

УНИВЕРСИТЕТСКАЯ СЕРИЯ • УЧЕБНИК

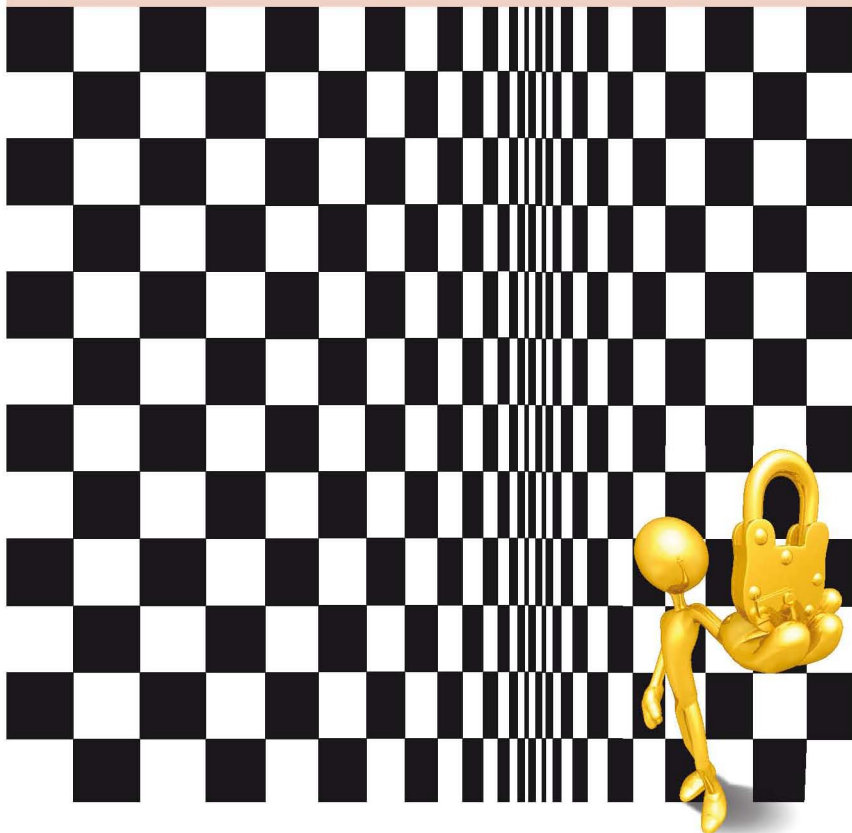
УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

А. Р. Алавердов

Технологии управления персоналом организации, обеспечивающие высокий уровень ее репутационной, информационной и имущественной безопасности

Стратегия и тактика управления кадровой безопасностью организации

Кадровая безопасность организации как ее дополнительное конкурентное преимущество



УНИВЕРСИТЕТСКАЯ СЕРИЯ

А. Р. Алавердов

УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

УЧЕБНИК

2-е издание, дополненное и переработанное



Москва
2020

УДК 005.95/96 (075.8)

ББК 65.240я73

А45

Алавердов А. Р.

А45 Управление кадровой безопасностью организации: учебник / А. Р. Алавердов. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Университет «Синергия», 2020. – 460 с. (Университетская серия).

ISBN 978-5-4257-0304-0

Рассматривается теория и практика управления безопасностью современной организации по кадровому направлению ее деятельности. Целью изучения является формирование у обучающихся понимания роли кадровой безопасности как одного из факторов, определяющих конкурентоспособность любого хозяйствующего субъекта, а также приобретение ими профессиональных компетенций, необходимых каждому эффективному руководителю.

Структура учебника обеспечивает возможность глубокого изучения основных вопросов, таких как понятие кадровой безопасности, механизм ее влияния на конкурентные позиции современной организации и структура системы ее управления, понятие и классификация угроз кадровой безопасности, понятие лояльности персонала, технология противодействия угрозам в адрес персонала организации, а также информационной или имущественной безопасности организации со стороны персонала.

Для студентов, обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры (по направлениям «Менеджмент», «Экономика», «Юриспруденция»), а также в качестве элемента учебно-методического обеспечения программ повышения квалификации специалистов кадровых служб, служб безопасности, собственников – менеджеров предприятий малого и среднего бизнеса.

