

**Людмила Андреевна ПОПКОВА**

*студентка специальности «Экономическая безопасность»  
Тюменского государственного университета,  
г. Тюмень, [ludmilapopkova99@gmail.com](mailto:ludmilapopkova99@gmail.com)*

**Елена Геннадьевна ТОКМАКОВА**

*кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности,  
системного анализа и контроля Тюменского государственного университета,  
г. Тюмень, [e.g.tokmakova@utmn.ru](mailto:e.g.tokmakova@utmn.ru)*

## **ИНСТРУМЕНТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И МЕТОДЫ ЕЕ ОЦЕНКИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ**

**Аннотация.** Статья посвящена теоретическим аспектам инструментария обеспечения кадровой безопасности, а также методов ее оценки. Более подробно рассмотрены инструменты, применяемые на практике через действие кадровой политики организации. Оценка кадровой безопасности и применение инструментария ее обеспечения позволяют снизить риски, которые напрямую связаны с сотрудниками компании. Рассмотрены основные методы оценки кадровой безопасности. На основе ранее разработанных методик экспертных оценок предложен и рассмотрен на примере метод балльной экспертной оценки.

**Ключевые слова:** кадровая безопасность, методы оценки кадровой безопасности, инструменты обеспечения кадровой безопасности.

**Lyudmila Andreevna POPKOVA**

*Student of the direction "Economic security" of Tyumen State University,  
Tyumen, [ludmilapopkova99@gmail.com](mailto:ludmilapopkova99@gmail.com)*

**Elena Gennadyevna TOKMAKOVA**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economic Security,  
System Analysis and Control, Tyumen State University, Tyumen, [e.g.tokmakova@utmn.ru](mailto:e.g.tokmakova@utmn.ru)*

## **TOOLS FOR ENSURING PERSONNEL SECURITY AND METHODS OF ITS ASSESSMENT: THEORETICAL ASPECTS**

**Abstract.** The article is devoted to the theoretical aspects of the tools to ensure personnel security, as well as methods of its assessment. In more detail the tools used in practice through the action of the personnel policy of the organization are considered. Assessment of personnel security and the application of tools to ensure it allows to reduce the risks that are directly related to the employees of the company. The basic methods of assessment of personnel security are considered. On the basis of previously developed methods of expert evaluations the method of point expert evaluation is proposed and considered as an example.

**Keywords:** personnel security, methods of assessing personnel security, tools to ensure personnel security.

Кадровая безопасность является одной из составляющих экономической безопасности предприятия, и направлена на трудовые отношения и персонал в компании, поэтому очень важно выявлять и предотвращать риски и угрозы заранее, так как проблемы в кадровой безопасности могут снизить эффективность деятельности компании. Персонал является основной движущей силой организации, без него сложно достичь желаемых результатов, поэтому очень важно, чтобы работники были довольны условиями труда и были лояльны и благонадежны.

Кадровая безопасность — это состояние защищенности предприятия от негативного воздействия на экономическую безопасность за счет снижения

рисков и угроз, которые могут быть связаны с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом. Важной составляющей кадровой безопасности бизнеса является кадровая политика.

Кадровая политика — система принципов и норм, которых придерживается компания, для стабильного, эффективного и долгосрочного развития в использовании персонала компании, которые соответствуют задачам, целям и стратегии организации.

Инструменты обеспечения кадровой безопасности — приемы, способы, нормативные документы, разработанные аппаратом управления компании, направленные на поддержание эффективной работы персонала, сохранность имущества и денежных средств компании.

Особое внимание стоит обратить на инструменты, определяемые кадровой политикой, с их помощью можно эффективно обеспечивать кадровую безопасность в организации. К таким инструментам можно отнести:

- проверку персонала при приеме на работу;
- поддержание мотивации работников;
- разработку нормативных документов в отношении трудовой дисциплины;
- разработку условий для поддержания лояльности сотрудников компании;
- обучение персонала компании;
- разработку и поддержание корпоративной культуры.

Для аргументации влияния данных инструментов на кадровую безопасность, рассмотрим их подробнее.

