

**УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ**

УДК: 338.2

ББК: 65.00

*Безуглая Н.С.*

**ФАКТОРНЫЙ ПОДХОД К ОБЕСПЕЧЕНИЮ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

*Bezuglaya N.S.*

**FACTORIAL APPROACH TO ECONOMIC SECURITY ORGANIZATION: PERSONNEL MANAGEMENT**

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, мотивация персонала, трудовые ресурсы, психотипы личности, защита информации, результативность труда.

**Keywords:** economic security, employee motivation, human resources, psycho personality, information security, productivity of labor.

**Аннотация:** обеспечение экономической безопасности организации любого уровня представляется автором как комплексная задача, решение которой заключается в тщательном изучении ее факторов и эффективных методов управления ими. Одним из факторов выступает персонал, управление которым в контексте обеспечения экономической безопасности заключается в мотивации, защите информации и повышении результативности труда.

**Abstract:** ensuring economic security organization at any level is represented by the author as a complex task, which is a careful study of its factors and effective methods to control them. One factor is the staff, which is managed in the context of economic security is motivation, information security and improving the effectiveness of labor.

В обществе с растущим потреблением о проблемах обеспечения экономической безопасности различного уровня организаций и систем стали задумываться относительно недавно, и в тоже время эти вопросы знакомы исследователям и непосредственным участникам экономических процессов. Важность экономической защищенности любой организации в динамично развивающихся экономических отношениях трудно переоценить, но и системное решение этой проблемы остается пока трудно достижимым результатом.

Задачами, решаемыми в этой статье, являются задачи обеспечения экономической безопасности организации и повышения ее эффективности через планомерное стратегическое управление персоналом. Решение этих задач автору представляется многоэтапным процессом, включающим в себя индивидуальный подход к личностным предпочтениям индивида в аспекте наиболее рационального применения его потен-

циальных возможностей в процессе жизнедеятельности организации.

Экономическая безопасность организации представляет собой определенное состояние, при котором учтены эффекты от реализации рисков, как положительные, так и отрицательные, и достигнута максимизация прибыли при определенном наборе используемых факторов производства. Грамотное сочетание комбинации элементов экономической системы в процессе обеспечения ее экономической безопасности повышает ее шансы на долгосрочное устойчивое развитие. Персонал организации представляется исследователям и как фактор обеспечения экономической безопасности, и как один из основных ее элементов.

Важно понимать, что работа с персоналом в рамках концепции обеспечения экономической безопасности организации должна учитывать и специфику отрасли, и специфику труда и его результатов, и долгосрочное планирование качественного и

количественного состава коллектива. Естественно, такой подход возможен только при наличии четкой стратегии развития, сформулированной миссии и целей функционирования. Определив для себя, чем именно занимается организация, для чего существует и чьи потребности удовлетворяет, собственники ограничивают набор ее элементов, их качественный и количественный состав, получают возможность освободиться от непродуктивных затрат материальных ресурсов и времени. В рамках этого процесса выявляется желаемый образ сотрудника с необходимыми качествами, как личностными, так и психологическими, проявляется принадлежность к социальным пластам.

Персонал – один из элементов экономической безопасности, требующий в управлении знаний и психологии, и социологии, и теории менеджмента. Кроме этого, он характеризуется огромным спектром способов управления, начиная от построения организационно-экономических структур организации, заканчивая обеспечением личных потребностей в комфорте на рабочем месте, устойчивым психологическим климатом в коллективе и прочими составляющими процесса труда. От того, насколько эффективно построена работа с персоналом, начиная от его подбора до организации эффективной работы, настолько можно быть уверенным в эффективности построения системы обеспечения экономической безопасности. Именно поэтому современный руководитель должен обладать не только формальными знаниями в области менеджмента и экономики, но и иметь представления о психологии и социальном укладе среды, в которой функционирует организация.

Ценность представлений о поведении индивида заключена в понимании принципов, которыми он руководствуется при поиске работы и выявлении эффективных методов его мотивации при выполнении трудовых обязанностей. Персонал, являющийся одним из элементов организации как экономической системы, является и фактором обеспечения ее экономической безопасности, что обуславливает необходимость тщательного анализа возможного применения различных подходов к управлению каче-

ством этого ресурса.

