

# КАДРОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ В КОНТЕКСТЕ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ

Тихенький В.Г.\* (Россия, г. Москва)

*Аннотация.* В статье анализируются актуальные проблемы управления карьерой работников через призму обеспечения кадровой безопасности современной организации. Рассматриваются различные практические подходы, призванные ограничить назначение на ответственные должности лиц, представляющих кадровую угрозу нормальному функционированию и развитию организации в 21 веке.

Системное управление карьерой в организации должно учитывать совокупность факторов: тип организационной культуры, качество системы оценки персонала, потенциал развития сотрудников, меры по удержанию наиболее перспективного персонала и т.п. При этом в нынешних условиях, характеризующейся обострением конкуренции за важнейший ресурс – человеческий – как на российском, так и на глобальном уровне, особую роль играет учет характеристик кандидата на повышение в должности с точки зрения обеспечения кадровой безопасности. Это проблема не только организационная, но и общегосударственная, затрагивающая интересы суверенитета России.

Один из важнейших факторов, снижающих уровень кадровой безопасности – отсутствие в организации хорошо поставленной системы управления карьерой сотрудников. Это создает почву для проявления многочисленных негативных тенденций, подрывающих кадровую безопасность организации. В частности, становится проблематичной задача удержания наиболее целеустремленных сотрудников. Осознав, что карьерные перспективы отсутствуют, они могут покинуть организацию. С другой стороны, на ответственные должности могут быть назначены неадекватные лица, способные своими действиями подорвать эффективность, а, значит, и безопасность, организации.

Обеспечение кадровой безопасности организации предполагает многоуровневый процесс анализа, диагностики, профилактики и предотвращения угроз, которые исходят от умышленной или непреднамеренной (например, неосмотрительной, неосторожной) деятельности персонала, а также кандидатов на вакантные должности. Как подчеркивает заместитель генерального директора «Группы компаний АРЕОПАГ» А.М. Кладницкая, кадровая безопасность «представляет собой процесс предотвращения негативных воздействий на предприятие, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом» [5]

Наибольший ущерб организации наносят ее собственные сотрудники. Можно выделить следующие виды угроз, которые должны быть в поле зрения субъектов кадровой безопасности организации:

- 1) финансовые нарушения (мошенничество, хищения, взяточничество, в т.ч. и «откаты», проведение незаконных сделок через подконтрольные компании, махинации с бухгалтерской отчетностью) [5]
- 2) разглашение конфиденциальной информации при общении с конкурентами, органами власти, аутсорсинговыми или консалтинговыми компаниями [5]
- 3) совершение действий, наносящих урон имиджу и репутации компании (например, заявления от имени компании без официального на то разрешения со стороны руководства; публикации в Интернете – например, в социальных сетях – сомнительных комментариев и иных материалов, способных негативно отразиться на имидже работодателя – как непосредственным, так и косвенным образом; в России уже имели место случаи увольнения сотрудников из-за их ненадлежащего поведения в Интернет-пространстве).

---

\* Тихенький Владимир Георгиевич, кандидат политических наук, доцент, факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова.