УДК 005.95/96 (075.8)

ББК 65.240я73

ISBN 978-5-4257-0304-0

© Алавердов А. Р., 2020

© Университет «Синергия», 2020

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность предметной области учебника определяется масштабом и высокой степенью вероятности репутационных и имущественных потерь у любых типов организаций, вызванных нелояльным и безответственным поведением их сотрудников. Для эффективного противодействия этим угрозам необходима специальная система управления кадровой безопасностью, функционирующая на профессионально организованной и научной основе.

В результате изучения изложенного в учебнике материала обучающийся должен приобрести следующие необходимые профессиональные компетенции в рассматриваемой области менеджмента.

Представления:

- ♦ о действующей в Российской Федерации правовой базе обеспечения кадровой безопасности;
- ♦ об отраслевой специфике обеспечения кадровой безопасности;
- ♦ о дополнительной отечественной специфике обеспечения кадровой безопасности;
- ♦ об основах оперативно-следственных мероприятий, применяемых в целях обеспечения кадровой безопасности;
- ♦ о некоторых технологических и аппаратных средствах обеспечения кадровой безопасности.

Знания:

- ♦ понятийного аппарата, используемого в рамках изучаемой дисциплины;
- ♦ цели и прикладных задач управления кадровой безопасностью;
- ♦ систематизированного перечня угроз кадровой безопасности;
- ♦ систематизированного перечня методов противодействия угрозам кадровой безопасности;
- ♦ методических основ управления процессом обеспечения кадровой безопасности.

Умения оценивать:

- ♦ вероятность реализации и масштаб негативных последствий различных угроз по кадровому направлению деятельности;

- ♦ степень общей защищенности конкретной организации от угроз ее имущественной и неимущественной безопасности, связанных с кадровым направлением деятельности;
- ♦ эффективность функционирования уполномоченных инстанций и должностных лиц в области противодействия угрозам кадровой безопасности;
- ♦ степень потенциальной лояльности различных категорий сотрудников организации.

Навыки организации:

- ♦ системы противодействия соответствующим угрозам, включая распределение функций, полномочий и ответственности между субъектами управления;
- ♦ отбора кандидатов на трудоустройство в целях отсева потенциально нелояльных сотрудников;
- ♦ специального обучения новых сотрудников организации правилам обеспечения информационной и имущественной безопасности своего работодателя, а также последующего повышения их квалификации в соответствующей области профессиональной деятельности;
- ♦ контроля ответственного отношения сотрудников организации к соблюдению корпоративных правил обеспечения безопасности, а также общей лояльности персонала;
- ♦ мотивации персонала к эффективному обеспечению информационной и имущественной безопасности работодателя.

Информационную базу учебника составили Конституция Российской Федерации, федеральные законы Российской Федерации, подзаконные акты, профильные учебно-методические и научные публикации, результаты социологических исследований, справочные и аналитические материалы, ресурсы Интернета.

Раздел 1

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ

- Кадровая безопасность организации как объект управления
- Система управления кадровой безопасностью организации
- Служба безопасности современной организации

Глава 1

КАДРОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

- Кадровая безопасность и ее место в системе конкурентных преимуществ субъектов предпринимательства
- Классификация угроз кадровой безопасности организации и методов противодействия им
- Отраслевая специфика обеспечения кадровой безопасности
- Дополнительная отечественная специфика обеспечения кадровой безопасности организации

1.1. Кадровая безопасность и ее место в системе конкурентных преимуществ субъектов предпринимательства

Термин «**безопасность**» имеет широкое смысловое значение, например, можно говорить о международной или государственной безопасности, безопасности предпринимательства или безопасности жизнедеятельности человека. Обычно под безопасностью понимается текущая и перспективная защищенность от разного рода угроз имущественного и неимущественного характера. Кроме того, рассматриваемое понятие включает в себя разнообразные функциональные направления (например, политическая безопасность, военная безопасность, экологическая безопасность и т. п.).

