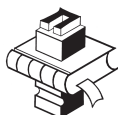


Н. Валюженич

**КОММЕРЧЕСКАЯ
ТАЙНА:
предпринимательство
и лояльность персонала**

Монография



Палеотип

Москва, 2005

УДК 347.2
ББК 67.404
В15

Рецензенты:

И.А. Кокорев, доктор экономических наук;
С.А. Шимшилов, кандидат экономических наук

В15 **Валуженич Н.**
Коммерческая тайна: предпринимательство и лояльность персонала : Монография / Н. Валуженич. — М.: Издательство «Палеотип», 2005. — 60 с.

ISBN 5-94727-102-8

В доступной форме (но не популярно) и на высоком профессиональном уровне рассмотрены актуальные вопросы обеспечения безопасности предпринимательской деятельности в Российской Федерации. Проанализированы особенности управления сотрудниками, связанными с коммерческой тайной, проанализированы известные методы оценки надежности персонала, приведены рекомендации по обеспечению мер безопасности предпринимателя и т.д.

Для студентов и преподавателей экономических вузов, работников службы безопасности государственных и коммерческих предприятий, руководителей организаций всех форм собственности, а также для широкого круга читателей, интересующихся вопросами обеспечения безопасности бизнеса в современной России.

УДК 347.2
ББК 67.404

ISBN 5-94727-102-8

© Валуженич Н., 2005
© Издательство «Палеотип», 2005

ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 1. Наемный работник: российская действительность	5
Формула вербовки	14
Глава 2. Особенности управления сотрудниками, связанными с коммерческой тайной	22
Основные теории мотивации	28
Иерархия потребностей Маслоу	29
Теория Херцберга	30
Теория справедливости Адамса	31
Теория ERG Алдерфера	31
Глава 3. Оценка надежности персонала	34
Основные критерии надежности	35
Социальные критерии	37
Психологические критерии	37
Медицинские критерии	38
Обследование на полиграфе	40
Установка	42
Глава 4. Личные меры безопасности предпринимателя	45
Литература	52

Приложение.

Закон РФ

«О частной детективной и охранной деятельности
в Российской Федерации»

от 11 марта 1992 года № 2487-1 53

ГЛАВА 1

НАЕМНЫЙ РАБОТНИК: РОССИЙСКАЯ ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТЬ

Профессионально непригодные работники наносят колоссальный вред своим организациям, но их нельзя рассматривать как «преступников», поскольку в действиях этих людей отсутствует злой умысел¹.

В то же время в России среди владельцев компаний и представителей высшего менеджмента, коммерческих и некоммерческих структур получила широкое распространение ошибочная точка зрения, что их личные интересы – это и есть интересы организации. Они расходуют средства организации на нужды своих родственников и в собственных интересах.

Крупные, средние и мелкие российские компании постоянно сталкиваются с воровством и взяточничеством служащих, утечкой коммерческой информации и иными нелояльными действиями со стороны своих сотрудников. Причем чем крупнее компания, тем острее стоят эти проблемы, тем масштабнее должностные преступления и размеры наносимого ущерба.

Чтобы эффективно бороться с этими социальными явлениями (а в том, что оно уже стало таковым, не приходится сомневаться), необходимо определить порождающие их причины.

Сотрудник организации, сознательно действующий в ущерб ее интересам, наносит вред работодателю и преследует опреде-

¹ По данным Министерства труда и службы занятости США, в частном неспособные сотрудники наносят своим работодателям ущерб на 80 млрд. долл. в год (в государственном – 15,6 млрд.). Эта сумма в четыре раза превышает потери компаний от промышленного шпионажа и составляет 95,6% убытков от деятельности всего преступного мира страны.

ленные цели, обусловленные стремлением удовлетворить свои потребности. Эти действия свидетельствуют, что не удовлетворены важнейшие индивидуальные потребности личности. Понять истинные причины такого поведения и построить соответствующую эффективную систему защиты невозможно без знания основных потребностей, которые наемный работник стремится удовлетворить в организации. Если он объективно не может этого сделать, не помогут никакие административные меры.

Теории мотивации основа для разработки конкретных методик изучения основных потребностей персонала в коммерческих и некоммерческих организациях.

