

**КОНТРОЛЬ И МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ
КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА
В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ****Василий Александрович ДАДАЛКО ^{a,*}, Светлана Викторовна ДАДАЛКО ^b**

^a доктор экономических наук, профессор кафедры анализа рисков и экономической безопасности,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация
antikrizis1@bk.ru
<https://orcid.org/0000-0001-5436-3286>
SPIN-код: 4287-0228

^b кандидат экономических наук, доцент,
Международный университет «МИТСО», Минск, Республика Беларусь
svetaroedad@gmail.com
ORCID: отсутствует
SPIN-код: отсутствует

* Ответственный автор

История статьи:

Получена 28.06.2019
Получена в доработанном
виде 14.07.2019
Одобрена 30.07.2019
Доступна онлайн
15.10.2019

УДК 331.108

JEL: M12, M14, M50

Ключевые слова:

кадровая безопасность,
мотивация труда,
стимулирование персонала,
формы и методы
мотивации труда,
управление персоналом

Аннотация

Предмет. Механизм формирования кадровой безопасности хозяйствующего субъекта посредством эффективной системы контроля и мотивации персонала.

Цели. Анализ современных форм, методов и технологий контроля персонала, включая информационные технологии. Поиск и разработка целесообразных решений по формированию рационального механизма обеспечения кадровой безопасности с использованием инструментария контроля и мотивации персонала, являющегося необходимым условием стабильного функционирования компании.

Методология. В процессе исследования проблем кадровой безопасности хозяйствующего субъекта посредством эффективной системы контроля и мотивации персонала использовались методы логического анализа и системный подход.

Результаты. Рассмотрены современные формы, методы и технологии контроля персонала, включая информационные технологии. Виды возможных проверок лояльности персонала построены на основе конкретных ситуаций в практике хозяйствующего субъекта. Изложена авторская классификация методов мотивации и инструментов стимулирования труда в целях поддержания кадровой безопасности хозяйствующего субъекта.

Выводы. Правильно подобранные методы контроля персонала в сочетании с эффективной мотивационной системой способны обеспечить отличную профилактику должностных преступлений, способствовать развитию компании и поддержанию высокого уровня кадровой безопасности. Для того чтобы выстроить на предприятии рациональную систему контроля персонала прежде всего необходимы: тщательный анализ уже действующих методов контроля и состояния кадрового потенциала; оценка возможностей самой компании.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2019

Для цитирования: Дадалко В.А., Дадалко С.В. Контроль и мотивация персонала как факторы обеспечения кадровой безопасности хозяйствующего субъекта в современных условиях // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2019. – Т. 15, № 10. – С. 1840 – 1856.
<https://doi.org/10.24891/ni.15.10.1840>

Введение

Кадровая безопасность, как составной элемент экономической безопасности, направлена на обеспечение эффективного функционирования

организации с действующей системой противодействия угрозам. Целью кадровой безопасности является снижение рисков и угроз, исходящих от персонала. По экспертным оценкам, до 80% правонарушений

совершается либо самими сотрудниками организации на любых должностях, либо при их прямом или опосредованном участии.

Каждая организация должна создать особые методы, процедуры и программы, чтобы использовать их для управления человеческими ресурсами, обеспечивая их постоянное совершенствование. Вместе с тем в системе экономической безопасности субъекта хозяйствования персонал целесообразно рассматривать не только как объект защиты, но и как источник угрозы. В связи с этим кадровой безопасностью считаются *действия, направленные на защиту интересов организации в области управления персоналом для предотвращения отрицательных воздействий на экономическую безопасность предприятия*. Так, по данным исследования компании Zecurion, максимальный размер ущерба, который понесла отечественная организация в результате разглашения корпоративных тайн, составил 30 млн долл. США. Средний же финансовый ущерб крупных коммерческих организаций от одной утечки информации — 820 тыс. долл. США. Чаще всего инсайдеры похищают и продают персональные данные сотрудников и акционеров (74,3%), списки клиентов и поставщиков (70,2%), а также персональные данные клиентов (69,2%)¹.

Актуальность проблемы и научная новизна исследования связана с поиском и разработкой целесообразных решений по формированию рационального механизма обеспечения кадровой безопасности с использованием инструментария контроля и мотивации персонала, являющегося необходимым условием стабильного функционирования компании.

Кадровая безопасность: понятие, риски, связанные с кадровой безопасностью

В современных условиях функционирования системы управления персоналом кадровая безопасность хозяйствующего субъекта – одна из главных задач для организаций различных форм собственности. Общемировые

тенденции экономического развития формируют необходимость поиска эффективных способов управления персоналом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора. Следует отметить, что профилактика должностных преступлений – неотъемлемая составляющая обеспечения безопасности и устойчивого развития хозяйствующего субъекта.

Можно выделить следующие группы рисков, связанных с кадровой безопасностью:

- риски, связанные с подбором персонала;
- риски, появляющиеся в результате неэффективной мотивации персонала;
- риски, связанные с информационной безопасностью;
- риски, вызванные наличием в организации так называемых «групп риска»;
- риски, связанные с увольнением работников;
- риски неспособности работников компании бороться с влиянием со стороны третьих лиц;
- риски текучести персонала;
- риск неэффективности функционирования организационной структуры;
- риск снижения уровня лояльности персонала по отношению к компании;
- риски недостаточной квалификации сотрудников;
- риски, связанные с информационной безопасностью и защитой коммерческой тайны [1].

Организация кадровой безопасности предприятия включает в себя, в частности, следующие направления:

- участие в подборе кандидатов на вакантные должности;
- изучение и анализ лояльности персонала;
- многоаспектную профилактику возможных нарушений со стороны персонала и др.

