

А.А. КАЙГОРОДЦЕВ,¹

д.э.н., академик РАЕ.

И.В. БОРДИАНУ,²

PhD, профессор РАЕ.

Восточно-Казахстанский
государственный университет
им. С. Аманжолова¹

Казахстанско-Американский
свободный университет²

СИСТЕМА КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация

В статье рассматриваются вопросы обеспечения кадровой безопасности промышленного предприятия. Проведен аудит и анализ кадровой безопасности АО «Усть-Каменогорский титано-магниевого комбинат». Даны рекомендации по обеспечению кадровой безопасности предприятия. Исходя из того, что надежность персонала предприятия является функцией от методов его формирования, предложено повысить качество входного контроля персонала. При формировании штата корпорации рекомендуется использовать метод подбора персонала. При управлении персоналом рекомендуется использовать такие инструменты, как формирование кадрового резерва, горизонтальная или вертикальная ротация кадров, повышение квалификации, перераспределение обязанностей в целях оптимизации нагрузки. Даны рекомендации по проведению общей и частной профилактики негативных последствий актуализации факторов угрозы кадровой безопасности предприятия. Основными видами общепрофилактических мероприятий по обеспечению кадровой безопасности являются профессиональный и психологический отбор кандидатов на работу в компании, групповые инструктажи, лекции и семинарские занятия, групповые тренинги. При осуществлении частной профилактики необходимо использовать следующие методы: индивидуальные инструктажи и собеседования, индивидуальное обучение сотрудников деятельности в экстремальных ситуациях, выявление среди сотрудников лиц, входящих в группы риска, собеседования с сотрудниками, деятельность которых наносит ущерб интересам корпорации. Мониторинг системы кадровой безопасности целесообразно осуществлять по двум показателям: среднемесячная заработная плата и коэффициент текучести кадров.

Ключевые слова: кадровая безопасность, персонал, штат, аттестация, аудит, инструктаж, мониторинг.

Кадровая безопасность – это такое состояние предприятия, при котором становится возможным обеспечение высокого уровня квалификации и интеллектуального потенциала персонала, а также обеспечение личной безопасности собственников, руководителей и ведущих сотрудников компании и членов их семей.

Результаты проведенного авторами аудита кадровой безопасности АО «Усть-Каменогорский титано-магниевого комбинат» (УК ТМК) свидетельствуют о том, что на данном предприятии в рамках системы корпоративной безопасности функционирует подсистема кадровой безопасности.

Система кадровой безопасности АО «УК ТМК» решает следующие задачи:

- ♦ создание механизмов выявления, прогнозирования, локализации и оперативного реагирования на угрозы кадровой безопасности компании и проявления негативных тенденций в использовании ее ресурсного потенциала;
- ♦ создание действенных регламентирующих документов обеспечения кадровой безопасности;
- ♦ развитие материально-технической базы кадровой безопасности;
- ♦ обеспечение правовой защиты субъектов корпоративных отношений;
- ♦ сохранение и эффективное использование человеческих ресурсов;
- ♦ координация деятельности субъектов системы кадровой безопасности.

Руководствуясь законодательством Республики Казахстан, Уставом АО «УК ТМК», действующими нормативными документами АО «УК ТМК» и стандартами системы менеджмента

качества, руководство компании определило следующие направления деятельности в области кадровой безопасности:

- ♦ обеспечение результативного функционирования интегрированной системы менеджмента и постоянное ее улучшение;
- ♦ соблюдение при изготовлении продукции требований промышленной безопасности, планомерное совершенствование технологического процесса, повышение технического уровня производства, обновление материально-технической базы предприятия;
- ♦ планомерное улучшение показателей в области охраны труда и промышленной безопасности на основе мониторинга продуктов, процессов и услуг, разработки и реализации комплекса мероприятий, направленных на обеспечение готовности к аварийным ситуациям, предупреждение производственного травматизма, сокращение негативного воздействия на здоровье и безопасность людей;
- ♦ соблюдение трудового законодательства Республики Казахстан и коллективного договора по вопросам организации и оплаты труда, приема, увольнения и продвижения по службе работников предприятия;
- ♦ непрерывное обучение персонала, формирование сознательного отношения к обеспечению кадровой безопасности.

Деятельность по обеспечению кадровой безопасности АО «УК ТМК» осуществляют: а) отдел комплектования и обучения персонала; б) отдел организации труда и заработной платы; в) служба нормирования и оплаты труда по цехам.