С помощью модифицированных и адаптированных к российским условиям методик П. Смита, Л. Кендалла и Ч. Хулина («Показатели отношения к работе») и П. Уарра, Дж. Кука и Т. Уолла в 1993–2002 гг. исследованы основные проблемы, более всего волнующих наемных работников в отечественных государственных и частных коммерческих структурах.

Обобщенные результаты этих исследований, представленные в табл. 1, содержат средние оценки (по пятибалльной системе) степени удовлетворенности сотрудников организаций различными аспектами своего труда.

Уровень удовлетворенности можно считать достаточно высоким, если средняя оценки близка или превышает четыре балла. С содержательной точки зрения это означает, что сотрудников организации в целом или полностью устраивает существующее положение вещей. Если усредненная оценка ниже четырех баллов (на 0,5 балла и больше), это свидетельствует о наличии неудовлетворенности. Оценки, близкие к двойке, говорят о выраженном недовольстве, чреваты различного рода конфликтами – от увольнения и до умышленного причинения ущерба фирме.

Проведенный анализ показал: вне зависимости от профиля деятельности компаний и социальных характеристик их сотрудников – таких как пол, образование и семейное положение – круг основных проблем, волнующих наемных работников, остается одним и тем же. Эти проблемы рассмотрены ниже:

Проблема 1. Гарантии занятости и социальная защищенность. Самое главное для наемного работника – сохранять свое рабочее место. Данный результат прогнозируемый. Принцип по-

Таблица 1

Средние оценки (по пятибалльной системе) удовлетворенности сотрудников организаций различными аспектами своего труда

Показатели удовлетворенности	Крупный банк	Крупная страховая компания	Финансово-производственная компания	Консалтинговая фирма	Торговая компания	Охранное агентство	Среднее
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Коллеги по работе	4,35	4,23	4,15	4,10	4,60	3,95	4,23
2. Возложенная ответственность	3,94	4,06	3,88	4,04	4,10	4,15	4,03
3. Разнообразие в работе	3,67	4,03	3,7	4,00	4,20	4,00	3,93
4. Безопасность работы	4,09	4,03	3,61	4,25	4,30	3,65	3,99
5. График рабочего времени	3,85	3,84	3,91	4,46	4,50	4,70	4,21
6. Условия труда	3,94	3,73	4,48	4,13	4,20	4,10	4,10
7. Возможности использовать способности	3,47	3,96	3,88	3,85	4,00	4,10	3,88
8. Свобода в выборе методов работы	3,82	4,03	4,00	4,17	4,40	3,80	4,04
9. Заработная плата	2,71	3,31	3,21	3,13	3,80	3,30	3,24
10. Внимание руководства к предложениям	3,62	3,54	3,58	3,75	3,90	3,90	3,72
11. Признание за хорошую работу	3,44	3,43	3,24	3,46	4,20	3,75	3,59
12. Непосредственный начальник	3,88	4,04	4,15	4,08	4,50	4,30	4,16
13. Производственные отношения между руководством и сотрудником	3,67	3,67	3,94	3,79	4,30	3,90	3,88
14. Возможности получить повышение	2,76	3,47	3,06	3,46	3,70	3,75	3,37
15. Стиль и способы управления фирмой	2,88	3,68	3,70	3,83	4,20	3,95	3,74
16. Внимание руководства фирмы к решению социальных вопросов	2,26	3,77	3,79	3,96	3,90	3,80	3,58
17. Социальная защищенность, включая гарантии занятости	2,41	3,43	3,61	3,27	3,30	3,25	3,21

жизненного или долговременного найма – краеугольный камень современного менеджмента. По этому поводу, американский «стальной король» Эндрю Карнеги писал: «Высокая заработная плата – прекрасная вещь, но прочное положение гораздо важнее». В условиях рыночной экономики гарантия занятости, уверенность в завтрашнем дне – важнейший стимул, побуждающий человека к высокопроизводительному труду, обеспечивающий его преданность своей фирме.

Долговременный найм – не юридическое право – он существует лишь *do facto* и означает, что организация морально обязана заботиться о каждом своем работнике вплоть до выхода на пенсию и даже после. Если сокращения персонала не избежать, всем увольняемым гарантируется социальная защита.