¹ Кнут и пряник: как современные технологии помогают руководству контролировать качество работы, и что это дает. URL: <https://habr.com/ru/post/305640/>

Понятие кадровой безопасности через связь с проблемами развития человеческих ресурсов организации раскрывает Л.П. Гончаренко, рассматривая кадровую безопасность как состояние защищенности интересов компании, направленных на совершенствование и развитие человеческого капитала, а также на поддержку эффективной системы управления человеческими ресурсами при минимизации рисков и угроз компании, связанных с кадровой составляющей².

В исследованиях А.И. Хорева, Е.В. Горковенко, И.В. Платоновой кадровая безопасность представляет собой «защищенность персонала от внешних и внутренних угроз в целях обеспечения условий для эффективного персонал-менеджмента и, как следствие, высокого уровня конкурентоспособности организации» [2]. Л.И. Любавская и Д.В. Беляйкин рассматривают кадровую безопасность как должный уровень защищенности от возможных угроз, исходящих со стороны персонала³.

В работе А.Р. Алавердова кадровая безопасность – это процесс предотвращения различных угроз и деструктивных действий со стороны сотрудников компании⁴. Вместе с тем не все определения понятия «кадровая безопасность» являются полными, так как не учитывают таких угроз кадровой безопасности, как бездействие персонала, недостаточный уровень профессионализма, личные качества сотрудников, склонность к совершению должностных преступлений и т.д.

В то же время можно отметить, что подход к кадровой безопасности, имеющий направленность только на защиту интересов компании, оставляет без внимания интересы сотрудников и порождает различные угрозы, тем самым существенно снижая уровень лояльности персонала. Практика показывает, что ущемление интересов сотрудников

является фактором, подталкивающим их на совершение должностных преступлений. В связи с этим представляется необходимым, чтобы кадровая безопасность была направлена на обеспечение защиты интересов всех участников трудовых отношений.

Управление кадровой безопасностью путем реализации функции контроля за персоналом

Необходимость внедрения системы контроля за персоналом на предприятии не вызывает сегодня сомнения у большинства руководителей предприятий, несмотря на значительные финансовые вложения и трудозатраты на установку, эксплуатацию и техподдержку того или иного решения. Взгляды различных исследователей имеют существенные отличия, а на практике можно встретить как и полное одобрение любых методов контроля, так и категорическое их неприятие в любых проявлениях. В управлении кадровой безопасностью в организации значительное место отводится превентивным мероприятиям, проводимым службой безопасности по предотвращению противоправных действий со стороны сотрудников компании. Система контроля за персоналом в компании направлена на профилактику и предотвращение должностных преступлений – противоправных действий или бездействия лиц, связанных с использованием возможностей, данных служебным положением.

Под использованием должностным лицом своих служебных полномочий вопреки должностным полномочиям понимается совершение действий (либо бездействие), которые хотя и были непосредственно связаны с осуществлением должностным лицом своих прав и обязанностей, однако не вызывались служебной необходимостью и объективно противоречили общим задачам и требованиям, для достижения которых должностное лицо было наделено соответствующими должностными полномочиями.

Для более полного охвата всех бизнес-процессов существуют различные формы и методы контроля за персоналом. На вопрос:

² Гончаренко Л.П. и др. Экономическая безопасность: учебник для вузов. М.: Юрайт, 2016. 478 с.

³ Любавская Л.И., Беляйкин Д.В. Кадровая безопасность как фактор конкурентоспособности в сфере банковского предпринимательства: учеб. пособие. Новосибирск: Изд-во НФ РГТЭУ, 2010. 104 с.

⁴ Алавердов А.Р. Управление кадровой безопасностью организации: учебник. М.: Маркет ДС, 2008. 176 с.

насколько законна та или иная система контроля, отвечает Трудовой кодекс РФ (ст. 15, 21, 22 и 189 и др.) – такие системы законны, но при соблюдении определенных условий. В частности, ч. 1 ст. 22 ТК РФ закрепляет за работодателем право контролировать исполнение работником трудовых обязанностей и использование им оборудования и других технических средств, предоставленных работодателем для работы. Для того чтобы внедрение системы контроля не вызвало неприятия сотрудниками, следует придерживаться порядка действий⁵, приведенного в *табл. 1*.

Существенно снизить количество совершаемых должностных правонарушений позволяют современные методы контроля за персоналом. Вместе с тем при осуществлении любого вида контроля следует помнить, что именно человек является неотделимой частью системы управления, а также учитывать особенности человеческого поведения.

Классификация современных методов и виды контроля за персоналом

Под методами контроля принято понимать совокупность действий, направленных на проверку и оценивание действий персонала. При выборе методов контроля необходимо учитывать соответствующие параметры бизнес-процессов конкретной организации, виды угроз, исходящих от сотрудников компании, варианты их возможной реализации и прочие условия. Технологии, средства, методы и формы реализации контроля весьма многообразны. Виды контроля за персоналом необходимо подбирать с учетом особенностей работы и возможностей компании, поставленных целей контроля. Контроль служит базой для оценки не только работы самого персонала и эффективности всей системы управления, но и результативности деятельности организации в целом за определенный период времени⁶. Классификация методов контроля за персоналом, применяемых в практике

субъектов хозяйствования, представлена в *табл. 2*.

