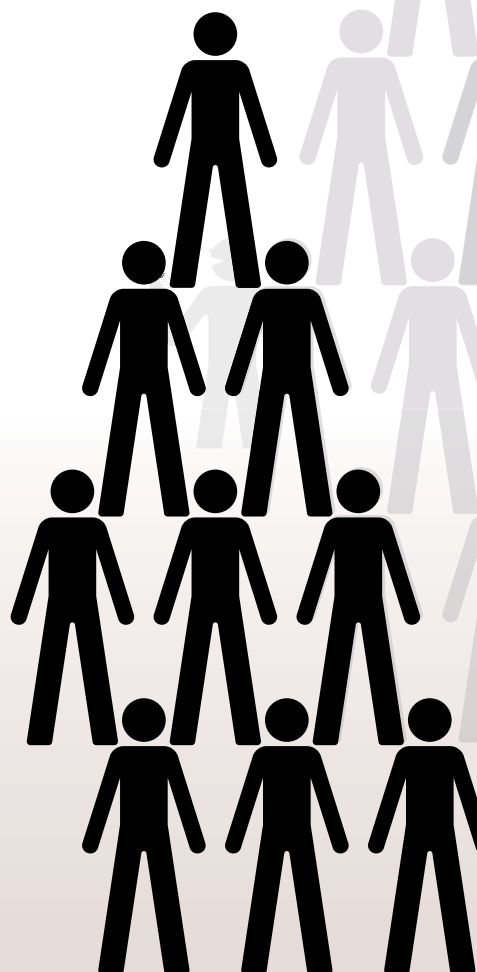


ФИЛОСОФИЯ ЗАЩИТЫ

Лояльность и мотивированность персонала

Взгляд сквозь призму безопасности бизнеса

Лояльность и мотивированность сотрудников – головная боль директоров по персоналу и HR. Как добиться высокого уровня этих показателей в условиях недоразвитого капитализма, отягощенного наследием совдеповской психологии? Да еще и помноженной на особенности отечественного законодательства и социальные реалии...



BARRY BARNES/SHUTTERSTOCK.COM

Не самая простая задача. Реально серьезными, а не показными успехами в этом направлении может похвастаться далеко не каждая организация. И это при том, что разнообразными курсами повышения квалификации и семинарами на заданную тему сейчас уже никого не удивишь. Предложений более чем достаточно, что говорит об устойчивости спроса.

Отчего же сложилась такая ситуация в российском бизнесе? Может быть, у

нас нет эффективных технологий? Или недостаточно квалифицированных специалистов? Может, сами собственники бизнеса не считают эту проблему серьезной и не уделяют ей должного внимания?

Ставить вопросы можно еще долго, попробуем найти на них ответы.

Прежде всего надо разобраться и понять, что такое лояльность как таковая.

«Лояльность (от франц. или англ. loyal – верный) – 1) верность действующим

законам, постановлениям органов власти (иногда только формальная, внешняя); 2) корректное, благожелательное отношение к кому-либо или чему-либо» (Большая российская энциклопедия. М., 2000).

Если принять это определение как истину в последней инстанции, тогда все верно. Очень часто именно так дела и обстоят в организации – персонал благожелательно относится к руководству, формально ратует за укрепление

**АНТОН ЛАРИН,**

доктор юриспруденции, независимый эксперт по комплексным системам безопасности бизнеса

и процветание организации, но, как только появляется возможность стянуть что-либо или каким-либо другим способом обогатиться в ущерб самой организации, нередко пользуется этим, при этом продолжая искренне считать себя лояльным!

Это происходит оттого, что в сознании подавляющего большинства людей существует четкое разделение на «свое» и «общественное». Вполне нормальное, общечеловеческое явление. «Свое», естественно, имеет приоритет над «общественным». Добавим к этому еще и реалии многочисленных финансовых, социальных и бытовых проблем, в которых живет подавляющее большинство граждан России. В общем, понятно, что ждать милости от федеральной или региональной власти не приходится. Счастливый бизнес, насколько это возможно, надо строить в отдельно взятой организации.

С точки зрения директора по персоналу и HR, положительные факторы от высокой лояльности персонала очевидны. А с точки зрения безопасности бизнеса?

