

## КАДРОВАЯ СТРАТЕГИЯ КАК ОДИН ИЗ ФАКТОРОВ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ И ИМУЩЕСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ БАНКА

© 2010 Д.В. Беляйкин

Российский государственный торгово-экономический университет

E-mail: filnov@rsute.ru

Обосновываются инновационные подходы к организации экономической составляющей обеспечения информационной и имущественной безопасности банка. Сформулированы основные методические требования по формированию подходов к кадровой стратегии коммерческого банка.

*Ключевые слова:* банковское предпринимательство, система мотивации, инновационные подходы, кадровая стратегия, корпоративная культура, кредитные организации.

В современных условиях одним из необходимых критериев высокой корпоративной культуры выступает наличие у конкретной организации кадровой стратегии, полностью адекватной ее рыночным целям и возможностям. Правильный выбор стратегических приоритетов в области привлечения и развития персонала, его мотивации, социальной поддержки позволяет хозяйствующим субъектам обеспечить должное качество человеческого капитала, а следовательно, высокие финансовые и коммерческие результаты. Эта зависимость давно выявлена и аргументирована в трудах зарубежных и российских исследователей (В. Оуч, С. Адамс, К. Альдерфер, Э. Лоулер, Д. Мак Клелланд, Т. Шульц, В. Дятлов, А. Егоршин, А. Кибанов, А. Шурус, С. Шекшни и др.). В настоящей статье рассматривается еще одно направление влияния эффективного стратегического управления персоналом на конкурентные позиции организации, а именно на ее информационную и имущественную безопасность. Выбор в качестве объекта исследования коммерческих банков определяется тем, что именно в этой сфере предпринимательства рассматриваемые угрозы способны нанести наиболее тяжелый ущерб. Так, даже единичный факт разглашения банковской тайны по вине безответственного или подкупленного конкурентом сотрудника способен нанести серьезный удар по деловой репутации, а значит, и по конкурентным позициям кредитной организации.

Опыт, накопленный за более чем двадцатилетний период существования в нашей стране двухуровневой банковской системы, убедительно доказывает, что в большинстве случаев вина за нелояльное или безответственное отношение со-

трудников ложится на высшее руководство банка, определяющее его стратегию. Выбранные им ошибочные стратегические подходы к решению кадровых проблем либо предопределяют угрозу попадания в штат лиц, изначально нелояльных любому работодателю, либо провоцируют имеющих сотрудников на различные нелояльные действия. Далее проведен аналитический обзор наиболее традиционных для российских банков стратегических ошибок в организации системы управления персоналом.

По мнению автора, ГЛАВНОЙ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ОШИБКОЙ, которую допускают в этой области отечественные предприниматели, в том числе работающие в банковской сфере, является попытка позиционировать лояльность как качество, требуемое только от работника, но не от работодателя. Сегодня во многих кредитных организациях к трудовому поведению работника предъявляются разнообразные дополнительные требования. Так, на стадии оформления трудового договора его вынуждают подписывать обязательства о сохранении конфиденциальной информации в течение нескольких лет после возможного увольнения, об отказе от трудоустройства в конкурирующие банки. В правила корпоративного поведения вписывают пункты о запретных темах для общения с коллегами по работе, об обязательном сотрудничестве со службой безопасности и т.п. При этом сам банк-работодатель, ссылаясь на еще не до конца завершившийся кризис, считает для себя вполне допустимым проводить масштабные сокращения персонала, не повышать зарплату, отменять премии и социальные льготы. Приходится констатировать, что подобная политика никак не сочетается не толь-

ко с методологией обеспечения безопасности, но и со здравым смыслом, необходимым любому профессиональному предпринимателю. В современной системе внутрифирменных трудовых отношений лояльность не может рассматриваться как “игра в одни ворота”, она должна носить обоюдный характер. Поэтому ожидать от своих сотрудников лояльного поведения вправе только работодатель, не на словах, а на деле демонстрирующий лояльность их интересам. С позиции методологии HR-менеджмента это означает, **что главным требованием к кадровой стратегии банка-работодателя выступает ее социально-ориентированный характер.**

Далее рассмотрим конкретные СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ современного российского банка, соблюдение которых существенно повышает вероятность реализации разнообразных угроз его информационной и имущественной безопасности.