Контроль – одна из важных функций управления персоналом, проверка действий персонала по определенной системе, позволяющая не только выявлять отклонения, ошибки, недостатки в действиях сотрудников, но и предупреждать возможные должностные преступления. Вместе с тем контроль за персоналом требует грамотного подхода к его организации и выбору методов; он необходим для того, чтобы сберечь финансовые средства организации. Это объясняется тем, что могут возрастать транзакционные издержки компании за счет оппортунизма персонала, когда работники, чувствуя бесконтрольность, будут заниматься нефункциональной работой. Как показывают исследования в сфере управления персоналом, многие сотрудники в рабочее время совершают покупки в интернет-магазинах, смотрят видео-ролики, общаются в социальных сетях и ведут личную переписку по электронной почте, ищут подходящие варианты для отпуска и отдыха в выходные дни, делают личные звонки, ищут новую работу или подработку и др. При этом все это делается с использованием ресурсов организации.

Следует отметить, что именно для снижения рисков и угроз нанесения экономического, репутационного и других видов ущерба субъекту хозяйствования и осуществляется контроль за персоналом.

Высокоэффективные методы контроля за персоналом в системе управления персоналом организаций

Эффективность управления персоналом определяется степенью достижения общих целей организации. Следует отметить, что контролировать необходимо не только результат выполнения работы конкретным сотрудником или коллективом, но и процесс его достижения. Эффективное функционирование системы контроля за персоналом хозяйствующего субъекта предполагает использование информационных технологий и программных продуктов. Существует значительное количество методов контроля за персоналом организаций, из

⁵ Лукаш Ю.А. Контроль персонала как составляющая безопасности и развития бизнеса: учеб. пособие. М.: Флинта, 2017. 24 с.

⁶ Алавердов А.Р. Управление кадровой безопасностью организации: учебник. М.: Маркет ДС, 2008. 176 с.

которых выделим несколько наиболее эффективных (табл. 3).

Одной из важных задач руководителей организаций в современных условиях является создание условий для максимального раскрытия работниками своего потенциала, и содействовать этому могут новые технологии. Наиболее используемыми методами контроля за персоналом в практике организаций являются видеонаблюдение, имеющее широкое распространение в различных формах для профилактики преступлений, а также контроль рабочего времени с задействованием ИТ-систем. Данные методы контроля повышают производительность труда, дисциплинируют персонал и позволяют сократить затраты организации. Для производственных предприятий необходимым методом контроля является нормирование труда, так как хронометраж рабочего времени помогает оптимизировать трудовые процессы максимальной продолжительности и повысить эффективность работы персонала.

Проверки работающего персонала как компонент снижения рисков и угроз

Существуют различные виды проверок, направленных на обеспечение кадровой безопасности, которые могут стать действенной профилактикой должностных преступлений в компании. Проверки работающего персонала – неотъемлемый компонент эффективной работы с персоналом и рациональный способ оценки благонадежности людей, от которых зависит процветание организации. Специально смоделированные условия позволяют оценить действия сотрудника с позиции честности, лояльности и надежности. Возможные виды проверок и способы их осуществления приведены в табл. 4.

Каждый субъект хозяйствования самостоятельно определяет возможные и необходимые виды проверок персонала в зависимости от вида деятельности, размеров компании и целей их проведения. Исследования показывают, что существует непосредственная связь между удовлетворенностью работой, оплатой,

условиями труда и верностью компании. Оценка персонала положительно влияет на развитие не только каждого работника, но и компании, так как наличие обратной связи является мощным инструментом повышения эффективности функционирования предприятия.

Современные информационные технологии в управлении персоналом

В управлении персоналом сегодня могут использоваться современные интернет-технологии, такие как: корпоративный сайт, программы мгновенного обмена сообщениями, электронная почта, профессиональные интернет-сообщества и социальные сети, а также специализированное программное обеспечение.

Корпоративный сайт – это важнейший элемент информационной системы каждой организации, так называемый виртуальный офис, доступный круглосуточно широкой аудитории посетителей, включая потенциальных работников.

С помощью программ мгновенного обмена сообщениями могут передаваться различные сообщения в режиме реального времени. Такие программы могут применяться для организации групповых текстовых чатов и видеоконференций. Для облегчения электронной переписки сотрудников используются специализированные почтовые программы.

Профессиональные интернет-сообщества представляют собой порталы или группы сайтов, взаимосвязанных по тематике и профессиональным интересам посредством ссылок (виртуальные сообщества, сетевые профессиональные организации и т.д.). Профессиональные сообщества являются новым пространством для поиска кадровых ресурсов. В последнее время особенно популярными стали социальные сети, которые предоставляют широкий ряд возможностей для специалистов, занимающихся управлением персоналом и кадровой безопасностью.

Значимую роль в системе управления персоналом играет специализированное

программное обеспечение: справочно-правовые системы (информационно-правовые системы); экспертные системы; программные продукты, автоматизирующие отдельные функциональные задачи управления персоналом; специализированные комплексные HRM-системы (от англ. *Human Resource Management* – управление человеческими ресурсами).

Экспертные системы для работы с кадрами в зависимости от поставленных задач можно разделить на следующие группы: многофункциональные системы (профессиональный отбор, аттестация работников и др.); системы для группового анализа состояния персонала; системы для специалистов-психологов (выявление негативных проявлений работников, негативных тенденций в структурных подразделениях и организации в целом). Специализированные комплексные HRM-системы по сравнению с традиционными программными продуктами для кадрового учета и начисления заработной платы включают в себя HR-контур, предназначенный для работы с качественными показателями персонала (мотивация персонала, управление карьерой, оценка персонала, ведение профилей компетенций сотрудников, анализ эффективности персонала и др.). Такого класса программные продукты позволяют обеспечивать «самообслуживание персонала», в частности удаленный доступ сотрудников к учетным данным с возможностью корректировки части из них, а также поддержку HR-портала в Интернете. Единое информационное пространство таких программных продуктов позволяет выстроить эффективные аналитические системы и системы поддержки кадровых решений.