Управление таким фактором как персонал должно осуществляться планомерно и многосторонне, в том числе по таким направлениям воздействия как управление мотивацией и стимулированием, обеспечение защиты информации, которой владеет персонал, третье направление – повышение результативности труда путем рационального распределения обязанностей.

Мотивированность персонала на высокорезультативный труд – сложная задача, требующая знания и психологии личности, социологии и сущности экономических взаимоотношений всех субъектов экономики. Ни для кого не секрет, насколько влияет экономическая выгода на решения того или иного сотрудника о возможности противоправного или неэтичного действия по отношению к своему работодателю или взаимозависимому лицу. Выгода, выраженная в приобретении некоторых материальных ценностей, толкает на совершение действий, которые напрямую могут угрожать экономической безопасности организации, ее финансовой устойчивости и платежеспособности.

Но есть ли методы предотвращения подобного рода нарушений состояния защищенности от возможных действий сотрудников, которые могут нанести экономический ущерб организации либо прямой, либо в виде упущенной выгоды? Одним из таких методов, по нашему мнению, является система мотивации персонала.

В теории и практике мотивации персонала остается немало аспектов, более полное изучение которых может дать возможность более эффективно управлять персоналом и обеспечивать экономическую безопасность организации-работодателя. Социально-психологический эффект мотивации, применительно к сотрудникам муниципальных и государственных учреждений, выводит на первый план, наряду с экономическими, такие факторы, как удовлетворенность трудом, преданность организации, желание оставаться ее членом, гордость за организацию, принятие ее целей как лично значимых. Принадлежность муниципальных и государственных предприятий и организаций к собственности государства

повышает роль этих субъектов в качестве образца деятельности, направленной на повышение благосостояния страны в целом. Поэтому мотивация персонала именно этого уровня нуждается в научно обоснованном фундаменте и четко выработанной системе определения ценностей сотрудников и методов нематериальной мотивации.

Учитывая, что представление человека в экономической науке существом исключительно рациональным, на сегодняшний день породило слишком много исключений из этого правила, необходим более точный подход к мотивации - важно учитывать психотипы личности и их мотивационные ядра. Кроме этого, работники, занятые в разных сферах экономической деятельности, обладают свойственным только им набором ценностей, мотиваторов и демотиваторов. Выбор специальности и места работы уже происходит на уровне социальных потребностей, с учетом потребности в безопасности и физиологических потребностей, которые разнятся в зависимости от психотипа личности, его социальной принадлежности, семейных традиций и предыдущего опыта.<sup>1</sup>

Отдельное внимание необходимо уделить работникам муниципальных и государственных образовательных учреждений, которые являются особой категорией персонала и должны мотивироваться особым образом. Этот уровень экономической системы страны не играет роли при подсчете ВВП, но имеет прямое отношение к качеству, уровню и квалификации трудовых ресурсов государства и его потенциалу. А, соответственно, уже это дает основание учитывать роль образовательных учреждений при формировании политики экономической безопасности государства. Особенность мотивации персонала образовательных учреждений заключается в расстановке приоритетов и преобладания стремления достичь успехов в образовательном процессе, а не в получении сверхприбыли и сверхвысокой заработной платы. Естественно, материальные факторы стимулирования иг-

рают высокую роль, но главным факторами все же являются признание и самооценочность.

Каждый сотрудник любой организации обладает своим мотивационным ядром, психотипом и личностной стратегией, соответствие которых приведено на рисунке 1.<sup>2</sup>

Для группы людей (четыре психотипа с мотивационным ядром IS), мотивированных на благосостояние, характерно требование структурированной заработной платы. А с точки зрения работодателя их поведение сводится к «выбиванию» денег любыми методами. Кроме того, люди с этим мотивационным ядром, навряд ли выберут работу в некоммерческой образовательной сфере, так как их основная стратегия выживания – получение прибыли.

Власть, как элемент мотивации, тоже экономически целесообразна, но для категории управленцев. Классический руководитель имеет основную мотивацию – властные полномочия (ядро ES), и реализует эту мотивацию путем повышения своего статуса в обществе, что может быть характерно и для администраций образовательных учреждений, когда мотивацией служит признание их статуса.