Проверка персонала при приеме на работу состоит в том, что перед тем, как начать трудовую деятельность в компании, работник проходит собеседование, по результатам которого представитель отдела кадров понимает, насколько будущий сотрудник соответствует тем ожиданиям и требованиям, которые предъявляет компания к персоналу и также работник понимает, хочет ли он работать в данной организации. Если собеседование проходит успешно, то происходит проверка соискателя службой безопасности, данная проверка включает в себя сверку данных, которые предоставляет о себе соискатель, подлинность документов, наличие судимостей, проверку кредитной истории, наличие заболеваний и зависимостей, которые будут препятствовать успешной работе, проверка семьи соискателя, изучение рекомендательных писем с прошлой работы. Также при проверке соискателя могут использоваться психологические тесты, полиграф, проверка спортивных навыков. Таким образом компания понимает, подходит ли человек для данной работы и насколько в нем можно быть уверенным.

Поддержание мотивации работников — процесс, в котором в результате трудовой деятельности происходит взаимное удовлетворение потребностей работника и организации. Таким образом, работник удовлетворяет свои потребности и ожидания в выбранной им работе, такие как заработная плата, премии, страховки, пенсии, путевки на отдых, сертификаты, благоприятный рабочий климат, обеспечение безопасности сотрудника, продвижение по карьерной лестнице, обучение. В это же время компания получает замотивированного на

успехи в работе сотрудника, который будет держаться за свое рабочее место и приносить компании прибыль, а также не будет наносить умышленный вред имуществу компании и воровать на рабочем месте.

Разработка нормативных документов в отношении трудовой дисциплины. Трудовая дисциплина (согласно ст. 189 Трудового Кодекса Российской Федерации) — обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с Трудовым Кодексом, иными федеральными законами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором [1]. Работник обязан соблюдать дисциплину труда, которая разработана организацией, а организация в свою очередь обязана создать условия для того, чтобы работник мог соблюсти дисциплину труда. Соблюдение трудовой дисциплины является важным требованием для эффективной работы бизнеса, так как оно позволяет сократить количество нарушений на предприятии, например, прогулы, несоблюдение требований руководства, неисполнение трудовых инструкций, опоздания или ранние уходы с рабочего места, а также трудовая дисциплина устанавливает режим работы и время отдыха для избежания превышения полномочий со стороны администрации.

Разработка условий для поддержания лояльности сотрудников компании. Лояльность сотрудников компании представляет собой приверженность и преданность работника идеям и ценностям компании, уважительное отношение к руководству и коллегам, идентификация личных интересов с успехами компании, удовлетворенность теми условиями труда, которые предоставляет работодатель. Лояльный сотрудник не будет причинять вред компании, в которой он работает, поэтому для бизнеса важно создавать такие условия работы, в которых работник будет чувствовать себя комфортно и будет отстаивать интересы организации.

Обучение персонала компании используется для повышения эффективности деятельности компании. Важно, чтобы сотрудники совершенствовали свои знания и навыки и получали новые в процессе работы, так как, чем более квалифицирован персонал, тем больше вероятность избежания брака на производстве или совершения ошибок, которые могут привести к материальным и денежным потерям, например, не вовремя сданная отчетность может привести к штрафам, неумение менеджера вести диалог с потенциальным клиентом, может привести к тому, что клиент перейдет к конкурентам, несоблюдение условий хранения продукции может привести к ее порче. Именно поэтому для эффективной и бесперебойной работы компании нужно всегда проводить обучения, тренинги для сотрудников фирмы.

Разработка и поддержание корпоративной культуры. Корпоративная культура представляет собой стандарты поведения внутри организации, ее фундамент закладывается владельцем фирмы. Владельцу компании необходимо прививать своим сотрудникам принципы взаимопомощи, уважения, ценность каждого работника и исполняемой им работы, также некоторые компании прививают своим работникам уважение не только к коллегам, но и окружающим их людям вне работы, заботе об окружающей среде. Правильно выстроенная корпоративная культура сплотит работников, позволит снизить количество

конфликтов в коллективе, а также повысить эффективность решения поставленных перед ними рабочих задач.

Рассмотрев данные инструменты, можно прийти к выводу о том, что все они так или иначе связаны между собой и нельзя выделить один инструмент, при использовании которого будет достигнут максимальный положительный эффект. Как наиболее влиятельные инструменты можно выделить трудовую дисциплину, проверку персонала при приеме на работу и мотивацию сотрудников, но для наиболее эффективного повышения уровня кадровой безопасности рекомендуется применять все инструменты, так как таким образом будет достигнут наибольший эффект и персонал будет наиболее удовлетворен, а соответственно, вероятность наступления кадровых рисков снизится и повысится эффективность работы.

Таким образом, представляется важным формировать кадровую политику как совокупность внутренних локальных документов, позволяющих применять все указанные выше инструменты обеспечения кадровой безопасности [2].