**Первым из них выступает стратегический отказ от найма молодых специалистов** в лице выпускников банковских колледжей или вузов. Отдавая предпочтение уже состоявшимся профессионалам, менеджмент и кадровая служба банка решают две, на первый взгляд, вполне актуальные задачи - избавляются от дополнительных затрат на первичное обучение новых сотрудников и уменьшают операционные риски из-за недостаточности их профессиональных умений и навыков. Игнорируя предложение на рынке труда со стороны молодых специалистов, работодатель действительно выигрывает с позиции сиюминутных интересов. Однако в перспективе он проигрывает по ряду иных позиций, в том числе стратегического характера. Так, в трудовом коллективе, подавляющее большинство членов которого прошли становление в качестве профессионалов в других организациях, задача формирования и поддержания отношений корпоративного духа представляется если не недостижимой, то крайне трудно решаемой. Кроме того, сотрудник, пришедший из другой кредитной организации, в любой момент может найти себе другого, еще более привлекательного работодателя. При ином стратегическом подходе к замещению вакантных рабочих мест перспективы радикально меняются. Затрачивая определенное время и деньги на предварительное обучение молодых специалистов, часто студентов-старшекурсников, банк не только “омолаживает” свой человечес-

кий капитал. В случае, когда первичное развитие таких новых сотрудников включает в себя, помимо профессионального обучения, еще и эффективную психологическую адаптацию, последующий карьерный рост, через несколько лет такие сотрудники превращаются не только в профессионалов своего дела, но и в работников, искренне преданных своему работодателю. Справедливо замечает в этой связи И. Суханова: “Стратегическая ориентация на обучение собственных специалистов повышает лояльность персонала”<sup>1</sup>.

**Второй стратегический подход**, выбор которого чреват активизацией угроз кадровой безопасности современного банка, связан с организацией отбора кандидатов на трудоустройство. Сегодня он **предполагает ориентацию на подтверждение наличия у претендента преимущественно профессиональных компетенций.** При этом личностные качества и другие персональные данные, определяющие потенциальную лояльность кандидата, работодателем практически игнорируются. Вероятно, многие представители кадровых служб российских банков могут возразить автору, указав, что необходимым участником процедуры отбора является у них и служба безопасности. Это действительно так, но за редким исключением подобные проверки сводятся к решению очень ограниченного круга задач, связанных, в частности, с выявлением фактов наличия судимости и просроченных долгов, имущественного положения кандидата, состояния его здоровья<sup>2</sup>.

Между тем сегодня российским работодателям предлагается множество инновационных технологий отбора кандидатов на трудоустройство, с высокой степенью вероятности позволяющих выявить наличие потенциально опасных личностных качеств, в том числе делающих человека легкой жертвой вербовки, шантажа, психологического манипулирования. Так, система АПК Mind Reader, основанная на специальной методике компьютерного тестирования, позволяет выявить, насколько кандидат безопасен для компании, не является ли он “засланным казачком” от конкурента. Наконец, в последние годы у российских работодателей стала популярна технология проверки кандидатов на трудоустройство с помощью полиграфа (детектора лжи), который ранее использовался исключительно государственными спецслужбами. Сегодня данная технология доступна любому частному работодателю.

лю или рекрутинговому агентству при условии соблюдения немногих установленных государством ограничений. Так, универсальный компьютерный полиграф “Поляр”<sup>3</sup>, соответствующий техническим условиям ТУ 4389-001-07560771-99, позволяет фиксировать восемь физиологических показателей человека, применять любые методики тестов и опросов, получать многопозиционную оценку реакций проверяемого кандидата. Дополнительным преимуществом рассматриваемой технологии является то, что детектор лжи может применяться не только при отборе кандидатов на трудоустройство, но и для проверки уже имеющих сотрудников, вызвавших обоснованные подозрения в нелояльности работодателю. Практики отмечают, что даже гипотетическая возможность стать объектом такой проверки обеспечивает высокий профилактический эффект. “Сама возможность проверки на полиграфе заставляет сотрудника задуматься, перед тем как совершить тот или иной неправомерный поступок”<sup>3</sup>.