В функции отдела комплектования и обучения персонала входит:

- ♦ оценка и прогноз надежности персонала при приеме на работу;
- ♦ аттестация персонала;
- ♦ мониторинг психологического климата в подразделениях комбината;
- ♦ выявление групп корпоративного риска с точки зрения обеспечения кадровой безопасности;
- ♦ профилактика негативных последствий актуализации факторов угрозы кадровой безопасности.

При определении степени надежности персонала работники кадровой службы должны руководствоваться следующими критериями.

1. Профессиональная надежность, которая обеспечивается соответствием уровня квалификации сотрудников компании характеру выполняемой работы.
2. Психологическая надежность, определяемая свойствами темперамента, характера, личности, которые позволяют работникам уверенно и бесперебойно действовать в любых ситуациях, связанных с выполнением ими трудовой деятельности, включая неожиданные и нештатные, а также их способностью работать в условиях перегрузок и стрессов.
3. Моральная надежность, которая характеризуется преданностью сотрудника своей компании, лояльностью, чувством ответственности [1].

Надежность персонала предприятия является функцией от политики его формирования, а именно: а) на основе личного знакомства или по рекомендации друзей и знакомых; б) по объявлениям в средствах массовой информации; в) при помощи рекрутинговых агентств; г) комбинированным методом.

Политика формирования штата компании на основе личного знакомства или по рекомендации друзей и знакомых обладает следующими недостатками:

- ♦ личная преданность персонала руководителям предприятия может перерасти в зависимость последних от своих сотрудников, поскольку трудно наказать или уволить преданного работника, даже если его деятельность наносит ущерб интересам фирмы;
- ♦ рекомендуя принять на работу своих друзей и знакомых, сотрудники компании подсознательно или осознанно могут остановить свой выбор на менее компетентных, чем они сами, чтобы избежать нежелательной конкуренции.

В результате эффективность работы персонала не только не растет, но и снижается.

Политика формирования штата корпорации по объявлениям в средствах массовой информации сопряжена с такими угрозами кадровой безопасности, как возможность приема на работу недостаточно компетентных специалистов и проникновение в компанию лиц, связанных

с конкурентами или криминальными структурами, в целях осуществления промышленного шпионажа или разложения коллектива предприятия изнутри.

В случае формирования штата при помощи рекрутинговых агентств квалификация вновь принятых работников в значительной степени зависит от квалификации сотрудников этих агентств. Однако даже в случае высокого профессионализма сотрудников рекрутинговых агентств нет гарантии от приема на работу в корпорацию агентов конкурентов или представителей криминальных структур либо лиц, не способных в силу присущих им отрицательных черт характера адаптироваться в коллективе.

В целях профилактики подобных негативных явлений необходимо проведение входного контроля, совместно осуществляемого специалистами службы безопасности и кадровой службы.

Использование комбинированного метода в силу его непредсказуемости не позволяет сформировать эффективную систему подбора и отбора персонала.

Между понятиями подбора и отбора кадров существуют различия.

Подбор кадров – целенаправленный поиск кандидатов на работу и их предварительное изучение на стадии личного контакта.

Отбор персонала – выбор кандидата на работу из числа тех, кто сам изъявил желание работать в компании, или тех, кто остался в результате подбора. Отбор может рассматриваться в качестве самостоятельного метода формирования штата компании либо в качестве заключительного этапа процедуры подбора в целях формирования эффективно функционирующей команды сотрудников корпорации.

Нами рекомендуется использовать вариант подбора персонала как наиболее адекватный системе кадровой безопасности.

АО «УК ТМК» в основном использует внутренние источники привлечения кандидатов на вакантные должности. Назначение на высокие должности происходит только среди работающих в корпорации. С этой целью на комбинате функционирует система кадрового резерва.

Система профессионального развития персонала включает такие процессы кадрового менеджмента, как адаптация, аттестация, обучение, развитие, карьерный рост.

Регулярно проводимая аттестация персонала является неотъемлемым элементом системы кадровой безопасности корпорации.

Аттестация преследует следующие цели.

- 1) оценка соответствия квалификации сотрудников требованиям занимаемой должности или выполняемых работ;
- 2) определение степени удовлетворенности сотрудников результатами своего труда;
- 3) выявление скрытых резервов совершенствования структуры управления корпорацией.