Для выявления рисков и угроз, которые могут нанести вред кадровой безопасности, используют различные методы ее оценки.

Выделяют два основных метода оценки уровня кадровой безопасности:

- индикативный (индикаторный) метод;
- метод экспертных оценок (экспертный метод).

Индикативный (индикаторный) метод оценки кадровой безопасности представляет собой выявление индикаторов состояния кадровой безопасности и их предельно допустимых значений, отклонение от норм, которых может привести к наступлению критических ситуаций и нарушению функционирования системы кадровой безопасности [3].

Данный метод достаточно прост в использовании, компании не приходится затрачивать на него большое количество средств, но для корректного использования данного метода нужно верно определить пороговые значения для индикаторов, если этого не сделать, то полученные результаты будут недостоверными.

Пороговые значения — это предельно допустимые значения индикаторов, выход за пределы данных значений говорит о том, что у компании есть проблемы в обеспечении кадровой безопасности. Необходимо заметить, что пороговые значения индикаторов зависят от таких факторов, как размер компании, численность сотрудников, отраслевые особенности, денежные обороты компании, поэтому нельзя сказать, что существуют строго определенные пороговые значения для каждого индикатора. Например, если рассматривать показатель текучести кадров, то пороговые значения будут меняться в зависимости от сферы деятельности, масштабов, местоположения компании. Так в производственной сфере нормальный уровень текучести — 10-15%, в страховом бизнесе и торговле норма текучести составляет 30%, а для гостиничной и ресторанной сферы уровень 80% считается допустимым, в крупных городах с развитым рынком труда среднее значение нормы текучести, независимо от отрасли, в пределах 10-20% [4].

В индикативном методе оценок нет строго определенного перечня показателей, все зависит от самой компании, от внешних и внутренних факторов, ее

финансовых возможностей и целей оценки. Несмотря на это можно выделить минимальный стандартный перечень индикаторов для оценки кадровой безопасности. В данный перечень для оценки кадровой безопасности индикаторным методом входят следующие группы показателей:

- показатели состава и движения персонала — коэффициент текучести кадров и показатель образовательного состава персонала;
- показатели затрат от инвестирования в персонал — доля издержек на обучение персонала в общем объеме затрат на персонал;
- показатели мотивации — удельный вес оплаты труда в общем объеме издержек компании, степень удовлетворенности оплатой труда персоналом;
- показатели условий труда — уровень автоматизации труда и наличие у сотрудников профессиональных заболеваний;
- личные показатели — доля сотрудников, не имеющих нарушений трудовой дисциплины, вероятность сохранения коммерческой тайны сотрудниками [5].

Экспертный метод более дорогостоящий, чем индикативный, так как он проводится на основе обработки мнений приглашенных экспертов. Зачастую каждый эксперт использует собственно разработанную методику оценки кадровой безопасности.

На основе методики, предложенной О.Ю. Калмыковой, Н.В. Солововой, Л.В. Иваненко, О.В. Новоселовой [6] авторами данной статьи была разработана система оценки кадровой безопасности методом средних балльных экспертных оценок. Данный метод основан на привлечении к оценке нескольких экспертов, в условном примере, представленном ниже, трех экспертов.

Для того, чтобы эксперты более точно смогли оценить кадровую безопасность организации им необходимо сначала провести оценку различных аспектов взаимодействия администрации с кадрами, работы персонала и его профессиональный уровень, при этом, предполагается, что каждый эксперт использует свои методики проверки (профессиональных знаний, навыков (*hard skills*) и надпрофессиональных навыков (*soft skills*), проведение психологических тестов, игр, общение с сотрудниками компании и управленческим персоналом). После этого для оценки кадровой безопасности экспертами предполагается использование балльной системы оценивания кадровых рисков, где баллы будут выставляться в зависимости от вероятности наступления риска: 0 — вероятность наступления риска минимальна, 3 — вероятность наступления риска небольшая, 6 — средняя вероятность наступления риска, 9 — высокая вероятность наступления риска, 12 — риск однозначно имеет место.

Аспекты, по которым будут выставляться баллы, приведены в таблице 1.

В качестве примера возьмем условную организацию «А», которая решила применить данный метод для оценки уровня кадровой безопасности. Условно считаем, что приглашенные эксперты провели встречи с сотрудниками, использовали иные методы оценки разных аспектов кадровой безопасности, на основании которых сделали выводы и выставили баллы, представленные в таблице 1.