Возможна дифференциация понятия безопасности в зависимости от причин ее нарушения. В частности, выделяются угрозы *внешнего*

характера – со стороны иностранных государств, изменения экономической политики собственного правительства, неблагоприятной динамики конъюнктуры рынка и т. п. Угрозу безопасности могут определить и *внутренние* факторы, например, низкая квалификация собственного персонала или недостаток финансовых ресурсов. Поэтому изучение проблемы обеспечения безопасности осуществляется в рамках многих учебных дисциплин, ориентированных на подготовку юристов, экономистов и менеджеров для разных типов работодателей (государственного аппарата, коммерческих структур, общественных организаций) и разнообразных специализаций (информационная, экономическая, технологическая безопасность, безопасность персонала и т. п.).

В рамках настоящей дисциплины рассматривается один из аспектов обеспечения безопасности организации. **Предметом изучения** выступает защита только от тех угроз, которые прямо или косвенно связаны с функционированием кадрового направления деятельности конкретного хозяйствующего субъекта.

Для лучшего понимания студентом механизма действия рассмотренных выше ограничений проанализируем возможные подходы к распределению персональной ответственности за неэффективность обеспечения имущественной безопасности у представителей одной из категорий субъектов современного предпринимательства (табл. 1).

Таблица 1

Распределение ответственности за противодействие угрозе имущественной безопасности банка в форме невозврата кредитов

№ п/п	Основная причина реализации угрозы	Направление риск-менеджмента	Топ-менеджер, персонально ответственный за противодействие данной угрозе
1	Отсутствие эффективных методик и технологий противодействия кредитным рискам	Финансовый менеджмент	Вице-президент банка, курирующий финансовое направление его деятельности
2	Недостаточная квалификация персонала кредитного отдела	HR-менеджмент	Вице-президент банка по персоналу
3	Коррупция сотрудников кредитного отдела, выдающих за взятку заведомо не возвращаемые кредиты	Менеджмент безопасности	Вице-президент банка по безопасности

Как показывает приведенная выше таблица, только в последнем случае (строка 3) рассматриваемая угроза связана с проблемой кадровой безопасности организации, т. е. попадает в предметную область данной дисциплины.

Необходимость обеспечения кадровой безопасности связана с высоким уровнем вероятности и масштабом как имущественных, так и немущественных потерь современной организации, причины которых прямо связаны с ее персоналом. Так, в современных условиях все большую ценность приобретают нематериальные активы, т. е. информация, значительная часть которой имеет конфиденциальный характер (маркетинговые программы развития, базы данных о клиентах, используемые эксклюзивные технологии и т. п.). Разглашение такой информации нелояльным или безответственным сотрудником способно нанести его работодателю масштабный, иногда невосполнимый ущерб. Этот ущерб может иметь неодинаковый характер – от прямых убытков в результате нереализованного из-за утечки информации бизнес-проекта до потерь немущественного, репутационного характера – в результате утраты доверия со стороны клиентов, информация о деятельности которых была разглашена нелояльным сотрудником.

В рамках изучаемого направления внутрифирменного менеджмента персонал позиционируется одновременно в двух качествах – как объект и как субъект потенциальных угроз.

Например, сотрудник организации может стать объектом такой угрозы со стороны конкурента, если последний будет склонять его к разглашению конфиденциальной информации работодателя (путем подкупа, шантажа, угроз). В случае если сотрудник примет предложения конкурента, то его статус автоматически изменится. Из объекта угрозы кадровой безопасности указанный сотрудник превратится в ее субъекта, а объектом будет выступать уже соответствующая организация.

Изучение истории рассматриваемого в учебнике направления корпоративного управления показывает, что оно возникло практически одновременно с появлением научного менеджмента, а возможно, даже несколько раньше. В частности, основатель крупнейшей германской металлургической и оружейной корпорации Альфред Крупп еще в 1872 г. ввел на своих заводах конфиденциальный Устав (наставление для менеджеров высшего и среднего звена). В нем было зафиксировано в том числе и такое прямое требование: «Независимо от издержек необходимо, чтобы за каждым рабочим постоянно наблюдали энергичные и опытные люди, которые получали бы премию всякий раз, когда задерживали саботажника, лентяя или шпиона»¹. Документ с полным основанием можно рассматривать в качестве первого корпоративного регламента по вопросам обеспечения кадровой безопасности.