Наибольшую угрозу корпоративной безопасности представляют сотрудники, уровень квалификации которых превышает уровень, необходимый для занимаемой ими должности, так как такие работники могут стать причиной нарушений в системе управления корпорацией. В целях устранения угроз кадровой безопасности компании их необходимо либо включить в кадровый резерв, либо перевести на работу с более широким кругом должностных обязанностей, либо уволить.

Сотрудники, имеющие меньший уровень квалификации, чем требуется для занятия определенной должности, также представляют угрозу кадровой безопасности корпорации, однако в меньшей степени, чем работники с избыточным уровнем квалификации, так как негативное воздействие данного фактора может быть уменьшено в результате внутрикорпоративного либо внешнего повышения квалификации, а также путем перераспределения обязанностей в целях снижения нагрузки.

В целях обеспечения соответствия уровня квалификации персонала нормативам и повышения производительности труда на комбинате функционирует постоянно действующая система подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.

В процессе аттестации управленческого персонала оцениваются уровень управленческой компетенции, стиль управления и его соответствие уровню развития возглавляемого данным руководителем коллектива, наличие и тип авторитета. При проведении аттестации персонала используются методы анкетирования, собеседования и заслушивания отзывов руководителей и ведущих специалистов.

Мониторинг психологического климата позволяет с использованием методов социометрии выявить негативные процессы и тенденции как в отдельных подразделениях, так и в корпорации в целом, к которым относятся появление в компании неформальных лидеров, формирование микрогрупп, имеющих негативную направленность, наличие изгоев, наличие конфликтов между отдельными сотрудниками и микрогруппами.

Все вышеперечисленные негативные процессы и тенденции являются потенциальными факторами угрозы кадровой безопасности корпорации, поскольку наличие в компании неформальных лидеров и микрогрупп с негативной направленностью может привести к нарушениям в системе управления корпорацией, а изгои и лица, участвующие во внутрикорпоративных конфликтах, могут стать каналами утечки информации, составляющей коммерческую или иную тайну.

Выявление групп корпоративного риска с точки зрения обеспечения кадровой безопасности производится как в ходе кадрового мониторинга, так и в процессе сопровождения персонала, совместно осуществляемого кадровой службой и службой безопасности корпорации.

На АО «УК ТМК» существуют две такие группы.

1. Сотрудники, которые в силу своих служебных обязанностей или статуса с высокой степенью вероятности могут стать объектами целенаправленного воздействия со стороны внешних факторов угрозы корпоративной безопасности. В эту группу корпоративного риска входят руководители, принимающие важные решения, сотрудники, имеющие доступ к конфиденциальной информации и т.п.

2. Сотрудники, которые в силу своего характера легко попадают под негативное влияние, например, лица, склонные к употреблению алкоголя или наркотиков, имеющие дорогостоящие хобби, имеющие склонность к азартным играм, излишне честолюбивые, конфликтные и др.

Профилактика негативных последствий актуализации факторов угрозы кадровой безопасности является одним из важнейших условий эффективного функционирования системы безопасности корпорации.

Профилактическая работа подразделяется на два вида.

1. Профилактика общего характера – осуществляется для защиты от абстрактных факторов угрозы кадровой безопасности. Ее основная задача – подготовка системы безопасности к отражению возможных негативных воздействий. Общепрофилактические меры предусматривают формирование команды работоспособных надежных специалистов, привитие сотрудникам компании сознательного отношения к соблюдению требований, режимов и мероприятий по обеспечению корпоративной безопасности, выработку у сотрудников умений и навыков поведения в критических ситуациях.

Основными видами общепрофилактических мероприятий по обеспечению кадровой безопасности являются профессиональный и психологический отбор кандидатов на работу в компании, групповые инструктажи, лекции и семинарские занятия, групповые тренинги.

2. Частная профилактика проводится в отношении конкретного объекта угрозы кадровой безопасности в целях предупреждения негативных последствий деструктивного воздействия внешних угроз на отдельных сотрудников либо корпорацию в целом, а также защиты компании от умышленных или ошибочных действий сотрудников, представляющих угрозу корпоративной безопасности.

При осуществлении частной профилактики необходимо использовать следующие методы:

- ♦ индивидуальные инструктажи и собеседования с работниками корпорации, имеющими доступ к конфиденциальной информации, в целях повышения их бдительности при работе с документами и проведении переговоров;

- ♦ индивидуальное обучение сотрудников деятельности в экстремальных ситуациях;

- ♦ выявление среди сотрудников лиц, входящих в группы риска;

- ♦ собеседование с сотрудниками, деятельность которых наносит ущерб интересам корпорации.