**Третий стратегический подход связан с реализуемой банком практикой сокращения рабочих мест.** С августа 2008 г. тема массовых сокращений банковских служащих стала вновь актуальной в России. Первый опыт в этой области был получен по результатам дефолта 1998 г., когда только в Москве в интервале августа - ноября осталось без работы около 60 тыс. банковских служащих. Большинство работодателей осуществляли подобные сокращения, преследуя только одну стратегическую цель - минимизировать сопутствующие издержки. На практике это обеспечивалось путем отказа от использования каких-либо методов дополнительной защиты социально-экономических интересов попавших под сокращение сотрудников. Многие банки-работодатели, активно использующие в тот период “серые схемы” оплаты труда, обеспечивали себе при этом дополнительную экономию. Размер полагающихся по трудовому законодательству компенсационных выплат рассчитывался исходя не из реального заработка сотрудника, а из размеров его официального должностного оклада. В результате увольняемый банковский служащий получал компенсацию в 3-5 раз меньше, чем ему причиталось. Подобный стратегический подход к организации сокращений персонала, как и следовало ожидать, вызвал множественные проявления нелояльности персонала. По сведениям, полученным из неофициальных источников, в течение

полугодия после начала кризиса надзорные органы Банка России получили несколько тысяч писем, содержащих информацию о различных нарушениях банковского законодательства конкретными кредитными организациями. Кто был их авторами, догадаться несложно. Кроме того, после официального объявления списка сокращаемых сотрудников банк часто сталкивался с реализацией с их стороны любых иных угроз - от распространения порочащих его слухов до уничтожения важных финансовых документов или электронных баз данных. Для этого у увольняемого работника было вполне достаточно времени - не менее двух недель. О подобных угрозах писала, в частности, Е. Прокмева<sup>4</sup>. Но и со стороны оставшихся в штате сотрудников работодатель, проводящий такую “антикризисную кадровую стратегию”, уже не мог ожидать прежней лояльности. На примере своих бывших сослуживцев сотрудники получили возможность убедиться в истинной ориентации кадровой политики своего банка, реально направленной на одностороннее соблюдение только его интересов.

**Четвертый стратегический подход связан с поощрением работодателем конкуренции между своими сотрудниками на внутриванковском рынке труда.** В данном случае имеется в виду попытка внедрить в российских организациях одно из фундаментальных положений американской школы HR-менеджмента. Реализуя его, работодатель пытается мотивировать персонал к повышению продуктивности и улучшению качества результатов труда, к постоянной демонстрации своей лояльности корпоративным интересам и непосредственному руководству. На практике это обеспечивается путем искусственного создания отношений жесткого соперничества между всеми категориями сотрудников не только за возможность карьерного роста, но и за сохранение рабочего места. При этом работодатель использует сразу два вектора мотивации. Сотрудникам, принимающим правила подобной “игры”, начисляются специальные баллы “за демонстрацию высокой личной лояльности корпорации”, которые в последующем дают им право на различные преференции - от повышения в должности до дополнительных социальных льгот. Тем, кто выражает нежелание подчиняться подобным “корпоративным традициям”, обычно намекают на возможность отказа от пролонгации их трудового договора.

Возможно, что в США подобные методы манипулирования трудовым поведением работников обеспечивают желаемый работодателем эффект в силу заложенной в генотип большинства населения этой страны привычки к жесткой борьбе за выживание и жизненный успех. Трудовая ментальность россиян к рассматриваемой форме конкуренции адаптирована в минимальной степени. У рядовых сотрудников банка она обычно вызывает общий психологический дискомфорт и, как следствие, многократно увеличивает вероятность возникновения межличностных конфликтов. Результатом является реализация такой угрозы кадровой безопасности, как инициативные увольнения банковских служащих, причем наиболее квалифицированных, следовательно, востребованных на отраслевом рынке труда.

Еще большую опасность представляет конкуренция между менеджерами, особенно среднего и высшего звена. Во-первых, они обычно втягивают в процесс активного соперничества своих непосредственных подчиненных, способствуя расколу трудового коллектива организации как единой команды. Во-вторых, в процессе этой борьбы кто-то из топ- или мидл-менеджеров рано или поздно ощутит слабость своих позиций. В этом случае он с высокой степенью вероятности может рискнуть использовать методы, которые ударят не только по непосредственному “сопернику”, но и по интересам организации в целом. На возможность реализации подобной угрозы прямо указывает Б. Дзасохова: “Во время противостояния усилия менеджеров будут, скорее всего, направлены не на развитие бизнеса, а на борьбу друг с другом, часто и с применением средств, наносящих ущерб репутации компании”<sup>5</sup>.