¹ На страже шпионажа // Коммерсантъ Деньги. – 2007. – № 31. – Электронный ресурс: <http://www.kommersant.ru/doc/794251>.

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

Из-за отсутствия конкуренции в условиях глобальной государственной собственности на средства производства, обеспечением информационной безопасности государство и конкретные работодатели занимались только при необходимости защиты государственной, в том числе – военной тайны. В частности, на отечественных предприятиях оборонно-промышленного комплекса действовала очень эффективная система, в первую очередь ориентированная на пресечение угрозы разглашения конфиденциальных сведений по вине завербованных иностранными спецслужбами или просто безответственных сотрудников. Ответственность за эту работу возлагалась на специальное штабное подразделение (часто называемое «Первым отделом»), штат которого составляли офицеры действующего резерва Комитета государственной безопасности при Совете Министров СССР.

В современных условиях степень защищенности конкретного субъекта современного профессионального предпринимательства от угроз кадровой безопасности во многом определяет его конкурентные позиции. При этом указанная зависимость усиливается прямо пропорционально увеличению уровня конкуренции на том или ином рынке. Чем выше этот уровень, тем сильнее возрастает номенклатура, вероятность и масштабы потерь от реализованных угроз информационной и имущественной безопасности, в том числе связанных с кадровым направлением деятельности.

Студентам, желающим более подробно познакомиться с проблемами современного предпринимательства и конкурентного взаимодействия, рекомендуются учебники Ю. Б. Рубина¹.

¹ Рубин Ю. Б. Основы предпринимательства: учебник. – М.: Университет «Синергия», 2016. (Университетская серия); Рубин Ю. Б. Конкуренция в предпринимательстве: учебник. – 8-е изд., перераб. и доп. – М.: Университет «Синергия», 2018. (Университетская серия).

Пример. Деловая разведка с использованием вербовки сотрудников конкурирующей организации получила наибольшее распространение в таких высокорентабельных отраслях экономики, как банковское предпринимательство, рекламный бизнес, наукоемкое промышленное производство, разработка нанотехнологий и т. п. Вероятность рейдерского захвата с использованием компромата, полученного от бухгалтера или юриста атакуемой организации, в нашей стране на порядок выше в гостиничном или ресторанном бизнесе, нежели в сферах прикладной науки или образования.

В этих условиях наличие эффективной системы управления кадровой безопасностью обеспечивает организации целый ряд **конкурентных преимуществ**.

Главным из таких преимуществ выступает **возможность сохранения коммерческой тайны**. Сегодня возможность завоевания или сохранения лидирующих позиций на обслуживаемом рынке обеспечивается преимущественно за счет возможностей конкретной организации первой внедрить инновационные технологии, освоить новые рынки, наладить выпуск эксклюзивного продукта, т. е. постоянно опережать своих конкурентов. Все рассмотренные выше мероприятия нуждаются в длительной подготовке и масштабных предварительных затратах. Соответствующая информация (от бизнес-плана до конкретной технологической или коммерческой документации) автоматически приобретает статус конфиденциальной и попадает в категорию коммерческой тайны. Конкуренты организации, в свою очередь, заинтересованы в получении доступа к такой информации в целях своевременного принятия адекватных мер. Для этого они используют всевозможные методы бизнес-разведки, в том числе и нелегитимные. Одним из наиболее распространенных методов выступает коммерческий подкуп сотрудников конкурирующей организации, имеющих допуск к соответствующей конфиденциальной информации.

Пример. Источником утечки конфиденциальной информации может выступить нелояльный сотрудник даже такого, на первый взгляд вполне безопасного с этой позиции подразделения, как отдел кадров. В частности, он может передать конкурентам персональные данные из личных дел ведущих специалистов и менеджеров организации, что существенно облегчит их последующее переманивание, которое приведет к ухудшению качества человеческого капитала конкретного работодателя.