Нарушение правил охраны труда и техники безопасности является одной из причин потери трудоспособности сотрудниками корпорации, затрат компании на компенсацию ущерба пострадавшим работникам, а также уменьшения объемов производимой продукции.

В целях сокращения производственного травматизма все сотрудники комбината периодически проходят инструктаж по технике безопасности.

В структурных подразделениях АО «УК ТМК» проводится работа по: а) снижению количества нарушений правил безопасности труда; б) созданию нормальных условий труда;

в) внедрению новой техники и прогрессивной технологии; г) механизации производственных процессов; д) реконструкции зданий и сооружений; е) развитию производственной базы; ж) сокращению ручного труда; з) выводу работников из травмоопасных зон.

В целях приведения системы управления охраной труда в соответствии с требованиями СТ РК 1348–2005 «Системы менеджмента профессиональной безопасности и охраны труда», который гармонизирован с международным стандартом OHSAS 18001–2007, на комбинате разработан собственный стандарт и утвержден план мероприятий по развитию системы менеджмента безопасности и охраны труда, который позволит регулировать процессы выявления опасных и вредных производственных факторов, оценки рисков, которым подвергаются работники комбината в процессе трудовой деятельности, и управления ими, оценка работы руководителей и специалистов предприятия и его структурных звеньев по предупреждению травматизма, а также механизм стимулирования их за результаты работы.

АО «УК ТМК» осуществляет медицинское страхование, страхование от несчастных случаев на производстве и от профессиональных заболеваний своих работников.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что угроза кадровой безопасности с точки зрения охраны труда и техники безопасности минимальна.

Администрация комбината в полном объеме выполняет принятые социальные обязательства, обеспечивает сохранность рабочих мест и предусмотренных коллективным договором социальных льгот для всех категорий работающих.

Текущее состояние кадров на УК ТМК не представляет существенной угрозы кадровой безопасности корпорации. Однако в условиях глобального экономического кризиса коэффициент текучести имел существенную флуктуацию по годам – он изменялся в диапазоне 4,5–8%, в то время как пороговый уровень естественной текучести, которая способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы, составляет 3–5% в год.

Персонал предприятия имеет высокий уровень квалификации. Так, 97,2% инженерно-технических работников имеют высшее образование, 2,8% – среднее специальное образование. 2 работника комбината имеют ученую степень кандидата наук, 37 – академическую степень магистра.

К положительным моментам с точки зрения кадровой безопасности следует отнести отсутствие случаев задержек с выплатой заработной платы, что может явиться причиной социальной напряженности. Система оплаты труда предусматривает, что 75% среднемесячной заработной платы работников составляет основная заработная плата, 25% – дополнительная заработная плата. Такое соотношение обеспечивает стимулирование работников с учетом объемов и сложности выполняемых работ.

Анализ сильных и слабых сторон персонала АО «УК ТМК» показал, что сильными сторонами компании являются:

- ♦ разработка и внедрение в соответствии с требованиями международного стандарта OHSAS 18001–2007 стандарта предприятия «Система менеджмента. Идентификация опасных факторов и оценка рисков профессиональной безопасности»;

- ♦ высокий уровень образования и профессионализма сотрудников;
- ♦ большой опыт работы;
- ♦ расширение и рост корпорации как фактор минимизации вероятности увольнения работников.

К слабым сторонам следует отнести:

- ♦ вредные условия труда;
- ♦ неудовлетворенность работников заработной платой;
- ♦ недостаточные возможности для карьерного роста.

В целях обеспечения надежности персонала и профилактики угроз кадровой безопасности предприятия необходимо повысить качество входного контроля персонала, совместно осуществляемого специалистами службы безопасности и кадровой службы.

При формировании штата корпорации рекомендуется использовать метод подбора персонала как наиболее адекватный системе кадровой безопасности.

В целях устранения угроз кадровой безопасности со стороны работников, имеющих более высокий или более низкий уровень квалификации по сравнению с требованиями должностных инструкций, необходимо использовать такие инструменты управления персоналом, как форми-

рование кадрового резерва, горизонтальная или вертикальная ротация кадров, повышение квалификации, перераспределение обязанностей в целях оптимизации нагрузки либо увольнение.

Мониторинг системы кадровой безопасности [2] целесообразно, на наш взгляд, осуществлять по двум показателям: среднемесячная заработная плата и коэффициент текучести кадров.

