a high loyalty staff — namely, the creation of the subjects of the domestic professional enterprise organizational, economic, social and psychological conditions that ensure the loyalty of the staff, and they use a variety of application HR-technologies aimed at maintaining the labor Corporate Relations team spirit.

Keywords: property security, information security, personnel security, personnel risks, staff loyalty, competitive advantage, systematic approach, security, personnel security management.

About author:

A. Alaverdov, Dr of Economics, Professor

For citation:

Alaverdov A. Personnel security as a factor in the competitiveness of the modern organization. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 5, pp. 25–38 (in Russian).