Большинство специалистов (не управленцев) принадлежит к группе EN, основной мотивацией которых является публичное признание. Для этой группы людей важнее всего признание их уникальности. Эти люди предпочитают, чтобы их хвалили за ум, за оригинальность. Их требования по заработной плате находятся на значительно более низком уровне.

Наивысшую сложность для работодателя представляют люди с ядром IN, основной мотивацией которых является самооценочность. Эти люди отличаются наибольшей толерантностью по отношению как к материальным, так и к моральным стимулам. С таким человеком нужна особая, индивидуальная работа.

<sup>1</sup> Безуглая, Н.С., Проказюк, Н.А. Развитие справедливых иерархий в системе мотивации персонала для обеспечения экономической безопасности организации // Экономика и предпринимательство. - №5.- 2014. С. 472-477.

<sup>2</sup> Карнаух, И. Бизнес-карты психотипов – [Электронный ресурс]. - Режим доступа. - [http://karnauh.ru/article\\_1216](http://karnauh.ru/article_1216). (Дата обращения 16.12.2014 г.)

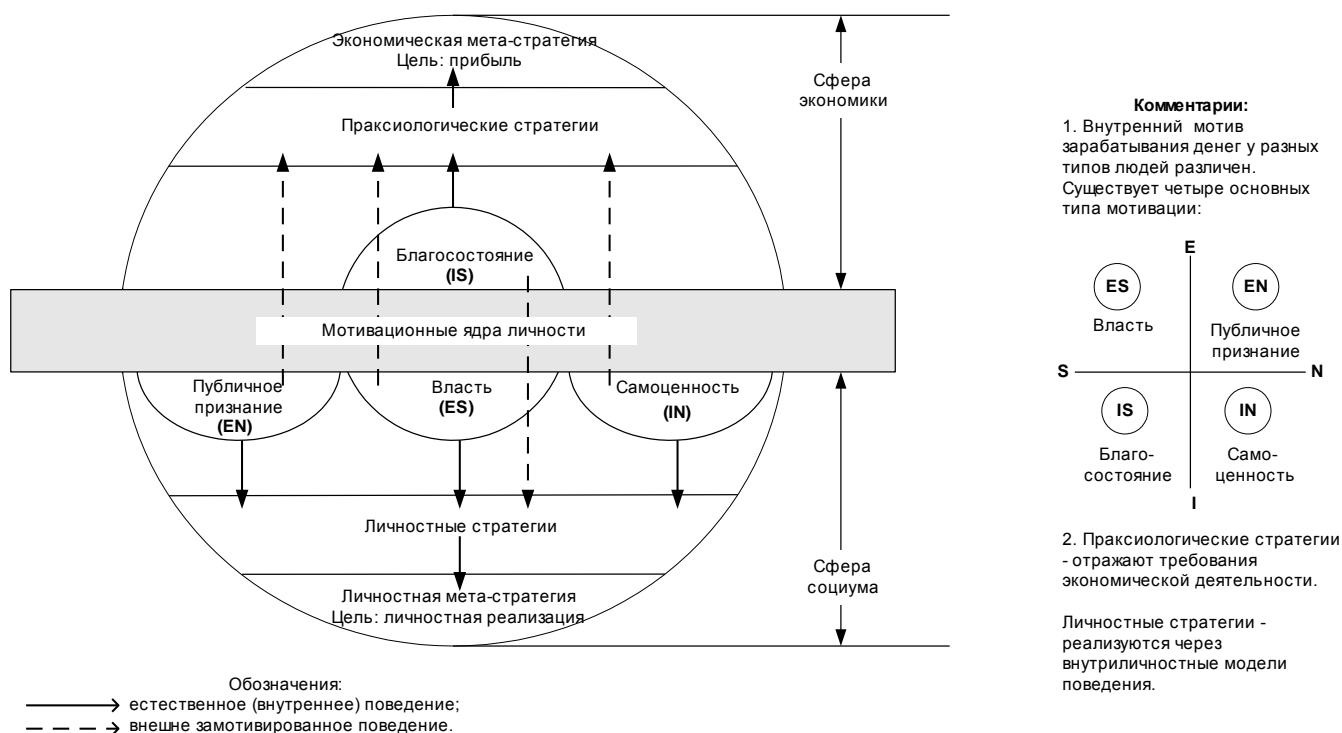


Рисунок 1 – Психотипы личности и их мета-стратегии

Сопоставление общепринятой системы названий психотипов и их мотивации,

приведенной И. Карнауком, представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Психотипы личности и их мотивация

