

### 1.3. Методология оценки кадровой безопасности организации

В современных условиях хозяйствования перед большинством организаций всех отраслей экономики Российской Федерации стоит острая проблема создания и применения системы оценки и повышения уровня кадровой безопасности, как механизма мобилизации и оптимального управления ресурсами с целью наиболее эффективного их использования и обеспечения устойчивого функционирования данной организации, ее активного противодействия всевозможным негативным явлениям. На данный момент времени распространенными методами оценки кадровой безопасности являются системный, процессный, индикаторный и ресурсно-функциональный подходы. Наиболее оптимальным для оценки кадровой безопасности, на наш взгляд, является индикаторный подход, при котором уровень кадровой безопасности определяется с помощью, так называемых индикаторов.

Индикатор – это свойство или признак, который положен в основу оценивания исследуемого объекта или явления, имеющий количественное выражение. При этом, индикаторный подход предполагает не только выбор самих индикаторов, но и определение пороговых значений (предельно допустимых), превышение которых повлечет за собой снижение уровня кадровой безопасности организации [70].

Допустимое значение (пороговое значение; норматив) — это предельно допустимая величина индикатора, выходение за границы которой, свидетельствует о нарушении процесса обеспечения кадровой безопасности.

Следует отметить, что выбор индикаторов кадровой безопасности организации необходимо осуществлять в конкретных организациях строго индивидуально, так как при этом необходимо учитывать цели оценки, финансовые возможности, факторы влияния внутренней и внешней среды. Тем не менее, минимальный стандартный перечень индикаторов, подлежащих

оценке, мы можем сформировать. В дальнейшем он может быть расширен с помощью дополнительных индикаторов. Положительный момент в использовании индикаторного подхода заключается в его простоте, наглядности и универсальности, так как данный метод предполагает оценку любых элементов кадровой безопасности организации.

Для оценки состояния кадровой безопасности организации, индикаторы предлагается сформировать из следующих групп показателей:

1. Показатели состава и движения персонала;
2. Показатели затрат от инвестирования в персонал;
3. Показатели мотивации;
4. Показатели условий труда;
5. Личностные показатели.

В таблице 1.3 дадим краткую характеристику групп показателей и индикаторов кадровой безопасности организации [70].

Таблица 1.3

#### Система индикаторов кадровой безопасности организации

№ п/п	Группа показателей	Индикаторы
1.	Показатели состава и движения персонала	Коэффициент текучести кадров Образовательный состав персонала
2.	Показатели затрат от инвестирования в персонал	Доля издержек на обучение в общем объеме издержек на персонал
3.	Показатели мотивации	Степень удовлетворенности оплатой труда Удельный вес оплаты труда в общих издержках организации
4.	Показатели условий труда	Наличие профзаболеваний Уровень автоматизации труда
5.	Личностные показатели	Доля персонала, не имеющего нарушений трудовой дисциплины Вероятность сохранения коммерческой тайны

Из таблицы 1.3 видно, что представленные группы показателей классифицированы следующим образом:

1. По уровню кадровой безопасности – микроэкономический уровень (организация);

2. По степени значимости показателей – это частные показатели (производственные, личностные);

3. По периоду действия угроз и их прогнозирования – тактические (текущие и среднесрочные) и стратегические (долговременные);

4. По направлению воздействия – внутренние (экономического и институционального характера);

5. По совокупности показателей – качественные и количественные [69].

Данным группам показателей соответствуют девять индикаторов, которые рассмотрим более подробно ниже:

1. Коэффициент текучести кадров. Характеризуется движением рабочей силы в организации, демонстрирует частоту трудоустройства и увольнения сотрудников. Как правило, чем выше коэффициент текучести кадров, тем менее стабильна ситуация в компании. Такая тенденция может прогнозировать потерю высококвалифицированных сотрудников и приход новых кадров, что, в свою очередь, представляет угрозу для состояния кадровой безопасности организации, а также требует инвестиций на их поиск и обучение.

2. Образовательный состав персонала – это соответствие должностным требованиям и обязанностям персонала организации. В большинстве случаев данный индикатор относят к группе косвенных показателей, оказывающих влияние на состояние кадровой безопасности организации и имеющих качественный характер. Приближение индикатора к 100% говорит о присутствии высококвалифицированных работников, тем самым уменьшая вероятность возникновения рискованных ситуаций, и, как следствие, повышение уровня кадровой безопасности организации [73, 179].

3. Издержки на обучение в общем объеме издержек на персонал. Отражает часть затрат, приходящихся на повышения квалификационного уровня сотрудников. Как правило, чем больше средств тратит организация на персонал, тем выше его приверженность к организации, что отражается и на уровне кадровой безопасности организации.

4. Степень удовлетворенности оплатой труда. Относится к показателям качества мотивационной системы организации. Как правило, чем выше удовлетворенность сотрудников оплатой труда, тем меньше вероятность возникновения угроз кадровой безопасности организации.

5. Удельный вес оплаты труда в общем объеме издержек организации. Этот индикатор равен отношению фонда оплаты труда к общим издержкам организации. Для оптимального уровня кадровой безопасности организации данный индикатор должен занимать большую часть всего объема расходов на персонал.

6. Наличие профессиональных заболеваний. Показывает наличие тех или иных профессиональных заболеваний у сотрудников, связанных с выполняемыми ими обязанностями на рабочем месте. Данный индикатор относится к группе показателей условий труда, следовательно, чем лучше условия труда, тем более сотрудник привержен к организации. Рост значения данного индикатора может говорить о несоблюдении организацией необходимых норм в отношении обеспечения работников надлежащими условиями труда [67, 208-210].