Для противодействия данной угрозе в составе системы кадровой безопасности функционирует специальная операционная подсистема

обеспечения информационной безопасности (см. главу 5). При достаточной ее эффективности вероятность разглашения коммерческой тайны нелояльными или безответственными сотрудниками организации снижается до минимальной величины.

Для некоторых сфер предпринимательства еще более важным конкурентным преимуществом выступает **возможность сохранения клиентской тайны**. В страховом и банковском бизнесе, в сфере аудиторских и консалтинговых услуг, в платной медицине и адвокатуре едва ли не основным критерием для выбора клиентом конкретного продавца нужных ему услуг является уверенность в способности продавца обеспечить сохранность доверенных ему конфиденциальных сведений (например, информации о движении средств на расчетном счете в обслуживаемом банке). В свою очередь, конкуренты клиента заинтересованы в получении доступа к такой информации. Не имея возможности решить эту задачу рассмотренным ранее традиционным методом, они могут попытаться использовать в тех же целях нелояльного сотрудника страховой компании, аудиторской фирмы, медицинского центра, адвокатской конторы. В качестве примера рассмотрим один из вариантов реализации рассматриваемой угрозы в банковском секторе экономики.

Для реализации крупномасштабных инвестиционных проектов субъекты современного предпринимательства обычно активно используют заемные финансовые ресурсы, т. е. долгосрочные банковские кредиты, которые так и называются – инвестиционные. Учитывая масштабы возможных рисков, связанных с невозвратом инвестиционных кредитов, банки выдвигают дополнительные предварительные требования к потенциальным заемщикам. В частности, наряду с традиционным комплектом финансовых документов, подтверждающих платежеспособность клиента, от него требуют предоставить и бизнес-план соответствующего инвестиционного проекта. Этот документ содержит комплексную информацию о проекте финансового, коммерческого, технологического и даже кадрового характера. Такая информация представляет огромный интерес для конкурентов организации-заемщика, поэтому автоматически приобретает статус особо конфиденциальной. Естественно, что доступ к бизнес-плану в его целостном виде имеет ограниченное число должностных лиц организации, представляющих ее собственников, топ-менеджмент и главных специалистов. В силу профессионального статуса и уровня личных доходов возможность их успешной вербовки конкурентом крайне невелика. Поэтому наиболее вероятной станет попытка вербовки одного из рядовых сотрудников

отдела инвестиционного кредитования банка, выдавшего деньги под рассматриваемый проект.

В случае если клиент узнает о факте подобной утечки, деловая репутация соответствующего партнера в его глазах будет безнадежно испорчена. Если же разглашение данной информации нанесет стратегически значимый ущерб, клиент приложит все возможные усилия для того, чтобы проинформировать об этом факте других членов своего бизнес-сообщества. Закономерным итогом для организации, допустившей разглашение клиентской тайны, станет стремительное сокращение элитной клиентуры со всеми вытекающими отсюда финансовыми потерями.

Поэтому в подсистеме обеспечения информационной безопасности таких организаций защита клиентской тайны от разглашения ее собственными сотрудниками носит приоритетный характер в первую очередь в силу необходимости сохранения конкурентных позиций.

Следующим конкурентным преимуществом является **возможность предотвращения утечки компрометирующей информации**. К ней относятся сведения, компрометирующие конкретную организацию в глазах государства, деловых партнеров или клиентов. Не секрет, что многие субъекты современного предпринимательства, как в России, так и за рубежом, систематически допускают нарушения тех или иных законодательных норм. Наиболее распространенными нарушениями являются неуплата налогов, игнорирование стандартов технологической и экологической безопасности, использование нелегальной рабочей силы, а также методов недобросовестной конкуренции. Если по вине нелояльных или безответственных сотрудников информация о подобных нарушениях станет известна соответствующим государственным органам или общественности, то деловой репутации, а следовательно, и конкурентным позициям данной организации будет нанесен реальный ущерб. Масштабы его зависят от характера разглашенной информации – от сокращения объема продаж из-за нежелания клиентов приобретать продукцию, изготовленную из экологически опасного сырья, до отзыва лицензии у кредитной организации, допустившей грубые нарушения банковского законодательства.