- 4) инициирование деструктивных конфликтов, способных привести к существенным негативным последствиям – снижению доброжелательности и уважительности во взаимоотношениях между сотрудниками, падению производительности и качества труда и т.п.
- 5) создание неформальных групп (в том числе, возглавляемых формальным руководителем организации) с целью захвата и удержания ценных активов организации (особенно пагубно подобное организационное – точнее, антиорганизационное – поведение в условиях кризиса, когда на фоне массовых бедствий руководство процветает и не стремится ограничивать вызывающе высокое сверхпотребление, что приводит к ухудшению морально-психологического климата в коллективе).
- 6) некритическое увлечение руководства организации сомнительными, не доказавшими своей эффективности управленческими концепциями. Например, это могут быть модные подходы, получившие широкую известность на Западе. Так, испытывая непреодолимое желание во что бы то ни стало применить выросшие на американской почве подходы к оценке персонала, руководство ряда российских организаций нередко допускало существенные ошибки, дестабилизируя сложившуюся систему управления персоналом [9]. Полное игнорирование российского менталитета – характерная черта подобного реформаторства.
- 7) отсутствие в организации надлежащей системы мотивации и развития персонала, приводящее к косности, глухоте к велениям эпохи, отставанию от прогресса.
- 8) стремление к увольнению у ключевых сотрудников организации.
- 9) развитие психических отклонений и заболеваний, ведущих к утрате адекватного восприятия реальности.
- 10) аддикции, т.е. патологические формы зависимости. Аддикции сотрудников способны нанести ущерб в силу отвлечения энергии аддиктов на реализацию патологической модели поведения. К числу сравнительно новых и актуальных аддикций необходимо отнести зависимость от Интернета.

Видный специалист по проблемам Интернет-аддикции, профессор Питтсбургского университета Кимберли Янг в 1996 году разработала психологический тест, задача которого – определить степень зависимости человека от Интернета:

«1) Чувствуете ли Вы себя озабоченным Интернетом (думаете ли Вы о предыдущих он-лайн сеансах и предвкушаете ли последующие)? 2) Ощущаете ли Вы потребность в увеличении времени, проведенного в Сети? 3) Были ли у Вас безуспешные попытки контролировать, ограничить или прекратить использование Интернета? 4) Чувствуете ли Вы себя усталым, угнетенным или раздраженным при попытках ограничить или прекратить пользование Интернетом? 5) Находитесь ли Вы он-лайн больше, чем предполагали? 6) Были ли у Вас случаи, когда Вы рисковали получить проблемы в работе, учебе или в личной жизни из-за Интернета? 7) Случалось ли Вам лгать членам семьи, врачам или другим людям чтобы скрыть время пребывания в Сети? 8) Используете ли Вы Интернет для того, чтобы уйти от проблем или от дурного настроения (например, от чувства беспомощности, виновности, раздраженности или депрессии)?» [7]

Тестируемый считается Интернет-аддиктом в том случае, если набирает пять или более положительных ответов на перечисленные вопросы.

В современной психологической диагностике предлагаются и более подробные тесты для выявления Интернет-зависимости.

Интернет-зависимость способна существенным образом отвлечь работника от своевременного и качественного исполнения должностных обязанностей. В качестве важнейшей причины снижения показателей выступает значительное снижение концентрации внимания. Например, испытывая острое желание проверки электронной почты (в особенности, если речь идет о сугубо личной переписке) может до такой степени отвлечь работника от выполняемой работы, что он, будучи поглощен неделовой проблематикой, выполнит свою работу на низком уровне или вовсе забудет о ней.

Британский ученый Т. Джексон усматривает в чрезмерном увлечении просмотром электронной почты и стрессогенный фактор. Исследовав 30 государственных служащих из Великобритании, он пришел к выводу, что отправка и получение письма по e-mail вызывает учащение пульса у 92% испытуемых. При этом спам и письма со срочными распоряжениями ведут к вредоносному для здоровья стрессу. В этой связи Джексон рекомендует реже открывать электронную почту, а также социальные сети [8]. Понятно, что в организационных культурах, где нет надлежащего тайм-менеджмента, работник ощущает себя, как полисмен или пожарный на оперативной работе и не может не реагировать на внезапные распоряжения, поступающие на электронную почту.

Сильно выраженная зависимость от Интернета способна подорвать и нормальное семейное общение. Так, Кимберли Янг ввела понятие «кибервдова», что обозначает супругу человека, попавшего в психологическую зависимость от Интернета или компьютерных игр [10]. Проблемы в семейной жизни, вызванные разладом на почве злоупотребления компьютерными технологиями, могут негативно отразиться на качестве выполняемой сотрудником организации работы.