| ES                    | EN                      | IS                | IN               |
|-----------------------|-------------------------|-------------------|------------------|
| Статус                | Признание уникальности  | Благополучие      | Самоценность     |
| ESTP<br>Маршал        | ENTP<br>Новатор         | ISTP<br>Мастер    | INFP<br>Романтик |
| ESFP<br>Политик       | ENFP<br>Инициатор       | ISFP<br>Посредник | INTP<br>Критик   |
| ETSJ<br>Администратор | ETNJ<br>Предприниматель | ITSJ<br>Инспектор | ITNJ<br>Аналитик |
| EFSJ<br>Энтузиаст     | EFNJ<br>Наставник       | IFSJ<br>Хранитель | IFNJ<br>Гуманист |

В результате получаем:

«Статус – (ES): Маршал (ESTP), Политик (ESFP), Администратор (ETSJ), Энтузиаст (EFSJ). Их привлекает престижное положение в обществе, успешное продвижение по службе. Им необходимы власть и влияние, внимание и уважение. Успешно реализуют себя в деятельности практического характера с расширяющимся кругом обязанностей. 60% руководящих работников относятся именно к этой группе.

Признание уникальности – (EN): Но-

ватор (ENTP), Инициатор (ENFP), Предприниматель (ETNJ), Наставник (EFNJ). Их привлекает необычность, перспективность задачи, ее интеллектуальная сложность и увлекательность. Эти психотипы могут доставлять немало хлопот руководителю своей «нестандартностью», желанием выйти за рамки привычного.

Благополучие – (IS): Мастер (ISTP), Посредник (ISFP), Инспектор (ITSJ), Хранитель (IFSJ). Их интересует хорошее материальное обеспечение, уверенность в зав-

трашнем дне, порядок, комфортные условия жизни и работы. Они образуют своеобразный фундамент рабочих коллективов, на который руководителю и нужно направлять основные усилия. Если им хорошо, то и весь коллектив будет развиваться успешно.

Самоценность – (IN): Романтик (INFP), Критик (INTP), Аналитик (ITNJ), Гуманист (IFNJ). Их интересует возможность заниматься тем, что значимо лично для них и в привычном для них темпе. Внутренний мир идей – это самое дорогое, что у них есть и ради чего они станут тратить силы.

Представления о мотивационных ядрах личности позволяют сделать вывод о том, что классическую экономическую метастратегию (цель которой - получение прибыли) осуществляет только одна группа людей с основной мотивацией благосостояния. Остальные метастратегии носят личностный характер, и их целью является все-таки личностная реализация, которая происходит через осуществление конкретных личностных стратегий для каждого вида мотивации (публичное признание, власть, самоценность). Жизненный сценарий, реализуемый людьми этих типов, далеко отстоит от экономических целей получения прибыли.<sup>1</sup>

При построении системы мотивации персонала необходимо учитывать важнейшие принципы эффективной организации любого процесса, а именно: целевой направленности (ориентации) развития; целостности; иерархической упорядоченности; существенных устойчивых связей между элементами ПС и их свойствами; интегративности; обязательной выдачи целевых программ; научной обоснованности и оптимальности организации; оптимального сочетания централизации и децентрализации; демократизации.

В качестве основной цели выступает повышение эффективности труда и обеспечение экономической безопасности на основе целостного подхода и упорядочения функционирования элементов системы. Целостный подход предполагает рассмотрение

организации как единого целого, состоящего из взаимодействующих элементов, часто разнокачественных, но одновременно совместимых по ориентации организации на конечные результаты.

Мотивация персонала должна быть многоуровневой и упорядоченной, так организация как система состоит из «семейства» расположенных друг над другом (или друг под другом) уровней управления, что характерно для любой социально-экономической системы.

Иерархия управления в организации выглядит как пирамида, основание которой внизу, то есть те, кем управляют, находятся в большинстве и составляют ее основание. Пирамида распределения благ, наоборот, имеет основание сверху и количество благ, которые распределяются по иерархии управления большей частью принадлежат небольшому числу управленцев верхнего уровня.