В любой отрасли экономики важным конкурентным преимуществом выступает **возможность минимизации нерациональных потерь** в процессе производственно-финансовой деятельности. Значительная часть таких потерь является прямым следствием безответственности и прямой нелояльности сотрудников организации, допускающих порчу оборудования, разные формы хищений или заключающих заведомо невыгодные для работодателя сделки.

Пример. В современных условиях коррупция должностных лиц не ограничивается сферой государственного аппарата. Не в меньшей степени она получила распространение и в частном бизнесе, представляя для него реальную и крупномасштабную угрозу. Получив взятку (так называемый откат) от поставщика, главный инженер промышленного предприятия закрывает глаза на тот факт, что приобретаемое новое оборудование уже морально устарело. В результате конкурентным позициям конкретной организации наносится долгосрочный ущерб в форме увеличения себестоимости или ухудшения качества продукции, изготовленной на соответствующем оборудовании.

При функционировании эффективной подсистемы противодействия угрозам имущественной безопасности со стороны собственного персонала (см. главу 6) вероятность и масштабы подобных потерь также сводятся к минимуму.

Наконец, еще одним конкурентным преимуществом любой коммерческой организации являются лучшие, чем у конкурентов, **возможности для сохранения высокого качества человеческого капитала**. Влияние качества данного капитала на рыночные позиции любой организации работодателя подробно рассматривается в дисциплине «Управление человеческими ресурсами»¹. Одна из этих возможностей прямо связана с противодействием такой угрозе кадровой безопасности, как переманивание наиболее ценных менеджеров и специалистов (см. главу 4). В некоторых сферах предпринимательской деятельности, например в прикладной науке или шоу-бизнесе, рыночные позиции конкретной организации могут определяться одним-единственным работником (ведущим ученым-разработчиком или «шоу-звездой»). Его уход в конкурирующую структуру обычно приводит к быстрому исчезновению организации с рынка или превращение ее из лидера в аутсайдера. В большинстве отраслей подобная угроза отсутствует, но и для их субъектов уход к конкурентам нескольких «ключевых» менеджеров, ведущих экспертов, наконец, шеф-повара или наладчика уникального оборудования может стать поводом для серьезного ухудшения рыночных позиций.

Указанные выше преимущества обуславливают как экономическую, так и чисто коммерческую целесообразность финансовых и временных затрат на обеспечение высокой степени защищенности от любых угроз по кадровому направлению деятельности. Для более эффективного управления кадровой безопасностью менеджменту организации

¹ Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Университет «Синергия», 2017. (Университетская серия). – С. 10–21.

необходимо знать систематизированный перечень потенциальных угроз и методов противодействия им.

Студентам, желающим более подробно познакомиться с проблемой обеспечения безопасности современного предпринимательства и соответствующим понятийным аппаратом, рекомендуется изучить книги О. Ю. Захарова¹, И. Н. Кузнецова², Г. А. Минаева³, А. А. Одинцова⁴, В. Г. Соломанидина и Т. О. Соломанидиной⁵, а также терминологический словарь А. И. Гуровой и Б. С. Тетериной⁶.

1.2. Классификация угроз кадровой безопасности организации и методов противодействия им

С учетом требований методологии современного менеджмента изучению процесса управления обеспечением кадровой безопасности организации должна предшествовать **предметная классификация** подобных угроз, результаты которой представлены в табл. 2.

Все перечисленные в табл. 2 угрозы будут отдельно рассматриваться в главах 4–6, поэтому нет необходимости подробно комментировать их здесь. Отметим, что часто разные позиции данного перечня либо пересекаются между собой, либо вытекают друг из друга.

Таблица 2

Классификация угроз кадровой безопасности организации

№ п/п	Признак	Формы угроз
1	По целевой направленности угрозы	<i>Угрозы безопасности сотрудников</i> организации, которые могут стать объектами переманивания, вербовки, шантажа, угроз и прямых покушений. <i>Угрозы безопасности организации</i> со стороны ее собственных сотрудников, которые в силу своей безответственности или злого умысла способны нанести ущерб ее имущественным и неимущественным интересам

¹ Захаров О. Ю. Практическая секьюритология. Руководство по безопасности бизнеса. – М.: Феникс, 2010.