Обеспечивая кадровую безопасность при управлении карьерой, необходимо опираться на ряд методов выявления угроз:

- анализ документов, позволяющих сделать выводы о карьерном пути кандидата на повышение в должности, включая и рекомендательные письма. В российской практике отбора персонала были случаи отказа в учете рекомендации по определенным основаниям – например, если рекомендация была написана родственником;
- исследование биографии кандидата, позволяющее оценить его потенциал;
- изучение электронных коммуникаций кандидата. В российской и зарубежной практике были случаи негативного влияния на карьеру той информации, которую сотрудник доверял электронной почте. Например, в одной компании был расформирован полностью целый отдел, что было вызвано перехватом письма, в котором обсуждались детали коррупционной схемы;
- собеседования, в ходе которых учитываются как вербальные, так и невербальные характеристики кандидата;
- тестирование, нацеленное на определение степени благонадежности кандидата.
- наблюдение (в том числе с помощью технических средств), позволяющее выявить проявления неблагонадежности персонала.

К. Харский предлагает учитывать 30 факторов неблагонадежности сотрудников с указанием веса каждого фактора (вес каждого из этих факторов может быть изменен с учетом особенностей работы). В данный перечень включены:

1. Безответственность, попустительство, недальновидность, халатность (3.12%)
2. Боязнь шантажа, наличие уязвимых мест (1.19%)
3. Внезапное ухудшение или улучшение материального положения. Жизнь не по доходам (2.15%)
4. Демонстративность поведения, драгоценности, эксклюзив, тщеславие (2.37%)
5. Желание сохранить должность, когда очевидно, что человек ее перерос (2.42%)
6. Зависимость от чего-либо или от кого-либо (3.60%)
7. Зависть как черта характера. Интриганство (3.76%)
8. Интерес к информации, представляющей коммерческую тайну (4.25%)
9. Интерес к сложившимся межличностным отношениям (2.80%)
10. Компрометирующий круг общения (3.66%)
11. Крупные покупки за последние два-три месяца (3.06%)

12. Крупный долг (3.01%)
13. Легкая внушаемость, доверчивость, подчиняемость (3.28%)
14. Лживость, как черта характера. Жуликоватость (4.41%)
15. Наличие судимости (5%)
16. Негативные черты характера: алчность, продажность (3.76%)
17. Негативные эмоциональные черты характера: обидчивость, подлость, мстительность (3.87%)
18. Неустойчивость к стрессам (2.37%)
19. Одиночество, отсутствие семьи, отсутствие иждивенцев (1.24%)
20. Плохие жилищные условия и интенсивное желание их изменить (1.61%)
21. Принадлежность к малым неформальным группам, сектам (3.28%)
22. Пристрастие к алкоголю, наркотикам (5.05%)
23. Провокационные разговоры и действия (4.62%)
24. Резкие изменения настроения в течение дня (4.09%)
25. Резкое изменение социального уровня (0.81%)
26. Сексуальные проблемы. Озабоченность вопросами секса. Разлад в семье (2.96%)
27. Серьезное заболевание человека или его близких (2.96%)
28. Скрытность, усиленный самоконтроль (1.61%)
29. Совершение нелогичных поступков (2.85%)
30. Страсть, стремление обладать чем-либо (3.60%)» [18]

Наблюдательный руководитель должен обращать внимание на подобные факторы, однако ему не следует спешить с выводами и принимать скоропалительные решения.

Психолог В. Косонова предлагает выявлять неблагополучие и неблагонадежность с помощью графологии, т.е. анализа почерка испытуемого. Согласно данному подходу, изучая почерк, можно обнаружить маркеры отрицательных качеств, которые рекомендуется принимать во внимание при управлении карьерой. В качестве примера диагноза можно привести следующее заключение, полученное по результатам графологического анализа: «Присутствует личностная незрелость, а также негибкость, усугубленная невротизацией, негативным самоотношением и субъективным негативным мировосприятием. Усугубляясь внутренним конфликтом между отсутствием глубинной мотивации к развитию – и желанием соответствовать социальным требованиям, – она привела к напряжению, непродуктивному расходованию сил, к раздражительности и перепадам настроения. Человек принял защитную, пассивную оборонительную позицию» [17].