7. Уровень автоматизации труда. Характеризуется долей сотрудников, занятых ручными работами. С точки зрения кадровой безопасности организации, чем выше уровень ручного труда в организации, тем больше риск получения ущерба, обусловленного человеческим фактором.

8. Доля персонала, не имеющего нарушений трудовой дисциплины. Этот индикатор является наиболее показательным, поскольку является отражением не только трудового поведения работников, но и их личностных характеристик и отношения к организации. Чем меньше сотрудников, нарушающих правила, нормы и традиции организации, тем выше уровень кадровой безопасности организации.

9. Вероятность сохранения коммерческой тайны. Свидетельствует о наличии стратегии кадровой безопасности организации, корпоративной этике организации, приверженности и преданности сотрудника к компании [36].

Методы расчета индикаторов и их соответствие с пороговыми значениями представим в таблице 1.4 [70].

Таблица 1.4

Методы расчета, пороговые значения и направления оптимизации индикаторов кадровой безопасности организации

Индикатор	Расчет	Направление оптимизации	Рекомендуемый порог
1. Коэффициент текучести кадров	$\frac{K_u}{Ч_{ср}}$ <p>где <math>K_u</math> — количество уволенных за отчетный период; <math>Ч_{ср}</math> — среднесписочная численность персонала за отчетный период.</p>	min	От 2 до 10%
2. Образовательный состав персонала	Экспертным методом	max	100%
3. Издержки на обучение в общем объеме издержек на	$\frac{\text{Затраты на обучение}}{\text{Общ.затраты на персонал}}$	max	—
4. Степень удовлетворенности оплатой труда	Экспертным методом	max	100%
5. Удельный вес оплаты труда в общем объеме издержек организации	$\frac{ФОТ}{\text{Общ.изд}}$	max	От 55 до 80%
6. Наличие профзаболеваний	$\frac{K_{заб}}{K_{здор}}$ <p>где <math>K_{заб}</math> — количество заболевших сотрудников за отчетный период; <math>K_{здор}</math> — количество здоровых сотрудников за отчетный период.</p>	min	От 0% до 3% в год
7. Уровень автоматизации труда	$\frac{K_{ар}}{K_{ар} + K_{рр}}$ <p>где <math>K_{ар}</math> — количество автоматизированных работ; <math>K_{рр}</math> — количество ручных работ.</p>	max	От 70%
8. Доля персонала не имеющих нарушений по трудовой	$\frac{\text{Кол-во перс. без наруш.}}{\text{Численность перс.}}$	max	100%
9. Вероятность сохранения	Экспертная оценка	max	100%

В таблице 1.4 представленные индикаторы кадровой безопасности организации выражаются относительными единицами (проценты). При этом первый и шестой индикаторы являются дестимуляторами, так как их минимизация улучшает интегральный показатель кадровой безопасности организации. Остальные индикаторы являются стимуляторами, то есть их увеличение повышает уровень интегрального показателя кадровой безопасности организации.

При этом эталонные значения индикаторов и их весовые коэффициенты зависят от состояния кадровой безопасности организации, конъюнктуры рынка, финансового состояния организации, цели исследования и др. При этом, весовые коэффициенты определяют экспертным методом по любой балльной шкале, затем их целесообразно нормировать на единицу по формуле:

$$w_i = \frac{w_i}{\sum_{n=1}^N w_n}, \quad (1.3)$$

где  $i = 1, \dots, N$ ,  $N$  – общее количество индикаторов [69].

В числителе формулы используются ненормированные значения весовых коэффициентов, после нормировки сумма весовых коэффициентов индикаторов будет равна единице.

Эталонные значения индикаторов не должны иметь максимального значения, приведенного в таблице 1.4, что связано с тем, что достижение наивысших значений индикаторов кадровой безопасности организации сопряжено с весьма высокими издержками, которые далеко не всегда оправданы.

Оценить уровень кадровой безопасности организации можно путем сравнения всей совокупности индикаторов кадровой безопасности организации с эталонными значениями. При этом сравнение может выполняться, как по мере различия, так и по мере сходства. Алгоритм оценки уровня кадровой безопасности организации состоит из следующих этапов:

-задать эталонные значения индикаторов кадровой безопасности организации, используемых в оценке, в относительных единицах;

-определить значения индикаторов кадровой безопасности организации для исследуемого организации в относительных единицах;

-задать значения весовых коэффициентов индикаторов;

-нормировать значения весовых коэффициентов на единицу, если они заданы в баллах;

-вычислить интегральный показатель кадровой безопасности организации, как меру сходства индикаторов организации с индикаторами эталона по формуле:

$$m = \sum_{n=1}^N w_n x_n^{\Pi} x_n^{\Theta}, \quad (1.4)$$

где  $n$  – номер индикатора;

$N$  – количество используемых индикаторов;

$w_n$  – весовой коэффициент  $n$ -го индикатора;

$x_n^{\Pi}$  – значение  $n$ -го индикатора организации;

$x_n^{\Theta}$  – значение  $n$ -го индикатора эталона [21].

-дать содержательную интерпретацию полученному значению меры сходства по лингвистической шкале, представленной на рисунке 1.4 [70].

Интервал	Характеристика состояния КБ	Необходимые мероприятия
0,00–0,20	критическое	Введение антикризисного управления и разработка антикризисной кадровой стратегии
0,21–0,40	кризисное	Меры по локализации кризиса, минимизации негативных последствий и восстановлению безопасности
0,41–0,60	удовлетворительное	Меры по предотвращению и противодействию кризису
0,61–0,80	нормальное	Поддержка на достигнутом уровне, меры по профилактике кризисных явлений
0,81–1,00	стабильное	Поддержка на достигнутом уровне

Рис. 1.4 Шкала уровня состояния кадровой безопасности организации