Система мотивации сотрудников как необходимое условие обеспечения кадровой безопасности

Большую роль в управлении персоналом и обеспечении кадровой безопасности компании играет мотивация и стимулирование труда. Система мотивации сотрудников, направленная на развитие уровня ответственности, самостоятельности и

лояльности персонала, является, на наш взгляд, весьма эффективным профилактическим методом контроля и необходимым условием кадровой безопасности.

Мотивационная функция позволяет повысить заинтересованность каждого члена коллектива в увеличении продуктивности труда. В качестве мотивации применяются стимулирующие рычаги влияния: карьерный рост, возможность самореализации и др.

Трудовая мотивация – это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ. Мотивация и стимулирование оказывают воздействие на психологические характеристики работников и кадровую безопасность хозяйствующего субъекта (табл. 5).

Исследования показывают, что должный уровень лояльности персонала к работодателю достигается, когда работает мотивационный фактор, у сотрудников присутствует доверие к компании, что в результате способствует обеспечению экономической безопасности субъекта хозяйствования [3].

Стимулирование труда предполагает создание условий, при которых работник может удовлетворить свои потребности, достигнув заранее установленных показателей. Можно выделить материальное и морально-психологическое стимулирование труда работников. Материальное стимулирование труда представляет сочетание экономических форм и методов побуждения работников, направленных на усиление заинтересованности и экономической ответственности за результаты деятельности. Оно способствует динамичному развитию хозяйствующих субъектов и базируется на: материальном вознаграждении (основном и дополнительном) и получении льгот; не денежном вознаграждении; системе штрафов. Морально-психологические методы (моральное поощрение) имеют нематериальный характер и получили

достаточное распространение, так как они относительно малозатратны и достаточно эффективны. Они включают создание условий, способствующих формированию профессиональной гордости, личной ответственности за работу и наличие возможности добиться успеха, создание атмосферы взаимного уважения, доверия (как обязательного элемента корпоративной культуры).

Единая классификация методов мотивации и инструментов стимулирования отсутствует. Возможные и применяемые на практике методы (способы) мотивации и инструменты стимулирования труда персонала хозяйствующего субъекта представлены в табл. 6.

Укрупненно методы мотивирования можно также разделить на четыре вида [4–6].

1. *Экономические мотивы* всех типов (зарплата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т.п.). Успешность их воздействия определяется тем, насколько коллектив понимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере соблюдается неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их тесная связь во времени.

2. *Управление по целям*, что предусматривает установление для личности или группы сотрудников ряда целей, способствующих решению главной задачи организации (достижение определенных количественных или качественных уровней, повышение квалификации персонала и т.п.). Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня зарплаты или другую форму поощрения.

3. *Обогащение труда*, что означает предоставление людям более содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в определении режима труда, использовании ресурсов. Эта система в большей степени относится к неэкономическим методам, но во многих случаях к этому добавляется и рост оплаты труда, а не только социальный статус.

4. *Система участия*, которая в настоящее время существует в многообразных формах: от широкого привлечения коллектива к принятию решений по важнейшим проблемам организации и управления до соучастия в собственности путем приобретения акций предприятия на льготных условиях.

В рамках этих групп методов сегодня разрабатываются отдельные методики и системы мотивации персонала. Между материальными и нематериальными стимулами существует диалектическая связь. Так, заработная плата (материальный стимул) влияет на оценку и самооценку работника, удовлетворяя тем самым его потребности в признании, уважении окружающих, самоуважении, самоутверждении, то есть материальный стимул выступает одновременно и как социальный, моральный, психологический. В тоже время акцентирование внимания на экономических методах мотивирования зачастую приводит к снижению внимания к социально-психологическим аспектам мотивации, определяющим внутреннюю мотивацию персонала. Если использовать лишь материальные стимулы в ущерб нематериальным (социальным, моральным, творческим, психологическим и нравственным), то вся система стимулирования перестанет выполнять присущие ей функции в полной мере.

Кроме перечисленных методов выделяют также организационно-административные методы, которые основаны на директивных указаниях и базируются на властной мотивации, опирающейся на возможность принуждения и основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и т.п. К ним относятся: организационное планирование; организационное нормирование; инструктаж; распорядительство; контроль. В частности, организация совещаний и планерок для всего коллектива способствует вовлечению в процесс достижения общих целей всех работников. Администрирование включает оформление перечня функциональных обязанностей подчиненных, создание кодекса этики работника компании, формирование системы поощрений и

наказаний, которая распространяется на весь персонал фирмы и другие действия. Следует отметить, что в настоящее время на рынок труда выходит поколение людей, родившихся после 2000 г., для которого приоритетом является модель целевого поведения на работе, наличие карьерных ценностей, стремление к высоким доходам. Это обуславливает необходимость поиска новых рычагов и инструментов управления персоналом.

Критерии кадровой безопасности предприятия

Каждое предприятие разрабатывает критерии и пороговые значения показателей (индикаторов) кадровой безопасности. Укрупненно их можно разделить на следующие группы показателей:

- численный состав;
- эффективность использования персонала;
- состояние мотивационной системы;
- состояние квалификации и интеллектуального потенциала.