Для выявления лжи можно использовать определенные психологические методы, применение которых предполагает значительную профессиональную подготовку. Опытный, высококвалифицированный специалист нередко определяет ложь как по вербальным, так и по невербальным знакам. Однако всецело полагаться на этот метод не следует ввиду отсутствия стопроцентной гарантии его эффективности.

Также необходимо проявлять осторожность в окончательных выводах. Специалист по выявлению лжи П. Экман подчеркивает: «Обычно лжецам прекрасно удается обмануть большую часть людей... А ошибки в выявлении лжи предполагают не только то, что человек верит обманщику, но, что гораздо хуже, и то, что он не верит говорящему правду. И такие ошибки могут нанести искреннему ребенку тяжелую травму, несмотря на все последующие попытки исправить положение. Неверие правде приносит также немало бед и взрослому человеку. Можно потерять друга, работу, а то и жизнь... поскольку

не существует возможности полностью избежать ошибок в обнаружении обмана, необходимо принимать все меры предосторожности, чтобы снизить насколько возможно количество этих ошибок.» [19].

Для повышения уровня объективности оценки испытуемых целесообразно применение технических средств, включая и полиграф («детектор лжи»), позволяющий определить по физиологическим реакциям правдивость ответов на важнейшие вопросы, связанные с прошлой деятельностью кандидата на повышение в должности. Применение полиграфа при решении кадровых вопросов, связанных с управлением карьерой, вызывает не только позитивные, но и негативные оценки со стороны экспертного сообщества.

Сторонники тестирования на полиграфе убеждены, что оно может снизить риски при определении уровня благонадежности кандидатов. С их точки зрения, проверка на полиграфе относится к категории надежных методов, которые опробованы широкой практикой и дают лишь незначительный уровень погрешностей.

Обмануть полиграф практически невозможно. Так, видный специалист по тестированию на полиграфе, профессор кафедры криминалистики Академии ФСБ России Ю. Холодный очень скептически оценивает советы по обману теста: «Кнопка в ботинке, которая якобы может исказить картину, 16 чашек кофе, думать о чем-то другом или считать овец – это полнейшая чепуха» [14].

Примечательно, что по числу проверок на «детекторе лжи» Россия находится вторым месте в мире после США. В нашей стране ежегодно проводится более 45 тыс. собеседований с применением полиграфа [см. 15]. Чаще всего этот прибор применяется в коммерческих организациях – в особенности там, где у персонала есть возможность совершения кражи [14].

В таких условиях Государственная Дума готовит законодательные нормы, обеспечивающие применение полиграфа (а также психологического тестирования) при занятии должностей в государственном аппарате. Как подчеркивает член Комитета Госдумы по безопасности и противодействию коррупции И. Костунов, применение полиграфа особенно важно при назначении чиновников на должности, связанные с распределением бюджетных средств. [12]

Следует отметить, что использование полиграфа для тестирования муниципальных служащих имело место в столице Татарстана в 2007 году. Как отмечается в Отчете о реализации антикоррупционной политики и мероприятий Программы реализации антикоррупционной политики в г. Казани на 2009–2012 годы по итогам 2011 года в Советском районе г. Казани, «В соответствии с распоряжением Руководителя Исполнительного комитета г. Казани от 05.10.2007 №1373р «О проведении добровольного тестирования с использованием полиграфа (детектора лжи)» в 2011 году 43 сотрудника прошли добровольное тестирование с использованием полиграфа». [1]

В 2012 году в этом городе тестирование на полиграфе прошло уже значительное большее количество человек – 405, из них – 288 муниципальных служащих исполкома Казани, и 117 кандидатов на вакантные должности [2].