Построение эффективной системы мотивации возможно только при справедливом распределении благ среди персонала пропорционально его участию в трудовом процессе и в процессе выполнения своей миссии организацией.

Как пишет популярная энциклопедия «Википедия», со времен Аристотеля выделяют два вида справедливости:

«Уравнительная - относится к отношениям равноправных людей по поводу предметов («равным - за равное»). Она относится не непосредственно к людям, а к их действиям, и требует равенства (эквивалентности) труда и оплаты, ценности вещи и ее цены, вреда и его возмещения. Отношения уравнительной справедливости требуют участия, по меньшей мере, двух лиц.

Распределительная - требует пропорциональности в отношении к людям согласно тому или иному критерию («равное - равным, неравное - неравным», «каждому своё»). Отношения распределительной справедливости требуют участия по меньшей мере трех людей, каждый из которых действует для достижения одной цели в рамках организованного сообщества. Один из этих людей, распределяющий, является

<sup>1</sup> Карнаух, И. Бизнес-карты психотипов – [Электронный ресурс]. - Режим доступа. - [http://karnauh.ru/article\\_1216](http://karnauh.ru/article_1216). (Дата обращения 16.12.2014 г.)

«начальником».<sup>1</sup>

Сочетая изложенное выше, можно предположить, что эффективная система мотивации персонала может быть построена на основе принципов эффективной организации системы, концепции психотипов личности.

Процесс идентификации психотипа личности может быть проведен путем тестирования при приеме на работу. Именно на этом этапе организация принимает решения о возможности применения труда в своей деятельности конкретного работника на конкретной должности, сопоставляя его профессиональные и личностные характеристики с требованиями открытой вакансии. Как известно, каждой специальности и должности соответствует конкретный психологический портрет оптимального сотрудника.

В отделах и подразделениях организации сгруппированы сотрудники с объединяющей их функцией и общей целью, дополняющие друг друга как элементы подсистемы организации. Например, производственный участок выполняет задачи по производству блага и в нем сосредоточены сотрудники одной профессии, либо взаимодополняющие друг друга и имеющие четкую иерархию управления. Для эффективной работы подразделения необходима, в том числе, и система мотивации персонала. Степень мотивированности сотрудников на высокопроизводительный труд существенно влияет на достижение цели организации. Исходя из принадлежности к тому или иному уровню иерархии управления, возможно применять, как групповые методы материальной и нематериальной мотивации, так и индивидуальные на основе личностных приоритетов по иерархии потребностей А. Маслоу.

Необходимо рассматривать справедливость распределения благ в системе мотивации в зависимости от степени удовлетворенности сотрудников своей работой и от уровня их мотивированности. Когда индивид находится в состоянии удовлетворения от вознаграждения за свой труд, то у него возникает ощущение справедливости системы. А факторы, вызывающие состояние удовлетворенности результатом труда,

зависят от психотипа личности, поэтому мотивируя сотрудников, в зависимости от присущего им психотипа, организация может получить максимальный возможный эффект от их труда.

Как отмечают Р. Каплан и Д. Нортон в работе «Стратегические карты», справедливость означает, что правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения.<sup>2</sup>

На начальном этапе разработки системы мотивации необходимо выяснить вопросы ожиданий работников и соискателей, а также состояния рынка труда, заключающиеся в следующем:

- основные предпочтения и ожидания по отношению к уровню оплаты труда;
- средний уровень оплаты труда в отрасли и регионе;
- величина прожиточного минимума в регионе;
- степень обеспеченности рабочими местами конкретных специалистов;
- уровень безработицы в конкретной местности и регионе;
- демографическая ситуация в регионе;
- склонность к миграции в разрезе увеличения или уменьшения предложения на рынке труда;
- склонность к потреблению и степень обеспеченности денежными средствами.

Далее организация должна проанализировать и выбрать приемлемые для себя методы материального и нематериального стимулирования. И те, и другие имеют множество видов, и отсутствует необходимость применять все и сразу, необходимо лишь выбрать оптимально приемлемые для конкретной организации методы.

Выбор методов нематериального стимулирования организация должна осуществлять на основе анализа психотипов личности сотрудников, расставляя приоритеты в системе мотивации с учетом их мотивационного ядра конкретных групп, на которые направлено стимулирующее воздействие.