Реализация предлагаемых мероприятий позволит повысить эффективность функционирования системы корпоративной безопасности АО «УК ТМК», что приведет к систематическому:

- ♦ сокращению производственных и эксплуатационных затрат;
- ♦ снижению рисков возникновения аварийных ситуаций;
- ♦ обеспечению сохранности конфиденциальной информации;
- ♦ приобретению предприятием более благоприятного имиджа;
- ♦ повышению инвестиционной привлекательности и инновационной активности корпорации;
- ♦ повышению конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 Buzan B., Wæver O., Wilde J. De. (1998). Security: a new framework for analysis. National bureau of economic research working paper series. – London: Lynne Rienner Publishers.

2 Бендиков М.А. Экономическая безопасность промышленного предприятия в условиях кризисного развития // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 2. – С. 17–29.

Андатпа

Мақалада өнеркәсіптік кәсіпорынның кадрлық қауіпсіздігін қамсыздандыру сұрақтары қарастырылды. «Өскемен титан-магний комбинаты» АҚ кадрлық қауіпсіздігінің талдауы мен аудиті жүргізілді. Кәсіпорынның кадрлық қауіпсіздігін қамсыздандыру бойынша ұсыныстар келтірілді. Персоналдың кіру бақылауының сапасын жоғарылату ұсынылды. Кәсіпорын персоналының сенімділігі оны қалыптастыру әдістерінен функция болып табылатынын ескерсек, персоналдың кіріс бақылау сапасын жоғарылату ұсынылған. Корпорацияның штатын қалыптастыруда персоналды іріктеу әдісін пайдалану ұсынылады. Персоналды басқаруда кадрлық резерв қалыптастыру, кадрларды көлденең немесе тігінен алмастыру, біліктілікті жоғарылату, жүктемені оңтайландыру мақсатында міндеттерді қайта бөлу сияқты құралдарды пайдалану ұсынылады. Кәсіпорынның кадрлық қауіпсіздігіне қатер факторларын өзектендірудің теріс салдарларының жалпы және жеке алдын алуды жүргізу бойынша ұсынымдар берілді. Кадрлық қауіпсіздікті қамтамасыз ету бойынша жалпы алдын алу іс-шараларының негізгі түрлері мыналар болып табылады: компанияда жұмыс істеуге үміткерлерді кәсіби және психологиялық іріктеу, топтық нұсқамалар, дәрістер мен семинарлық сабақтар, топтық тренингтер. Жеке профилактиканы жүзеге асыру кезінде мынадай әдістерді пайдалану қажет: жеке нұсқамалар мен әңгімелесулер өткізу, төтенше жағдайлардағы әрекетке қызметкерлерді жекелей үйрету, қызметкерлер арасында тәуекел тобына кіретін тұлғаларды анықтау, корпорацияның мүдделеріне нұқсан келтіретін қызметкерлермен әңгімелесу. Кадр қауіпсіздігі жүйесінің мониторингін екі көрсеткіш бойынша жүзеге асырған жөн: орташа айлық жалақы және кадрлардың ағымдылығы коэффициенті.

Тірек сөздер: кадрлық қауіпсіздік, персонал, штат, аттестация, аудит, нұсқама, мониторинг.

Abstract

Questions of ensuring personnel safety of the industrial enterprise are considered in article. The audit and analysis of personnel safety of JSC "Ust-Kamenogorsk Titanium and Magnesium Plant" was conducted. Recommendations are given on ensuring the personnel security of the enterprise. Based on the fact that the reliability of an enterprise's personnel is a function of the methods of its formation it is suggested improve the quality of personnel input control. When staffing a corporation, it is recommended to use the recruitment method. When managing personnel, it is recommended to use such tools as the formation of a personnel reserve, horizontal or vertical rotation of personnel, training, redistribution of duties to increase (reduce) the load. Recommendations are given on the conduct of general and private prevention of the negative consequences of the actualization of threats to the personnel security of an enterprise. The main types of general preventive measures to ensure personnel security are: professional and psychological selection of candidates for work in the company; group briefings; lectures and seminars; group trainings. When implementing private prevention, the following methods should be used: individual briefings and interviews, individual training of employees in emergency situations; identification of employees at risk; interviews with employees whose activities are detrimental to the interests of the corporation. It is advisable to monitor the personnel security system by two indicators: the average monthly wage and the turnover rate.

Key words: personnel security, personnel, staff, certification, audit, briefing, monitoring.