При низкой лояльности персонала могут иметь место:

- высокая текучка персонала;
- высокий уровень внутренних хищений;

- сговор персонала с клиентами, поставщиками, контрагентами;

- непредоставление информации о негативных фактах внутри организации;

- сознательная или неосознанная утечка конфиденциальной информации;

- халатное отношение к должностным обязанностям (в том числе связанным с безопасностью организации);

- нездоровая атмосфера в коллективе;

- использование служебного положения и ресурсов в личных целях.

В случае высокой лояльности персонала характерны:

- низкая текучка персонала;

- низкий уровень внутренних хищений;

- низкий уровень утечки информации по вине персонала;

- своевременное инициативное предоставление информации о негативных фактах внутри организации;

- высокий уровень информированности о реальной ситуации внутри коллектива;

- благоприятная психологическая атмосфера в коллективе.

При сравнении этих двух перечней становится очевидно, что уровень лояльности персонала в значительной степени сказывается на количестве и качестве (серьезности) возникающих внутренних

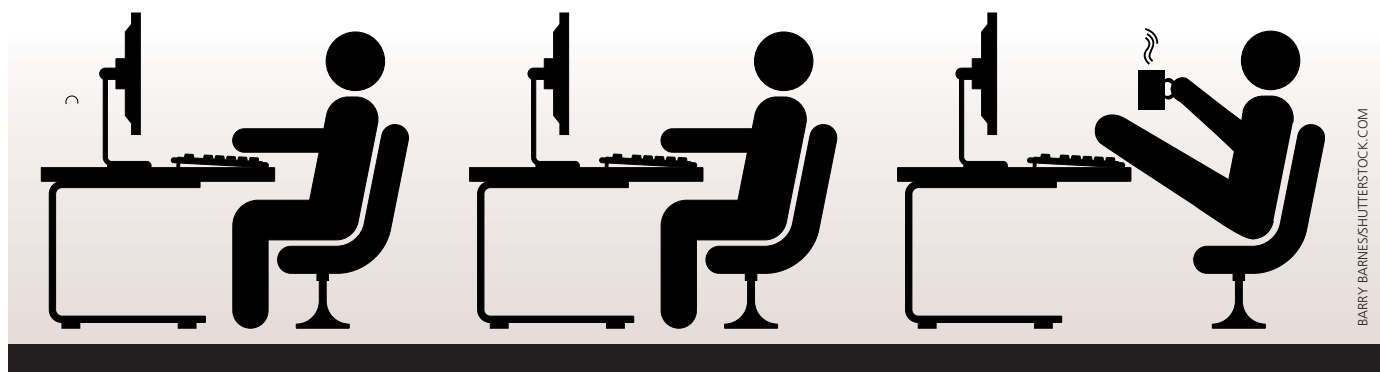
угроз и на эффективности борьбы с ними. Но и это еще не все. Сколько стоит внутренняя безопасность организации? Сколько уходит на это времени и людских ресурсов? Это риторические вопросы, на которые невозможно дать ответы вообще и которые могут быть просчитаны до запятой при анализе конкретной организации.

Высокая лояльность персонала значительно снижает финансовые расходы и ресурсы, необходимые для эффективной борьбы с внутренними угрозами. А раз так, то меры по обеспечению безопасности бизнеса выйдут на более высокий уровень рентабельности.

В Уголовном кодексе есть статья, предусматривающая наказание за доноительство о готовящемся преступлении. Считается, что это гражданский долг любого законопослушного гражданина. Но преступление преступлению рознь. Многие из них, по сути не представляя существенной общественной опасности, тем не менее создают заметные проблемы для внутренней безопасности организации.

К примеру, офисное воровство, по некоторым оценкам, носит характер пандемии. В денежном исчислении ущерб бизнесу, может, и невелик, но безнаказанность в малом порождает непреодолимый соблазн в чем-то более крупном и серьезном. Как в этом свете нужно относиться к тому факту, что сотрудник организации, зная, что его коллега ворует офисную бумагу, сообщает об этом руководителю службы безопасности?

Сколько стоит внутренняя безопасность организации? Сколько уходит на это времени и людских ресурсов?



ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА СОТРУДНИКА КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Личное качество	Значение для безопасности организации
Высокий уровень лояльности	Снижение рисков инициативного причинения вреда организации
	Снижение рисков сговора с коллегами по работе, клиентами, контрагентами и т. д.
	Снижение рисков вербовки со стороны недобросовестных конкурентов
Высокий уровень общей и профессиональной мотивации	Снижение ресурсозатрат на вовлечение персонала в процесс профилактики внутренних угроз и борьбы с ними
	Повышение инициативности в предоставлении информации о реальной ситуации в коллективе и фактах негативной активности коллег, клиентов, контрагентов
	Снижение ресурсозатрат на системную работу с персоналом благодаря сокращению текучки кадров
Низкий уровень конфликтности	Снижение рисков внутренних угроз, возникающих на почве межличностных конфликтов в коллективе
Высокий уровень обучаемости	Снижение ресурсозатрат на дополнительную подготовку в рамках реализации комплекса мероприятий по борьбе с внутренними и внешними угрозами

Что это – стучащееся, сведение счетов, подсиживание или проявление гражданской позиции лояльного сотрудника?

Грань очень тонкая, но совершенно конкретная. Если в организации нет хорошо продуманной, четко сформулированной концепции корпоративных ценностей, а корпоративная этика сводится лишь к обязательному дресс-коду, если работа по повышению лояльности и мотивированности персонала носит не планомерный, фрагментарный характер, а безопасностью занимается лишь служба безопасности, тогда, скорее всего, подобный поступок связан с какой-то меркантильной заинтересованностью, и не больше. И наоборот.

Когда речь заходит о лояльности персонала, то принято упоминать еще и мотивацию. Это действительно зависимые понятия.

Мотивация есть некие внутренние или внешние побудительные причины, заставляющие человека совершать те или иные действия (либо воздержаться от их совершения). Лояльность без мотивации малоэффективна, а мотивация без лояльности может быть губительна для безопасности бизнеса.

Мотивация – качество не врожденное и не постоянное. Она способна изменяться в достаточно широких пределах под воздействием различных факторов. Существуют два основных вида мотивации: внешняя и внутренняя. Считается, что при прочих равных условиях внутренняя мотивация предпочтительнее, так как она более стойкая и изменяется не так быстро, как внешняя. Можно сказать, что внутренняя мотивация – это производная от наших убеждений. Мы уверены в том, что по утрам надо чистить зубы и мыть руки перед едой. Мы знаем, что это требования личной гигиены и они влияют на здоровье. Но прежде чем мы это осознали, прежде чем это стало нашим убеждением, нас заставляли это делать наши родители. Другими словами, внутренняя мотивация также во многом зависит от внешних факторов.

Любая организация хочет иметь штат идеальных сотрудников. А что собой представляет такой идеальный сотрудник?

Это высококвалифицированный специалист, имеющий достаточный опыт работы по специальности и высокий уровень лояльности, мотивированный

на продуктивную работу, обладающий высокой работоспособностью, инициативный в рамках должностных обязанностей, неконфликтный, имеющий хорошее здоровье... Список можно продолжать еще долго. Утопия? Утопия – верить в то, что такого сотрудника можно найти на бирже труда или через кадровое агентство. Идеального сотрудника надо создавать, лепить, как скульптуру, постоянно внушая ему корпоративные ценности организации.

С точки зрения безопасности бизнеса, идеальный сотрудник также должен обладать рядом определенных качеств (см. таблицу).

Это, безусловно, далеко не полный перечень качеств, которыми должен обладать идеальный сотрудник, но и их достаточно, чтобы понять, насколько безопасность бизнеса заинтересована в высоком уровне лояльности и мотивированности персонала. Это не вызывает сомнений точно так же, как и то, что добиться соответствующих результатов не так просто. Возникает логичный вопрос: кто же должен заниматься достижением этих результатов?

Лояльность и мотивированность персонала входит в компетенцию

директора по персоналу или HR и является частью его функционала. Но раз эти показатели столь важны для безопасности организации, то и соответствующие специалисты также должны приложить определенные усилия в этом направлении, тем более что и соответствующие технологии имеются.

О неформальных лидерах, продвигающих идеи корпоративных ценностей среди персонала, уже говорилось. Это потенциально эффективная технология. Посмотрим, что нужно для того, чтобы добиться результата с ее помощью.

Во-первых, необходимо наличие самого предмета продвижения в сознание персонала – корпоративных ценностей, системы хорошо продуманных и четко сформулированных взглядов на то, что хорошо для организации и что плохо. Одновременно должно быть дано обоснование того, почему эти корпоративные ценности так важны для всех сотрудников организации.