**Пятый стратегический подход связан с организацией экономической мотивации персонала.** Практика показывает, что большинство преступлений в финансовой сфере имеет под собой экономическую подоплеку. В попытке улучшить свое материальное благополучие нелояльные банковские служащие идут на хищения, подлоги, за взятки выдают не возвращаемые в дальнейшем кредиты, совершают различные аферы на рынке ценных бумаг, наконец, просто торгуют конфиденциальной информацией, составляющей коммерческую или банковскую тайну. При этом к таким действиям их часто побуждает отнюдь не абсолютный размер заработной платы. Наиболее масштабные угрозы имущественной и ин-

формационной безопасности в сфере банковского предпринимательства обычно реализуются со стороны не мелких клерков, а высокооплачиваемых менеджеров и специалистов. Главными причинами служат не эффективная организация основной и дополнительной оплаты труда, т.е. ошибочные стратегические подходы к экономической мотивации, стратегическая ориентация банка на методы принуждения и наказания, а не собственно мотивации. Из традиционного в HR-менеджменте “тандема” методов мотивационного воздействия на сотрудника (принцип сочетания “кнута и пряника”) работодатели используют главным образом “кнут”. Эти методы имеют одностороннюю направленность и обычно применяются не для поощрения желаемого работодателем трудового поведения, а для наказания виновников выявленных нарушений (лишение премии, штраф, отмена социально-экономических льгот), что является первой ошибкой менеджмента и подтверждается специалистами в данной области, например Е. Путренко<sup>6</sup>.

Второй ошибкой выступает стратегическая ориентация на использование постоянных должностных окладов, выплачиваемых за фактически отработанное в календарный период время. Такой оклад, составляющий до 80-85% совокупного заработка сотрудника, практически не зависит от текущих результатов работы, что постепенно начинает вызывать у него естественное раздражение. Положение не спасает даже относительно регулярное (раз в два-три года) повышение размеров такого оклада. Это давно отметили многие отечественные исследователи, например, Ю. Щедринская: “Повышение заработной платы мотивирует к повышению эффективности труда не более чем на 2-3 месяца”<sup>7</sup>. Рано или поздно у сотрудника появляется желание увеличить свой доход, пусть и незаконными методами. При этом наибольшее раздражение вызывает отсутствие какой-либо прямой зависимости текущего заработка от количественных и качественных результатов труда. В. Ярных справедливо указывает, что “одним из способов гармонизации окладов может служить система их грейдинга (т.е. использования сложных тарифных сеток). В банках для бэк-офиса такая система будет востребована, а для фронт-офиса или клиентского подразделения будет внедряться со многими допущениями”<sup>8</sup>.

Третья ошибка - стратегическая ориентация на отказ от использования такой формы дополни-

тельной экономической мотивации, как участие трудового коллектива в прибыли организации. Вознаграждение по итогам года (или, как его полупрезрительно называют многие работники, “тринадцатая зарплата”) хорошо известно в отечественной практике управления персоналом и широко использовалось еще в дореформенный период. Сегодня некоторые работодатели пытаются позиционировать такое вознаграждение именно как участие работника в прибыли. Однако его размеры обычно подозрительно совпадают с величиной, кратной должностному окладу (один, полтора или два). В высокорентабельных организациях, к числу которых в нашей стране в первую очередь относятся финансовые институты, подобная скупость работодателя также может спровоцировать отдельных потенциально нелояльных сотрудников к финансовым преступлениям и иным противоправным действиям. Между тем во многих странах, например во Франции, механизм участия банковских служащих в прибыли получил широкое распространение. Так, малые банки (до 100 работников) направляют на эти цели до 20% от общего фонда оплаты труда, средние банки - 10-15%, крупнейшие банки - 5-8%<sup>9</sup>.

Еще одним из рассматриваемых в данной статье стратегических просчетов работодателя является *ошибочный подход к замещению руководящих должностей*. Практика показывает, что важной причиной, подталкивающей сотрудника к нелояльному поведению, выступают личные обиды не столько на работодателя, сколько на непосредственного руководителя. Поэтому соответствие такому требованию высокой корпоративной культуры, как отношения взаимного уважения и доверия между руководителями и подчиненными, является одним из залогов кадровой безопасности любой современной организации. Однако до настоящего времени во многих банках основным критерием при отборе будущих или найме уже состоявшихся руководителей со стороны является их высокий профессионализм. Личностные качества, которые современная теория HR-менеджмента определяет как обязательные для успешного лидера (организаторские способности, умение выслушивать и объективно оценивать чужое мнение, самокритичность, коммуникабельность и пр.), отходят при этом на второй план. Некоторые работодатели считают, что от формального лидера требуются, прежде все-