**Условный пример применения метода экспертной оценки  
кадровой безопасности на основе балльной системы**

<i>Аспект нарушения обеспечения кадровой безопасности</i>	<i>Эксперт</i>			<i>Средняя оценка вероятности наступле- ния данного аспекта</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	
Подбор персонала недостаточной квалифи- кации	3	6	3	4
Отсутствие у персонала мотивации к каче- ственному выполнению работы	0	3	3	2
Наличие конфликта интересов у работника и работодателя	3	0	3	2
Вероятность порчи имущества или кражи со стороны работников	6	3	6	5
Дефицит кадров	6	9	6	7
Высокая текучесть персонала	9	6	6	7
Общая неудовлетворенность персонала условиями труда	6	3	6	5
Итоговая оценка:	33	30	33	32

Источник: [составлено авторами].

В зависимости от того, какие баллы выставят эксперты будет видна итоговая оценка кадровой безопасности предприятия, где: 0-21 — вероятность возникновения кадровых рисков минимальна, хорошее обеспечение кадровой безопасности в компании; 22-42 — средняя вероятность возникновения кадровых рисков, необходимо доработать отдельные аспекты кадровой безопасности, нормальное обеспечение кадровой безопасности в компании; 43-63 — высокий уровень возникновения кадровых рисков, необходимо обратить внимание на уровень обеспечения кадровой безопасности в компании; 64-84 — очень высокий уровень возникновения кадровых рисков, необходимо срочно пересмотреть то, каким образом обеспечивается кадровая безопасность в компании.

По данным расчетов условного примера мы видим, что итоговая оценка кадровой безопасности компании «А» составила 32 балла, что соответствует средней вероятности наступления кадровых рисков. Компании «А» необходимо доработать определенные аспекты в обеспечении кадровой безопасности.

Таким образом можно сказать, что любая компания может провести оценку кадровой безопасности как самостоятельно, так и с привлечением экспертов. Индикаторный метод позволяет провести оценку кадровой безопасности непосредственно работниками отдела кадров, которые уже есть на предприятии, что не несет такие больше затраты, как экспертный метод, где для каждой компании может быть разработана индивидуальная система оценивания.

В данной статье на основе уже разработанных методик нами предложен метод экспертной оценки без учета специфики предприятия. Также для наиболее

эффективной оценки можно применять оба метода, они могут дать наиболее полную оценку имеющейся на предприятии ситуации по кадровой безопасности.

Кадровая безопасность является важным жизненным элементом любого предприятия, приведенные выше инструменты и методы оценки помогают достичь желаемого результата в управлении персоналом и повышении объемов производства, количества оказываемых услуг и проданных товаров, что, несомненно, положительно сказывается на прибыли компании и ее репутации. Можно сделать вывод о том, что благополучие компании напрямую зависит от того, насколько удовлетворены и профессиональны работники, поэтому для руководства компании должно быть важно вкладываться в обеспечение кадровой безопасности, ведь от этого зависит экономическая безопасность компании в целом.

#### **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ // Консультант-Плюс: надежная правовая поддержка: [официальный сайт]. 1997-2022. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/0bcb36bb1684e9183927055e83f44ce0bac15487/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/0bcb36bb1684e9183927055e83f44ce0bac15487/) (дата обращения: 10.03.2022).
2. Токмакова Е.Г., Каримова Д.В., Брыксина П.А. Кадровая политика: концептуальный подход с позиции обеспечения экономической безопасности бизнеса // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2020. Т. 9, № 5. С. 15-21.
3. Цветкова И.И. Установление пороговых значений индикаторов кадровой безопасности // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. № 1. URL <https://ekonomika.snauka.ru/2017/01/13680> (дата обращения: 25.01.2022).
4. Л. Ф. Бердникова, Г. М. Ситдикова. Современные подходы к оценке системы текучести кадров // Молодой ученый. 2016. № 9 (113). URL: <https://moluch.ru/archive/113/29161/> (дата обращения: 24.03.2022).
5. Цветкова И.И., Клевцев Н.И. Оценка кадровой безопасности предприятия с помощью индикаторного подхода // Бюллетень науки и практики. 2017. № 1 (14). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-kadrovoy-bezopasnosti-predpriyatiya-s-pomoschyu-indikatornogo-podhoda/viewer> (дата обращения: 08.03.2022).
6. Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В., Иваненко Л.В., Новоселова О.В. Оценка кадровых рисков промышленной организации // Инновационные стратегии управления человеческими ресурсами: сб. науч. трудов I Всерос. науч.-практ. конф. Самара: Изд-во СНЦ, 2018. С. 244-250.