Что касается уволенных по результатам проверки на полиграфе, то точных сведений нет. Согласно одному из *Источников*, в 2007 году были уволены около 80 казанских чиновников [12].

В Москве на добровольной основе на полиграфе проверили членов конкурсных комиссий, ответственных за размещение госзаказов.

Как отмечает руководитель Центра воспитательной и социально-психологической работы Московского городского университета управления Г. Королева, только 30% согласившихся на нее чиновников проходят ее благополучно [4].

При этом карьерные возможности остальных чиновников оказываются под вопросом. Так, За период с 2010 года по итогам тестирования от работы отстранили 39% чиновников, входивших в комиссии, занимавшиеся размещением госзаказов [3].

Среди отрицательных последствий тестирования называют возможность его применения с целью устранения конкурентов на занятие высокой должности или борьбу с неудобными коллегами. Иными словами, карьерные шансы этих категорий сотрудников оказываются по угрозой.

Приведем соответствующее мнение члена Общественной палаты Российской Федерации Д. Дворникова: «Например, если респондент при ответе на вопрос «использовали ли вы имущество министерства в личных целях?» получит «прокол», то это отличный повод отказать в повышении по службе. Хотя речь могла идти о взятом на один день домой степлере, чтобы помочь ребенку с поделкой или проектом. И это не фантазия. Подобные ситуации, говорят, случаются в стенах наших доблестных органов» [11].

Другой пункт критики применения полиграфа связан со случаями некомпетентного использования данного вида тестирования, что приводит к его дискредитации. Хотя достоверность сведений, полученных с помощью детектора лжи, очень высока (90–96%), эффективность теста только на 10% зависит от прибора. Остальное зависит от уровня профессионализма лица, использующего полиграф [16]. Таким образом, в случае применения непрофессионального подхода к тестированию на «детекторе лжи», под угрозой оказывается не только репутация организации, но и обеспечение прав человека.

Следующее направление критики теста на полиграфе можно назвать политическим. Один из его представителей – профессор Европейского университета в Санкт-Петербурге Г. Голосов – полагает, что полиграф не относится к самому эффективному инструменту проверки на благонадежность, тогда как «Главное средство преодоления коррупции – реальная политическая конкуренция, когда чиновник не сам говорит, что он провинился, а политические оппоненты имеют возможность говорить об этом и доносить позицию до избирателей, которые и будут решать, насколько высок уровень коррупции, и наказывать их на избирательных участках» [13].

На наш взгляд, полиграф действительно не следует рассматривать в качестве панацеи, единственного средства обеспечения кадровой безопасности. И вместе с тем, в современных условиях избиратель может оказаться под влиянием таких политических деятелей, которые, критикуя власть за допущение коррупции, все же не являются моральными авторитетами. Как показывает исторический опыт, придя к власти на волне ярких антикоррупционных лозунгов, они могут способствовать расцвету коррупции среди нового чиновничества.

Обеспечение кадровой безопасности на всех этапах управления карьерой персонала должно опираться на этические и правовые нормы, а также носить комплексный характер, преследуя основную задачу – достижение высокого уровня деловой и социальной эффективности управления персоналом организации.