К индикаторам кадровой безопасности, в частности, можно отнести: среднесписочную численность персонала; коэффициент текучести кадров; образовательный уровень персонала; уровень автоматизации труда; производительность труда; качество персонала (в разрезе возрастных, квалификационных и социальных групп); долю издержек на обучение в общем объеме расходов персонала, удельный вес оплаты труда в структуре себестоимости предприятия; среднюю зарплату предприятия и групп персонала; показатели творческого потенциала; наличие профзаболеваний; долю персонала, не имеющего нарушений трудовой дисциплины; вероятность сохранения коммерческой тайны и др.⁷ [7].

Рассматривая кадровую безопасность как комбинацию таких ее составляющих, как безопасность жизнедеятельности,

профессиональная безопасность, социально-мотивационная безопасность, антиконфликтная безопасность, следует отметить, что основными признаками снижения кадровых рисков организации являются высокий уровень дисциплины, рост численности квалифицированных кадров, снижение текучести кадров, эффективная мотивационная система, высокий образовательный уровень и компетентность руководителей [8].

Выводы

Кадровая безопасность, как составляющая экономической безопасности, направлена на предотвращение угроз и негативных воздействий на экономическую безопасность предприятия со стороны персонала. Сегодня квалифицированный персонал, владеющий навыками работы с информацией и информационными технологиями, является важным элементом конкурентоспособного бизнеса. Вместе с тем персонал является источником значительной части потенциальных угроз и возможного источника риска для предприятия, что обуславливает важность обеспечения кадровой безопасности.

Правильно подобранные методы контроля за персоналом в сочетании с эффективной мотивационной системой способны обеспечить отличную профилактику должностных преступлений, способствовать развитию компании и поддержанию высокого уровня кадровой безопасности. Для того чтобы выстроить на предприятии рациональную систему контроля персонала прежде всего необходимы тщательный анализ уже действующих методов контроля и состояния кадрового потенциала, а также оценка возможностей самой компании.

В современном обществе мотивация основывается на знаниях и психологических механизмах. В целях профилактики должностных преступлений необходимо своевременно выявлять факты деструктивного поведения работников. Существенным фактором для кадровой безопасности является формирование лояльности персонала и его приобщение к ценностям компании посредством развития ее корпоративной

⁷ Духновский С.В. Кадровая безопасность организации: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2019. 245 с.

культуры. Параллельно с этим сотрудниками кадровой службы должны реализовываться программы укрепления мотивации и повышения лояльности к организации.

В случае увольнения сотрудника для предотвращения возможного ущерба организации представляется целесообразным:

- выяснение причины увольнения и планируемое место его последующей работы;
- определение уровня лояльности сотрудника и его мотивации;
- уточнение объема и значимости располагаемой данным сотрудником информации;
- определение вероятности риска разглашения конфиденциальной информации и принятие мер по минимизации данного риска;
- контроль передачи сотрудником всех материалов, содержащих конфиденциальную информацию.

Профилактика должностных преступлений в рамках кадровой безопасности компании должна осуществляться комплексно, на

протяжении всего рабочего процесса – от принятия сотрудника на работу до увольнения или выхода на пенсию. Методы мотивирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы мотивирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

В эпоху информационных технологий и перехода к цифровой экономике важным моментом является подготовка опытного, технически грамотного управленческого персонала, постоянно совершенствующего свои навыки для проведения последовательной политики хозяйствующего субъекта. Вопросы, связанные с обеспечением кадровой безопасности, можно качественно решить, прибегнув к помощи специализирующихся на данном вопросе консалтинговых компаний (в случае невозможности самостоятельного их разрешения), в том числе работающих в онлайн-режиме. Контроль в системе управления персоналом должен рассматриваться не как чрезвычайная мера, а как составной элемент обеспечения экономической безопасности предприятия.

Таблица 1**Этапы внедрения системы контроля за персоналом хозяйствующего субъекта****Table 1****Steps implementing the staff control system**

Наименование этапа	Содержание этапа и ожидаемые результаты
1. Проведение подготовительной работы	Разъяснение сотрудникам причин и целей внедрения контроля (стремление сократить издержки, препятствовать воровству, мошенничеству, другим противоправным действиям, оптимизация бизнес-процессов). Результат – понимание со стороны коллектива и избежание фактов противодействия нововведениям
2. Налаживание обратной связи с персоналом (снятие вопросов, сомнений, возмущения)	Сбор информации для обратной связи по внедряемому инструменту контроля. Направлен на уменьшение количества слухов и домыслов. Результат – избежание существенных проблем с ключевыми специалистами организации
3. Аргументирование положительной стороны данного вопроса для сотрудников (обоснование плюсов от внедрения систем контроля)	Приведение примеров других компаний, решивших ту или иную проблему с помощью конкретных систем контроля за работой персонала (например, пресечение кражи клиентской базы уберезжет бизнес от разорения и сохранит рабочие места и т.д.). Результат – формирование лояльности персонала, восприятие и понимание персоналом необходимости реализации системы контроля
4. Внесение дополнения в официальные документы и уведомление сотрудников под роспись об осуществлении контроля за персоналом для профилактики должностных преступлений, качества выполняемой работы	Закрепление в трудовом договоре правил использования информационных ресурсов, технических и иных средств компании для контроля. Результат – документы застрахуют руководство от необоснованных претензий со стороны сотрудников, а в случае инцидента и разбирательств в суде – потребуются для обоснования законности средств мониторинга

Источник: авторская разработка*Source:* Authoring

Таблица 2**Классификация методов контроля за персоналом хозяйствующего субъекта****Table 2****A classification of staff control methods**