Следование данному принципу имеет принципиально важное значение и для обеспечения лояльности персонала. Один из основателей компании «Сони» Акио Морите утверждает: «Когда нет преданности, которая приходит с долговременной занятостью, я не вижу возможности положить когда-либо конец утечке информации и воровству, от которых повседневно страдает американский бизнес вследствие предательства и нечестности».

Современный российский наемный работник не имеет самого главного – гарантии занятости. В советском обществе при всех его недостатках такая гарантия была и реально обеспечивалась соответствующим положением Конституции и иными законами. Большую роль играли профсоюзные и партийные организации. Для увольнения работника требовались веские основания. Потеряв одну работу, можно было относительно легко найти другую. Теперь ситуация принципиально иная. У многих людей нет ни гарантии, ни уверенности в завтрашнем дне, что существенно сказывается на их поведении.

Небывалое распространение среди наемных работников предприятий различных форм собственности получили такие явления, как взяточничество, коррупция, использование служебного положения в личных целях.

Проблема 2. Материальное вознаграждение. Под материальным вознаграждением понимается совокупность денежных и других материальных благ, получаемых за выполнение служебных обязанностей. Оно включает заработную плату, премии,

социальные льготы и др. Сюда же относятся связанные с занятием определенных должностей привилегии, означающие дополнительные доходы, реально намного превышающие прямые денежные выплаты, например, у высших чиновников.

Удовлетворенность работника вознаграждением определяется двумя объективными функциями:

- ◆ первая состоит в обеспечении материальных условий существования человека;

- ◆ вторая – социально-оценочная – состоит в выражении его общественного положения. Роль этой функции возрастает по мере обеспечения минимума жизненных потребностей и становится ведущей, когда эти потребности в целом удовлетворены. Материальное вознаграждение в таком случае становится скорее признаком определенного социального статуса.

Удовлетворенность материальным вознаграждением весьма сложный психологический механизм и зависит далеко не только от абсолютных размеров получаемых сумм. Естественным является вопрос, какой размер вознаграждения может снять проблему неудовлетворенности материальным обеспечением. Как известно удовлетворенность материальным вознаграждением определяется:

- ◆ материальными потребностями индивида, зависящими от образа жизни того социального слоя, к которому он принадлежит или хотел бы принадлежать. Средняя или высокая оплата не вызывает постоянно ощущаемого удовлетворения: она оценивается как «нормальное» положение вещей;

- ◆ субъективными представлениями о справедливости вознаграждения, т.е. его соответствия уровню сложности и значимости выполняемого труда. Они основываются на сравнении себя с другими работниками той же или родственной по характеру организации. Учитывается возраст, стаж, образование, результаты работы, ее сложность, ответственность и др. Несправедливой считается система, в которой материальное вознаграждение определяется только должностным положением работника;

- ◆ знанием существующей системы оплаты;

- ◆ четким представлением, при каких условиях и в какие сроки происходит увеличение (или уменьшение) материального вознаграждения. Удовлетворенность повышением оклада или

премии зависят от размера вознаграждения: чем выше оплачивается труд работника, тем больше сумма прибавки или премии, которую он считает «справедливой и существенной». Маленькая прибавка (в пределах нескольких процентов от оклада) не удовлетворяет и может вызвать недовольство. Понижение оплаты всегда воспринимается как наказание, даже если оно вызвано объективными причинами;

- ◆ наличием критериев увеличения материального вознаграждения исключительно на конкретных положительных результатах работы и заслугах сотрудника, включая стаж работы;

- ◆ отсутствием слишком большой разницы в уровне материального обеспечения высших и низших служащих.

Размеры материального вознаграждения, едва позволяющие сводить концы с концами среднестатистическому наемному работнику, вполне обоснованно и объективно вызывают недовольство сотрудников государственных и частных, коммерческих и некоммерческих структур. Как правило, существующая в них система оплаты труда, порядок, сроки и критерия ее пересмотра остаются для персонала тайной за семью печатями.

В подавляющем большинстве российских организаций система оплаты не учитывает даже половины перечисленных выше факторов.