² Кузнецов И. Н. Бизнес-безопасность. – М.: Дашков и К°, 2008.

³ Минаев Г. А. Безопасность организации: учебник. – М.: Изд-во «КНТ», 2009.

⁴ Одинцов А. А. Экономическая и информационная безопасность предпринимательства: учебное пособие. – М.: Academia, 2008.

⁵ Соломанидин В. Г. Кадровая безопасность компании / В. Г. Соломанидин, Т. О. Соломанидина. – М.: Альфа-Пресс, 2011.

⁶ Гурова А. И. Бизнес и безопасность. Толковый терминологический словарь / А. И. Гурова, Б. С. Тетерина. – М.: ЦКСИИМ, Ягуар, 1995.

№ п/п	Признак	Формы угроз
2	По характеру потерь от реализованных угроз	<p><i>Угрозы информационной безопасности</i>, связанные с деятельностью персонала и реализуемые в форме разглашения конфиденциальной информации, а также искажения или уничтожения любых сведений и баз данных, используемых организацией в своей деятельности.</p> <p><i>Угрозы имущественной безопасности</i>, связанные с деятельностью персонала и реализуемые в форме хищения или умышленного повреждения (уничтожения) разных элементов имущества организации – от элементов ее основных фондов до наличных денежных средств</p>
3	По экономическому характеру угрозы	<p><i>Угрозы материального характера</i>, наносящие организации прямой и легко исчисляемый финансовый ущерб, например, похищенные денежные средства и товарно-материальные ценности, сорванный контракт, примененные штрафные санкции.</p> <p><i>Угрозы нематериального характера</i>, истинный размер ущерба от реализации которых обычно невозможно точно определить, например, ухудшение имиджа организации в глазах ее клиентов и деловых партнеров, утеря ценного специалиста</p>
4	По источнику (субъекту) угрозы	<p><i>Угрозы со стороны конкурентов</i> (причем как самой организации-работодателя, так и ее клиентов или партнеров), стремящихся к усилению собственных позиций на соответствующем рынке путем использования методов недобросовестной конкуренции, например, деловой разведки, переманивания высококвалифицированных сотрудников, дискредитации соперника в глазах партнеров и государства.</p> <p><i>Угрозы со стороны криминальных структур и отдельных злоумышленников</i>, стремящихся к достижению собственных целей, находящихся в противоречии с интересами конкретной организации-работодателя или ее клиентов, например, захвату контроля над ним, хищению имущества, нанесению иного ущерба.</p> <p><i>Угрозы со стороны государства</i> в лице надзорных, регулирующих, фискальных и правоохранительных органов, деятельность которых в отдельных случаях может вызывать угрозы по кадровому направлению работы коммерческих организаций.</p> <p><i>Угрозы со стороны сотрудников организации</i>, осознанно или в силу общей безответственности наносящих ущерб ее безопасности ради достижения личных целей, например, минимизации трудовых усилий, улучшения материального положения, карьерного роста, мести работодателю за реальные или мнимые обиды и т. п.</p>

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Раздел 1. Организация управления кадровой безопасностью	5
Глава 1. Кадровая безопасность организации как объект управления.....	5
1.1. Кадровая безопасность и ее место в системе конкурентных преимуществ субъектов предпринимательства.....	5
1.2. Классификация угроз кадровой безопасности организации и методов противодействия им	13
1.3. Отраслевая специфика обеспечения кадровой безопасности	21
1.4. Дополнительная отечественная специфика обеспечения кадровой безопасности организации.....	28
<i>Задания для самоконтроля</i>	<i>30</i>
Глава 2. Система управления кадровой безопасностью организации	34
2.1. Общая структура системы управления кадровой безопасностью, методические требования к ее организации и эксплуатации.....	34
2.2. Стратегия обеспечения кадровой безопасности.....	43
2.3. Ресурсное обеспечение системы управления кадровой безопасностью.....	51
<i>Задания для самоконтроля</i>	<i>57</i>
Глава 3. Служба безопасности современной организации	61
3.1. Стратегические подходы к формированию службы безопасности	61
3.2. Статус, функции, полномочия и ответственность службы безопасности	66
3.3. Внешние и внутрифирменные коммуникации службы безопасности	77
3.4. Особенности управления персоналом службы безопасности	86
<i>Задания для самоконтроля</i>	<i>104</i>