Метод контроля	Характеристика и содержание метода контроля
<i>По признаку определяемых точек контроля и моментов проверочных мероприятий</i>	
Предварительный	Применяется на стадии принятия управленческих решений до начала совершения хозяйственных операций (например, при подборе персонала, оценке планов, разработке процедур и правил работы, составлении должностных инструкций в письменной форме)
Поэтапный	Используется в многоэтапных задачах, когда окончание каждого из этапов может являться контрольной точкой для проверочных действий
Периодический	Осуществляется посредством получения информации о точках контроля через установленные интервалы времени
Выборочный	Проверяется неподготовленный заранее результат путем проведения спонтанных проверок, характеризуется неопределенностью во времени
Итоговый	Характеризуется единственной точкой контроля, совпадающей с моментом достижения поставленной цели. Позволяет существенно сэкономить время руководителя, способствует развитию высокого уровня самостоятельности и ответственности у персонала
<i>По признаку информированности персонала о ходе проверки</i>	
Гласные проверки	Направлены на выявление соответствия работы персонала инструкциям, требованиям техники безопасности, соблюдения режима хранения, уничтожения и использования конфиденциальной информации, документации и т.д.
Негласные проверки	Осуществляются тайно, что позволяет получить более достоверный результат
<i>По признаку объекта контроля</i>	
Общий	Подразумевает контроль за деятельностью всей компании в целом, который целесообразно применять в небольших организациях при небольших объемах работы, когда руководитель имеет возможность контролировать все рабочие процессы
Функциональный	Включает в себя проверку конкретного участка, отдела или подразделения организации
Выборочный	Проводится на основе оценивания отдельных сотрудников
<i>По признаку формата осуществления контроля</i>	
Устное взаимодействие	Способствует развитию у сотрудников самоконтроля, является мерой профилактики преступлений, связанных с выполнением ими своих обязанностей
Контроль документации	Вырабатывает чувство ответственности у сотрудников за проделанную работу и конечный результат. Позволяет существенно сократить нарушения персонала, связанные с халатностью. Предполагает систематический характер осуществления
Контроль с использованием программных средств и решений от простых таблиц в Excel до CRM-систем	Является наиболее эффективным по сравнению с другими видами. Способен сэкономить время руководителя и систематизировать полученные данные о результате контроля

Источник: авторская разработка*Source:* Authoring

Таблица 3**Высокоэффективные методы контроля за персоналом организаций****Table 3****Robust methods for staff control**

Метод контроля	Существенные особенности метода контроля
1. Предоставление отчетности с использованием информационных систем	Проверяющим устанавливаются точные требования к предоставляемым отчетам: четкие формулировки, изложение конечного результата, заполнение конкретных форм и т.д.
2. Использование систем учета рабочего времени и систем организации и контроля рабочего процесса (систем контроля эффективности сотрудников)	Наиболее известные ресурсы – Pegasus, CrocoTime, Wooboard, «Стахановец», «Мегаплан» и др. – помогают оптимизировать рабочие нагрузки и отражают реальную картину дня сотрудников офиса. Впоследствии такие сервисы высчитывают коэффициент продуктивной траты времени, позволяют отследить продуктивное и непродуктивное время работы сотрудника. С помощью локальных сервисов Planado, Task24, MobiForce, «Где Мои» можно отслеживать передвижения и действия сотрудников и при необходимости делать фотоотчеты. Учет точного времени начала рабочего дня всех офисных работников с использованием современных программных средств. Например, сервисы Yaware, TimeTracker фиксируют точное время начала рабочего дня, ведут мониторинг опозданий и посещаемости. Ведется автоматический подсчет количества отработанных часов. Определяется рациональность и продуктивность использования рабочего времени, продолжительность и причины отсутствия на рабочем месте
2. Осуществление контроля с помощью CRM-системы прикладного программного обеспечения для автоматизации управления отношениями с заказчиками (клиентами)	Функционал системы позволяет собирать статистику о ежедневной работе каждого сотрудника и подразделений. Позволяет отслеживать эффективность командной работы и личного прогресса сотрудников в выполнении заданий
3. Видеонаблюдение	Монтаж камер на территории компании позволяет контролировать сотрудников в режиме реального времени. Записи с видеокamer хранятся на протяжении определенного периода, и в случае возникновения вопросов или спорных ситуаций могут стать весомым аргументом для принятия того или иного решения
4. Нормирование труда с автоматизированной обработкой фотографии рабочего дня (ФРД)	Использование принципа ФРД для оценки загруженности работников. Представляет собой способ непрерывного наблюдения за рабочим процессом на предприятии для изучения использования рабочего времени с последующим переводом информации ФРД в электронный формат (для этого могут быть разработаны электронные шаблоны в Microsoft Excel)
5. Отслеживание деловой и личной переписки	Защита корпоративных секретов осуществляют DLP (<i>Data Leak Prevention</i>) – системы, которые отслеживают и анализируют деловую и личную переписку с рабочих компьютеров, перехватывают сообщения в социальных сетях и мессенджерах, фиксируют копирование данных в облако или на внешние носители, проверяют историю запросов в браузере. Отдельное внимание уделяется переводу внутрикорпоративной информации на бумажные носители

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 4**Виды проверок и примеры созданных ситуаций для обеспечения кадровой безопасности хозяйствующего субъекта****Table 4****Types of checks and examples of settings for ensuring the insider security of an entity**