## Список литературы

- [1] Отчет о реализации антикоррупционной политики и мероприятий Программы реализации антикоррупционной политики в г. Казани на 2009–2012 годы по итогам 2011 года в Советском районе г. Казани // Казань. Официальный портал города.  
URL: <http://www.kzn.ru/old/upload/documents/15987.doc%2Bраспоряжение+руководителя+исполкома+№1373+п+г+Казань&oe=utf-8&rls=org.mozilla%3Aen-US%3Aunofficial&client=firefox&hl=ru&spell=1&ct=clnk> (01.06.2014).
- [2] Путь в кресло чиновника лежит через полиграф?  
URL: <http://www.intertat.ru/ru/obschestvo/item/17345-put-v-kreslo-chinovnika-lezhit-cherez-poligraf?.html> (28.05.2017).
- [3] После проверок на полиграфе от госзакупок в Москве отстранили 39 процентов чиновников.  
URL: <http://lenta.ru/news/2013/02/19/forty/> (20.02.2016).
- [4] Ильин Д. Наши чиновники самые правдивые. Члены конкурсных комиссий первыми позволили проверить себя на детекторе лжи.  
URL: <http://www.moscowtorgi.ru/contestprocess/item/710-nashi-chinovniki-%E2%80%93-samyie-pravdivyie-chlenyi-konkursnyih-komissiy-pervymi-pozvolili-proverit-sebya-na-detektore-lzhi> (10.04.2016).
- [5] Горбачев П. Кадровая безопасность на страже интересов компании.  
URL: <http://www.poranarabotu.ru/articleRubrik/article/1946/> (10.03.2017).
- [6] Кладницкая А.М. Кадровая безопасность в компании.

- URL: <http://delovoyimir.biz/ru/columns/2091> (09.04.2017).
- [7] *Кимберли С. Янг* Диагноз – интернет-зависимость.  
URL: <http://septemberfox.ucoz.ru/biblio/kimberly.html> (05.03.2017).
- [8] Доказан вред электронной почты для здоровья.  
URL: <http://my.goodhouse.com.ua/dokazan-vred-elektronnoy-pochti-dlya-zdorovya/> (05.04.2013).
- [9] *Кузнецов И.* Центры оценки персонала: работа над ошибками.  
URL: <http://www.99f.ru/index.php?pid=32> (20.05.2017).
- [10] Компьютерная зависимость мужа. Как не стать компьютерной вдовой?  
URL: <http://www.victoria.ru/post/2125/relations-waytolive-kompyuternaya-zavisimosty-muzha> (29.05.2017).
- [11] Член ОП: Тестирование чиновников – не панацея от коррупции.  
URL: <http://regions.ru/news/2460318/> (28.05.2017).
- [12] Бой коррупции! Чиновников будут проверять на полиграфе.  
URL: <http://gubdaily.ru/blog/strana/boj-korrupcii-chinovnikov-budut-proveryat-na-poligrafe/> (05.06.2017).
- [13] *Кашеварова А., Теслова Е.* В Кремле и Госдуме предлагают законодательно ввести антикоррупционные тесты для претендентов на госдолжности.  
URL: <http://izvestia.ru/news/550954> (27.05.2017).
- [14] *Фридман В.* Кому предстоит пройти испытания на детекторе лжи и где он применяется сегодня.  
URL: <http://cbb.vuit.ru/inform/?p=06004> (05.06.2017).
- [15] Правозащитники выступили против использования детектора лжи при приеме на работу.  
URL: <http://newsru.com/russia/24feb2007/rab.html> (05.04.2017).
- [16] *Вятчанин Н.*  
URL: [http://www.kszn.ru/Trud/p2\\_articleid/4296](http://www.kszn.ru/Trud/p2_articleid/4296) (11.03.2017).
- [17] *Косогова В.* Неблагонадежность и психологическое неблагополучие: две стороны одной медали?  
URL: <http://psyfactor.org/lib/graphology12.htm> (05.03.2017).
- [18] *Харский К.* 30 факторов неблагонадежности.  
URL: <http://ekb-security.ru/publications/44-common/6394-30-.html> (15.03.2017).
- [19] *Экман П.* Психология лжи.  
URL: [http://www.e-reading-lib.org/bookreader.php/106192/Ekman\\_-\\_Psihologiya\\_lzhi.html](http://www.e-reading-lib.org/bookreader.php/106192/Ekman_-_Psihologiya_lzhi.html) (05.03.2017).