Обычно систему корпоративных ценностей разрабатывают руководитель организации с директором по персоналу. Однако в этом случае высока вероятность того, что вопросы безопасности в ней будут либо совсем отсутствовать, либо иметь фрагментарный характер. Поэтому лицо, отвечающее за безопасность организации, должно активно принимать участие в ее разработке.

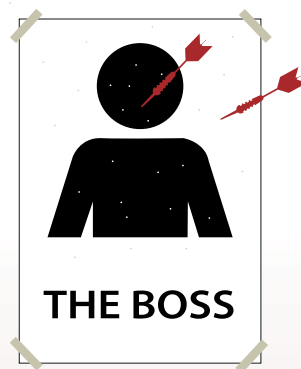
Во-вторых, требуется канал, через который будет проводиться обработка персонала. Неформальные лидеры есть практически в любом коллективе. Они обладают такой ценностью, как авторитет. У них своя аудитория, прислушивающаяся к их мнению. Они в курсе реальной обстановки в коллективе и отношения сотрудников к руководству организации и проводимой ею кадровой политике. Как правило, они не относятся к категории руководителей или топ-менеджеров, следовательно, воспринимаются как некая оппозиция. Словом, у них есть все необходимое, чтобы оказывать влияние на коллектив.

В-третьих, неформальный лидер не может говорить теми же фразами, что и директор по персоналу. Это сразу возбуждает подозрение в его ангажированности и быстро приведет к падению его авторитета. Имеющуюся систему корпоративных ценностей требуется адаптировать для тех людей, которые будут ее ретранслировать персоналу. Речь, конечно, идет не об изменении ее сути, а лишь о выборе такой формы подачи информации, которая будет уместна и максимально доходчива с учетом официальной должности, занимаемой неформальным лидером, и особенностей его личности.

Худшее, что можно сделать в связи с этим, – это предложить уже готовую текстовку, увешанную многочисленными согласованиями и утверждениями высоких руководителей. Не столь важно, с помощью каких слов будет проводиться «инсайдерская» обработка сотрудников, важен ее результат в целях повышения лояльности персонала. А вот без неформальной беседы для прояснения верного понимания сути основных постулатов корпоративных ценностей обойтись не удастся.

Как работает эта технология? Также, как и реклама товаров и услуг на

Утопия – верить в то, что идеального сотрудника можно найти на бирже труда или через кадровое агентство. Такого сотрудника надо создавать, лепить, как скульптуру



BARRY BARNES/SHUTTERSTOCK.COM

телевидении и в других средствах массовой информации.

Большинство людей раздражает назойливость и массовость рекламы. Кроме того, ее правдивость вызывает серьезные сомнения. Тем не менее собственники товаров и услуг продолжают вкладывать в рекламу многие миллионы рублей. Правильно, потому что вложения эти окупаются сторицей. Повторенная многократно рекламная информация откладывается на уровне подсознания и формирует потребительский интерес.

Из этого следует еще один важный фактор успеха – время. Как и в случае с рекламой, корпоративные ценности приживаются среди персонала не вдруг. Практика показывает, что для получения заметного результата,

по которому можно будет судить об эффективности принимаемых мер, должно пройти не менее полугода. И это при благоприятных условиях, когда в организации есть более или менее сплоченный коллектив, отсутствуют ярко выраженные разногласия с руководством и оно планомерно осуществляет работу с персоналом, а не занимается ею от случая к случаю.

В заключение подведем краткий итог:

- Лояльность и мотивированность сотрудников важны для безопасности организации не меньше, чем для управления персоналом и реализации основных бизнес-процессов.

- Хорошо продуманная система корпоративных ценностей должна учитывать и интересы обеспечения

безопасности бизнеса. В ее разработке должен принимать активное участие и специалист, отвечающий за безопасность организации.

- Корпоративные ценности организации должны продвигаться в сознание сотрудников на планомерной основе как силами и технологиями управления персоналом, так и силами и технологиями системы безопасности.

- Соответствующие усилия должны прилагаться непрерывно на протяжении времени, необходимого для получения заметного эффективного результата. В дальнейшем интенсивность усилий может быть снижена, но все равно должна оставаться на уровне, позволяющем поддерживать достигнутый результат. ●