Раздел 2. Технологии управления кадровой безопасностью	107
Глава 4. Противодействие угрозам безопасности персонала организации	107
4.1. Противодействие угрозе переманивания сотрудников организации	107
4.2. Противодействие угрозе склонения сотрудников к нарушению своих обязательств перед работодателем.....	127
4.3. Противодействие угрозе покушений на сотрудников организации	140
<i>Задания для самоконтроля</i>	<i>154</i>
Глава 5. Противодействие угрозам информационной безопасности организации со стороны ее персонала	158
5.1. Конфиденциальная информация и нормативно-правовое обеспечение ее защиты	158
5.2. Типовые формы реализации угроз информационной безопасности организации с участием ее персонала.....	166
5.3. Методы противодействия угрозам информационной безопасности организации со стороны ее персонала	179
<i>Задания для самоконтроля</i>	<i>204</i>
Глава 6. Противодействие угрозам имущественной безопасности организации со стороны ее персонала	208
6.1. Имущество организации и нормативно-правовое обеспечение его защиты	208
6.2. Типовые формы реализации угроз имущественной безопасности организации с участием ее персонала.....	211
6.3. Методы противодействия угрозам имущественной безопасности организации со стороны ее персонала	231
<i>Задания для самоконтроля</i>	<i>254</i>
Раздел 3. Управление персоналом организации в целях обеспечения ее кадровой безопасности	257
Глава 7. Лояльность персонала как главная предпосылка обеспечения кадровой безопасности организации	257
7.1. Понятие, уровни и атрибуты лояльности персонала, ее влияние на рыночные позиции организации	257
7.2. Методики оценки фактической лояльности персонала организации	265

7.3. Понятие нелояльности персонала, типы и признаки нелояльных сотрудников.....	281
<i>Задания для самоконтроля</i>	287
Глава 8. Стратегия управления лояльностью персонала организации, обеспечивающая ее кадровую безопасность	292
8.1. Типовые ошибки в кадровой стратегии организации, снижающие уровень ее кадровой безопасности.....	292
8.2. Стратегия управления лояльностью персонала	314
8.3. Корпоративная целевая программа обеспечения высокой лояльности персонала	321
<i>Задания для самоконтроля</i>	344
Глава 9. Прикладные HR-технологии, обеспечивающие кадровую безопасность организации	348
9.1. Универсальные HR-технологии, обеспечивающие кадровую безопасность организации.....	348
9.2. HR-технологии, обеспечивающие информационную безопасность организации.....	376
9.3. HR-технологии, обеспечивающие имущественную безопасность организации.....	401
<i>Задания для самоконтроля</i>	424
Заключение	428
Приложение 1	430
Ответы на тестовые задания	430
Ответы на практические задания	430
Приложение 2. Аппаратура для перехвата информации и защиты от него	444
Словарь терминов	447
Список литературы	453

Учебное издание

Алавердов Ашот Робертович

**УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВОЙ
БЕЗОПАСНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебник

Редактор *А. М. Корепанова*

Корректор *С. И. Выгузова*

Компьютерная верстка: *А. М. Маркин*

Дизайн обложки *Издательский дом Университета «Синергия»*

Формат 60x90 ¹/₁₆.

Усл. п. л. 28,5. Тираж 1500.

Университет «Синергия»

125190, Москва, Ленинградский просп., д. 80, корп. Г.

Тел.: +7 (495) 800-10-01



Алавердов Ашот Робертович

Почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой Управления человеческими ресурсами Университета «Синергия». Профессиональный стаж работы в области HR-консалтинга – 33 года, педагогический стаж – 24 года. Автор 6 учебников и более 90 научных и учебно-методических работ.

ISBN 978-5-4257-0304-0



Университет «Синергия»
125190, Москва, Ленинградский проспект, д. 80, корп. Г
Тел.: +7 (495) 800-10-01