Вид проверки, ее сущность	Примеры созданных ситуаций и результаты проверки
Проверка на лояльность (сотрудники при приеме на работу подписывают обязательство информировать руководство организации о возможных рисках и угрозах)	До сотрудника доводят сведения о попытках конкурентов перехватить контракт или вводится постороннее лицо, проявляющее повышенный интерес к текущим делам компании. В результате подтверждением лояльности сотрудника является его готовность сообщить руководству известную информацию по данному факту
Проверка на честность (проверяемому создаются все условия для незаконных действий)	Руководство компании совместно с партнером проводят взаимную проверку своих сотрудников. Результатом проверки станет сокрытие информации или информирование руководства о полученных незаконных комиссионных в процессе проведения сделки
Проверка квалификации и профессионализма работников	Сотрудника приглашают на собеседование, в ходе которого необходимо решить конкретную задачу или проблему, выполнить конкретное задание. Результаты проверки оцениваются специалистом в той же профессиональной области
Проверка на связи с криминальными структурами	Оценка поведения и внешнего вида сотрудника, манеры разговора и общения, биографических данных и т.д. Это позволит организации избежать негативных ситуаций и непредвиденных потерь
Проверка на соблюдение коммерческой тайны и неразглашение конфиденциальной информации сотрудников, работающих с секретными документами компании	Тревожными сигналами могут стать срывы контрактов или перехват сделок, о которых был осведомлен узкий круг лиц, утрата сотрудником документов, содержащих конфиденциальную информацию или работа с такой документацией дома либо в нерабочее время без согласования с начальством. В результате проверка помогает выявить реальные или потенциальные каналы утечки данных, обеспечивает защиту важной информации и предупреждает возможные риски, связанные с ротацией кадров

Источник: авторская разработка*Source:* Authoring

Таблица 5

Влияние мотивации труда на ключевые психологические характеристики (качества) работников и обеспечение кадровой безопасности организации

Table 5

The impact of staff motivation on key psychological characteristics (qualities) of talent and ensuring insider threat management

Психологические характеристики (качества) работника	Получаемый результат воздействия для формирования кадровой безопасности
Дисциплинированность	Выполнение трудовых обязанностей в соответствии с установленными регламентами и требованиями организации. Соблюдение всех установленных правил, норм в процессе выполнения профессиональных функций
Усердие	Увеличение усилий (напряжение умственных, физических, душевных сил), затрачиваемых на работу
Старание	Повышение качества и производительности труда
Настойчивость	Доведение дела до конца, невзирая на трудности, в установленные сроки
Добросовестность	Ответственное отношение к работе, соблюдение корпоративных интересов
Целенаправленность	Стремление работника поддерживать миссию организации, следовать ее целям и задачам
Инициативность	Решение поставленных задач уникальным способом, новые идеи, позволяющие повысить конкурентоспособность организации

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 6

Материальные и нематериальные методы мотивации труда и инструменты стимулирования персонала

Table 6

Pecuniary and non-pecuniary methods of staff motivation and staff encouragement toolkit

Методы мотивации	Инструменты стимулирования персонала
Материальное стимулирование (экономические методы поощрения)	Денежное вознаграждение: – повышение заработной платы, премии и надбавки; – вручение ценных подарков; – выделение беспроцентных ссуд на жилищное строительство; – предоставление возможности участвовать в распределении прибыли (премии в виде акций); – кредиты или накопительные системы для приобретения акций; – участие в собственности в форме совладения (лизинг, франчайзинг); – соцпакеты; – компенсационные пакеты; – скидки на услуги или продукты; – поощрения за призовые места на профессиональном конкурсе и др. Неденежное поощрение: – особые льготы отдельным работникам (разрешение парковать машины в запрещенных местах; – пожизненный пропуск на фирму; – представление особо оборудованного рабочего места; – гибкий график работы; – корпоративные праздники и мероприятия и др. Система штрафов: депремирование за невыполнение требований нормативно-правовых и локальных документов работодателя
Морально-психологическое стимулирование (нематериальные методы поощрения)	Признание (личное и публичное): – награждение работника специальным дипломом или наградным листом (похвальная грамота) за высококачественный бездефектный труд; – вручение корпоративных наградных значков («знаков почта»); – размещение фотографий на доске почета с указанием конкретных достижений; посылка благодарственного письма в семью отличившегося работника и др.

Поощрения групп отличившихся работников:
 – присуждение переходящих вымпелов и знамен по итогам соревнования;
 – командировка в другие отделения фирмы, на конференции, проводимые в местах отдыха, за рубежом.
 Участие в управлении как корпоративный метод стимулирования труда (соучастие в принятии стратегических решений).
 Комфортные условия труда.
 Возможности карьерного роста.
 Обогащение содержания труда (предоставление более интересной работы с перспективами должностного и профессионального роста) и др.
 Поздравления сотрудников с юбилейными датами и важными событиями.
 Наличие перспектив приобретения новых знаний и навыков и др.

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Поддубная М.Н., Барамыкина Ю.В. Риски и угрозы в системе кадровой безопасности оценочной компании // Молодой ученый. 2018. № 40. С. 149–153.
URL: <https://moluch.ru/archive/226/52898/>
2. Хорев А.И., Горковенко Е.В., Платонова И.В. Управление кадровой безопасностью организации // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2014. № 11. С. 181–184.
3. Чекмарев В.В., Дадалко В.А., Солодовникова К.И. Роль и значение лояльности персонала в общей системе экономической безопасности хозяйствующего субъекта // Экономика образования. 2014. № 4. С. 118. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/rol-i-znachenie-loyalnosti-personala-v-obschey-sisteme-ekonomicheskoy-bezopasnosti-hozyaystvuyuschego-subekta>
4. Балашов Ю.К. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования // Кадры предприятия. 2002. № 7. URL: <http://kapr.ru/annotations/2002/7/>
5. Бурмистров А.К. Какие методы повышения мотивации персонала является наиболее действенными? // Управление персоналом. 2017. № 7. С. 23–25.
6. Прудникова Л.В., Юркевич О.И. Оценка и анализ системы мотивации и стимулирования труда персонала коммерческой организации // Вестник ВГТУ. 2017. № 1. С. 220.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/otsenka-i-analiz-sistemy-motivatsii-i-stimulirovaniya-truda-personala-kommercheskoy-organizatsii>
7. Морозова А.М., Лысенко А.О. Кадровая безопасность в системе обеспечения экономической безопасности предприятия // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2018. № 3. С. 213–216.
8. Боровских Н.В., Кипервар Е.А. Кадровая безопасность как элемент экономической безопасности региона // Омский научный вестник. 2018. № 2. С. 122–125.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/kadrovaya-bezopasnost-kak-element-ekonomicheskoy-bezopasnosti-regiona>