<sup>1</sup> Википедия – свободная энциклопедия - [Электронный ресурс]. - Режим доступа. -<http://ru.wikipedia.org/>(Дата обращения 16.12.2014 г.)

<sup>2</sup> Каплан, Р., Нортон, Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. - С. 250.

Отдельным направлением обеспечения экономической безопасности организации в управлении таким фактором как персонал является защита информации, которой владеет в процессе выполнения своих трудовых обязанностей ее сотрудник. Сложившаяся практика показывает, что успешно применяется подписание соглашений о неразглашении коммерческой тайны с сотрудниками, методы защиты информации путем ее шифрования, паролирования и т.д. С точки зрения предотвращения возможных утечек информации важно мотивировать сотрудников к ее сохранности, не исключая при этом административные методы воздействия. Важным представляется составление должностных обязанностей таким образом, чтобы была предусмотрена ответственность за нарушение сохранности информации. Действенным способом контроля за сохранностью информации могут служить ротация кадров и своевременное перемещение отличившихся сотрудников по карьерной лестнице. Ротация кадров предоставляет возможность выявить недостатки в работе предыдущего исполнителя и оптимизировать труд, учитывая полученные замечания. Методы убеждения сотрудников в идее преданности организации, честному труду должны быть предусмотрены в системе мотивации персонала, как элемент управления организацией в целом и обеспечения ее экономической безопасности в частности.

Повышение результативности труда может рассматриваться как фактор обеспечения экономической безопасности с разных сторон, и в зависимости от выбранного подхода определяется спектр методов воздействия на него. С одной стороны – это воздействие через систему мотивации и увеличение доходов со-

трудников, с другой стороны это фактор, определяющий финансовую устойчивость организации и ее успешность. Чем результативнее труд команды сотрудников, обязанности которых структурированы и сбалансированы относительно индивидуальных способностей, тем выше степень экономической безопасности организации. Итогом такого подхода может стать увеличение результативности работы, согласно закона синергии, утверждающего, что потенциал команды выше суммы потенциала каждого сотрудника в отдельности.

Резюмируя проведенное исследование, можно заключить, что в части обеспечения экономической безопасности организации любого уровня повышение эффективности работы с персоналом играет решающую роль. Поэтому в концепции управления и обеспечения экономической безопасности должны быть предусмотрены система мотивации на основе психотипов личности, система защиты информации и методы повышения результативности труда. Исследование и применение психологических основ мотивации персонала с позиции повышения потенциала и эффективности функционирования организации является одним из основных направлений обеспечения ее экономической безопасности. Утверждение, что «кадры решают все» лежит в основе любого экономического процесса, и поэтому планирование, прогнозирование необходимости, наличия и профессиональной подготовки трудовых ресурсов, а также грамотная мотивация сотрудников могут определить качество жизнедеятельности организации и ее социальный уровень на длительный период времени.

### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Википедия – свободная энциклопедия. - <http://ru.wikipedia.org/>
2. Безуглая, Н.С., Проказюк, Н.А. Развитие справедливых иерархий в системе мотивации персонала для обеспечения экономической безопасности организации // Экономика и предпринимательство. - №5. - 2014. - С. 472-477.
3. Каплан, Р., Нортон, Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Пер. с англ. - М.: Олимп-Бизнес, 2005. - 512 с.
4. Карнаух, И. Психотипы и мотивация. - [http://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&sqi=2&ved=0CCYQFjAA&url=http%3A%2F%2Fkarnauh.ru%2Fuserimages%2Fdata%2FSkola\\_upravlenia%2FPsihotip\\_i\\_motivi..doc&ei=SdtKU66DOqSA4gTEp4GIDg&usg=AFQjCNHQUE9OATJOtWVXA77dqRiKZunH8Q&bvm=bv.65788261,d.bGE&cad=rjt](http://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&sqi=2&ved=0CCYQFjAA&url=http%3A%2F%2Fkarnauh.ru%2Fuserimages%2Fdata%2FSkola_upravlenia%2FPsihotip_i_motivi..doc&ei=SdtKU66DOqSA4gTEp4GIDg&usg=AFQjCNHQUE9OATJOtWVXA77dqRiKZunH8Q&bvm=bv.65788261,d.bGE&cad=rjt)