го, волевые качества, способность любой ценой заставить подчиненных точно и в срок выполнять задания вышестоящего руководства. В результате соответствующие должности занимают высококвалифицированные специалисты в соответствующей области банковского дела, но при этом генетически не способные сплотить коллектив в единую команду и повести его за собой. Осознавая свою полную несостоятельность как естественного лидера в глазах подчиненных, такие менеджеры чаще всего делают ставку на авторитарный стиль управления. Ими полностью игнорируется необходимость индивидуального подхода к каждому из своих сотрудников, оценка их трудовых результатов не всегда объективна. Как указывает С. Горностаев, эксперт журнала “Управление персоналом”, одним из факторов, провоцирующих нелояльность персонала, является применение руководителем в практике управления своим персоналом принципа “двойных стандартов”<sup>10</sup>. По очевидным причинам большинство подчиненных такого руководителя в процессе повседневного общения с ним испытывают психологический дискомфорт, часто - чувство личной обиды. В результате усиливается вероятность реализации разнообразных угроз кадровой безопасности - от охотного согласия на переход в конкурирующий банк до “слива” конфиденциальной информации в качестве личной мести руководителю.

Завершая анализ типовых ошибок в стратегии управления персоналом, снижающих уровень кадровой безопасности современного российского банка, сделаем несколько РЕЗЮМИРУЮЩИХ ВЫВОДОВ:

1. Главным требованием к стратегии HR-менеджмента выступает ее социально ориентированный характер, исключающий возможность использования работодателем таких стратегических подходов к решению его кадровых проблем, которые способны спровоцировать персонал на любые формы нелояльного поведения.

2. К числу наиболее опасных для кадровой политики банка ошибок в системе HR-менеджмента относится стратегическая ориентация:

- на замещение вакантных рабочих мест не молодыми, а уже профессионально состоявшимися специалистами, пришедшими из других организаций;

- использование в процессе отбора кандидатов на трудоустройство методик, подтверждаю-

щих наличие у претендента преимущественно профессиональных компетенций (с игнорированием необходимости выявления и личностных качеств, в том числе повышающих вероятность нелояльного поведения в отношении работодателя);

- применение процедур сокращения персонала, обеспечивающих экономические интересы исключительно работодателя;

- поощрение отношений жесткой конкуренции между сотрудниками на внутриванковском рынке труда;

- использование постоянных должностных окладов, не зависящих от текущих результатов труда сотрудника как основной формы экономической мотивации банковского персонала;

- на замещение руководящих должностей в банке на основании критерия наивысшего профессионализма (с игнорированием наличия у претендента хотя бы минимального набора личностных качеств, необходимых успешному лидеру).

---

<sup>1</sup> *Суханова И.* Две стратегии рекрутинга: брать готовых специалистов или обучать своих? // Кадровые решения. 2007. № 11. С. 95.

<sup>2</sup> См.: *Черняева Д.* Принцип равенства и запрет дискриминации // Справочник кадровика. 2006. № 1. С. 37-44; *Костян И.* Предварительный медосмотр: обязанность работодателя // Справочник кадровика. 2007. № 7. С. 16-25.

<sup>3</sup> *Михайлик Н.* Детектор лжи // Управление персоналом. 2008. № 10. С. 76.

<sup>4</sup> *Прокмева Е.* Две недели перед увольнением: дембельский аккорд? // Кадровое дело. 2007. № 7. С. 93.

<sup>5</sup> *Дзасохова Б.* В построении карьеры все средства хороши? Снижаем количество конфликтов и повышаем лояльность в коллективе // Управление персоналом. 2008. № 14. С. 63.

<sup>6</sup> *Путренко Е.* Банк и система мотивации его сотрудников // Российское предпринимательство. 2009. № 5. С. 108-112.

<sup>7</sup> *Щедринская Ю.* Построение эффективной системы нематериальной мотивации // Справочник кадровика. 2008. № 7. С. 130.

<sup>8</sup> *Ярных В.* Каждому по способностям: сравниваем существующие системы оплаты труда // Кадровое дело. 2008. № 10. С. 79.

<sup>9</sup> *Саркисянц А.* Оплата труда в банках: современные тенденции // Банковское дело. 2007. № 5. С. 71.

<sup>10</sup> *Горностаев С.* Все сотрудники лояльны одинаково, но не лояльны по-своему // Управление персоналом. 2007. № 2. С. 35.

*Поступила в редакцию 04.11.2010 г.*