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

**CONTROL AND MOTIVATION OF TALENT AS INSIDER THREAT MANAGEMENT
FACTORS OF AN ORGANIZATION IN THE CURRENT SITUATION****Vasilii A. DADALKO ^{a,*}, Svetlana V. DADALKO ^b**^a Financial University under Government of Russian Federation, Moscow, Russian Federation
antikrizis1@bk.ru
<https://orcid.org/0000-0001-5436-3286>^b International University MITSO, Minsk, Republic of Belarus
svetarozedad@gmail.com
ORCID: not available

* Corresponding author

Article history:Received 28 June 2019
Received in revised form
14 July 2019
Accepted 30 July 2019
Available online
15 October 2019**JEL classification:** M12,
M14, M50**Keywords:** insider threat
management, staff motivation,
incentive, motivation method,
encouragement, staff
management**Abstract****Subject** The article discusses the insider threat management mechanism in an organization through effective controls and motivation of talent.**Objectives** The study analyzes contemporary forms, methods and techniques for staff control, including information technology. The article sorts out and devises reasonable solutions to create a rational mechanism for raising up the insider threat management, using staff controls and incentives, which are indispensable for sustainable corporate performance.**Methods** We applied the methods of logic analysis and a systems approach to examine issues of insider threat management of an organization through effective staff controls and incentives.**Results** We reviewed contemporary forms, methods and techniques for controlling human resources, including information technology. Types of possible staff loyalty checks represent case studies of a certain entity. We set forth our own classification of incentivizing methods and tools to encourage manpower in order to maintain the insider security.**Conclusions and Relevance** Appropriate and suitable methods for staff control and effective incentives can efficiently prevent insider threats and crimes, contribute to corporate growth and ensure robust insider security. To set up the rational staff control mechanism, the entity should primarily and thoroughly analyze the current methods of control and staff capabilities and evaluate possibilities of the entity itself.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2019

Please cite this article as: Dadalko V.A., Dadalko S.V. Control and Motivation of Talent as Insider Threat Management Factors of an Organization in the Current Situation. *National Interests: Priorities and Security*, 2019, vol. 15, iss. 10, pp. 1840–1856.
<https://doi.org/10.24891/ni.15.10.1840>**References**

1. Poddubnaya M.N., Baramykina Yu.V. [Insider risks and threats as part of security system of an appraisal company]. *Molodoi uchenyi = Young Scientist*, 2018, no. 40, pp. 149–153. URL: <https://moluch.ru/archive/226/52898/> (In Russ.)
2. Khorev A.I., Gorkovenko E.V., Platonova I.V. [Managing insider threats of an organization]. *Aktual'nye problemy gumanitarnykh i estestvennykh nauk = Actual Problems of Humanities and Natural Sciences*, 2014, no. 11-1, pp. 181–184. (In Russ.)

3. Chekmarev V.V., Dadalko V.A., Solodovnikova K.I. [The role and importance of the loyalty of the staff in the general system of economic security of the entity]. *Ekonomika obrazovaniya = Economics of Education*, 2014, no. 4, p. 118. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/rol-i-znachenie-loyalnosti-personala-v-obschey-sisteme-ekonomicheskoy-bezopasnosti-hozyaystvuyuschego-subekta> (In Russ.)
4. Balashov Yu.K. [Staff motivation and encouragement: Principles of the staff incentivizing system]. *Kadry predpriyatiya = Company Staff*, 2002, no. 7. URL: <http://kapr.ru/annotations/2002/7/> (In Russ.)
5. Burmistrov A.K. [What are the most effective methods for increasing staff motivation?]. *Upravlenie personalom = Personnel Management*, 2017, no. 7, pp. 23–25. (In Russ.)
6. Prudnikova L.V., Yurkevich O.I. [Assessment and analysis of the system of personnel motivation and stimulation in the commercial organization]. *Vestnik VGTU = Bulletin of Voronezh State Technical University*, 2017, no. 1, p. 220. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/otsenka-i-analiz-sistemy-motivatsii-i-stimulirovaniya-truda-personala-kommercheskoy-organizatsii> (In Russ.)
7. Morozova A.M., Lysenko A.O. [Personnel security in the system of economic security]. *Mezhdunarodnyi zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk = International Journal of Humanities and Natural Sciences*, 2018, no. 3, pp. 213–216. (In Russ.)
8. Borovskikh N.V., Kipervar E.A. [Human resources security as an element of economic security in region]. *Omskii nauchnyi vestnik = Omsk Scientific Bulletin*, 2018, no. 2, pp. 122–125. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/kadrovaya-bezopasnost-kak-element-ekonomicheskoy-bezopasnosti-regiona> (In Russ.)

Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.