Политика в области заработной платы имеет принципиальное значение для обеспечения безопасности деятельности любой организации. Учеными США установлено: оценка вознаграждения как «несправедливого» часто приводит к смене сотрудником места работы и нарушениям дисциплины, вплоть до передачи государственных и коммерческих секретов в чужие руки. В своей книге «Обманщики и обманутые» профессор Блум, проанализировав мотивы, побуждающие человека стать изменником Родины, установил, что деньги один из важнейших мотивов предательства. Известный американский промышленник Э.Карнеги утверждал, что «интересы предпринимателя требуют, чтобы рабочий имел высокую заработную плату и постоянную работу».

Проблема 3. Возможности получить повышение. Наемному работнику важно не просто иметь гарантии занятости и достаточное материальное вознаграждение, но и продвигаться по служебной лестнице. Такое перемещение (вертикальное и

горизонтальное) означает: увеличение самостоятельности, ответственности и разнообразия в работе; повышение вознаграждения; более высокий общественный статус, способствующий росту человека в собственных и чужих глазах. Продвижения по службе – этапы трудовой биографии, необходимые для личности как и переходы от детства к отрочеству, юности и зрелости. Поэтому служебный рост – одна из естественных потребностей и существенных ценностей личности.

Удовлетворенность карьерой тесно связана с индивидуальными представлениями о справедливости продвижения по служебной лестнице и зависит от сравнения человеком себя с другими работниками, товарищами по учебе. Высокой удовлетворенности карьерой способствует выполнение следующих условий:

- ◆ хорошее знание работниками существующей системы должностей и служебного продвижения, потенциальных перспектив роста;

- ◆ четкие и объективные представления работников, при каких условиях и в какие сроки они могут получить повышение;

- ◆ критерии выдвижения основываются исключительно на конкретных положительных результатах и заслугах работника (включая стаж работы);

- ◆ возможности альтернативной карьеры, что позволяет повышать статус и заработную плату сотрудников без обременения их административными функциями;

- ◆ замещение вакантных руководящих должностей, как правило, работающими в организации сотрудниками. Приглашение «варягов» возможно только в исключительных случаях.

Низкая удовлетворенность продвижением негативно влияет на состояние служебных отношений, на морально-психологический климат в коллективе и называется западными исследователями «патологией продвижения» (promotion pathology). Имеется в виду рост взаимного недоверия, подозрительности и зависти служащих, нездорового соперничества, тревожности, негативных стереотипов общественного мнения, например, веры в то, что поощряется «серость и некомпетентность», угодничество и подхалимство, кумовство и т.п.

В управлении государственными и частными предприятиями (организациями) промышленно развитых стран предусмат-

ривается планирование карьеры персонала. Каждый сотрудник знает перспективы своего продвижения по службе как минимум на ближайшие один-два года (в зависимости от качества исполнения служебных обязанностей и уровня квалификации). Предусматриваются два вида карьеры: специалиста-эксперта и менеджера. Выявляются индивидуальные способности и склонности каждого работника, чтобы сориентировать его на конкретный вид карьеры. Как показывает практика, далеко не каждый высококвалифицированный специалист может быть хорошим руководителем.

Невысокая удовлетворенность российских наемных работников возможностями служебного роста вполне обосновано и объективна. Сотрудники организации обычно информированы только о существующей в ней системе должностей.

Вопросы планирования служебного роста имеют первостепенное значение для обеспечения безопасности деятельности организации и профилактики предательства. Бывший шеф западногерманской контрразведки Холленбройх утверждает, что чаще всего источники утечки закрытой научно-технической информации сотрудники среднего звена. Они идут на сотрудничество с иностранной разведкой, поскольку считают себя «обойденными» при очередном повышении или не получают должного признания своих заслуг.

В зависимости от возраста значимость перечисленных выше проблем имеет свои особенности. Знание этих особенностей позволяет более четко расставить приоритеты как в кадровой политике организации, так и при планировании индивидуальной работы с конкретными сотрудниками.

Для молодых людей, как правило, наибольшее значение имеет проблема служебного продвижения. Они стремятся занять в обществе подобающее место, поскольку, верят, что деньги, прочное и солидное положение придут, если реализовать свои способности. Надежда в этом возрасте обычно намного сильнее страха. Считается, что максимальную значимость проблема карьеры приобретает примерно к 40 годам, когда человек подводит итоги своей предыдущей жизни, оценивает достигнутые результаты. Это критический возраст с точки зрения возможности «начать все с начала». Поэтому вопросы материального благополучия выходят на первый план.