

# **Роль корпоративной культуры в вопросах обеспечения кадровой безопасности организации**

## **The role of corporate culture in ensuring | the personnel security of the organization**

### **Соколова Е.О.**

Студент 5 курса факультета бизнеса, таможенного дела и экономической безопасности Санкт-Петербургского государственного экономического университета  
e-mail: qjls5@mail.ru

### **Sokolova E.O.**

5th year student at the Faculty of Business, Customs and Economic Security, St. Petersburg State University of Economics  
e-mail: qjls5@mail.ru

### **Коренчук Я.А.**

студент 5 курса факультета бизнеса, таможенного дела и экономической безопасности Санкт-Петербургского государственного экономического университета  
e-mail: yakov.korenchuk@mail.ru

### **Korenchuk Y.A.**

5th year student at the Faculty of Business, Customs and Economic Security, St. Petersburg State University of Economics  
e-mail: yakov.korenchuk@mail.ru

### **Аннотация**

В статье рассмотрены актуальные проблемы, связанные с кадровой безопасностью организации, а именно роль корпоративной культуры в её обеспечении. С развитием экономических процессов все большее внимание уделяется человеческому фактору, поскольку именно действия человека оказывают существенное влияние на дальнейшее успешное функционирование организации. Было рассмотрено и определено понятие кадровой безопасности на основе работ Гаспарович Е.О., Новиковой А.А., Сабетовой Т.В. В качестве элемента кадровой безопасности выделена корпоративная культура. Дано определение корпоративной культуры, выделены её составляющие с использованием научных трудов Колесникова А.В., Покровской Е.С. и др. Сделан вывод о существенной роли корпоративной культуры в системе кадровой безопасности.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, кадровая безопасность, элементы корпоративной культуры, функции корпоративной культуры.

### **Abstract**

This article discusses current issues related to personnel security, namely the role of corporate culture in its provision. With the development of economic processes, more and more attention is paid to the human factor, since it is human actions that have a significant impact on the further successful functioning of the organization. The concept of personnel

security was considered and defined on the basis of the works of Gasparovich E.O., Novikova A.A., Sabetova T.V. Corporate culture was singled out as an element of personnel security. The definition of corporate culture is given, its components are highlighted using the scientific works of A.V. Kolesnikov, E.S. Pokrovskaya, etc. The conclusion is made about the essential role of corporate culture in the personnel security system.

**Keywords:** corporate culture, personnel security, elements of corporate culture, functions of corporate culture.

Целью написания данной статьи является раскрытие роли корпоративной культуры в обеспечении кадровой безопасности организации. Для достижения цели были использованы такие методы, как: анализ, синтез, классификация, статистическое исследование и др.

В погоне за прибылью, ростом экономических показателей, желанием занять лидирующие позиции и стать конкурентоспособными на рынке современные компании пересматривают концепцию ведения бизнеса и управления им. В условиях нестабильности экономики особое место отводится персоналу предприятия как основе успешного функционирования организации. Именно человек – связующее звено всех процессов в организации в независимости от должности, его действия и поведение напрямую влияют на эффективность компании, а присущий человеческий фактор может оказать воздействие не только позитивного, но и негативного характера на экономическое развитие в целом, что поставит под угрозу дальнейшую деятельность компании.

Уже долгие годы идут споры о необходимости введения специальных норм и правил, направленных именно на кадровую составляющую, поскольку она является элементом системы экономической безопасности, обеспечение которой выступает приоритетом в принятии управленческих решений.

Вопрос обеспечения кадровой безопасности организации на данный момент не является новым, как и само понятие кадровой безопасности. Под ним предполагают состояние защищенности организации от внутренних и внешних угроз, связанных с деятельностью персонала, потенциалом его возможностей, и взаимоотношениями сотрудников друг с другом, а также с руководством [2]. Результатами же отсутствия должной структуры кадровой безопасности выдвигаются такие угрозы как воровство, мошенничество, взяточничество и т.д.

Многие публицисты в качестве причин возникновения проблем в данной сфере также рассматривают:

- уход сотрудников, обладающих необходимой квалификацией;
- неэффективную систему обучения;
- несовершенство планирования человеческих ресурсов;
- отсутствие мотивации у сотрудников;
- ориентация работы персонала на решение текущих задач;
- отсутствие системы стимулирования работы;
- низкий уровень планирования подбора и отбора персонала и др. [6].

Безусловно, каждая из причин, представленных выше, оказывает на кадры определенное влияние. Нехватка квалифицированных сотрудников, в том числе вследствие их ухода и отсутствия возможности своевременно подготовить им замену, не позволит компании быть конкурентоспособной, а отсутствие должного планирования помешает распределить ресурсы для достижения желаемых финансовых показателей. Отсутствие стимулирования работы и мотивации сотрудников не способствует повышению производительности, результативности, достижению стратегии роста компании, личной заинтересованности в развитии.

Таким образом, кадровая безопасность представляет собой совокупный результат, который складывается из работы сотрудников в соответствии с их должностными обязанностями и планами выполнения задач, деятельности по управлению персоналом, по реализации человеческого потенциала, что способствует предупреждению и нейтрализации возникающих рисков и угроз, наносящих ущерб при ведении бизнеса и препятствующих достижению конкурентных преимуществ на рынке.

При анализе и оценке кадровой безопасности выделяют такие количественные показатели, как уровень заработной платы в сравнении со среднеотраслевым и региональным, коэффициенты производительности труда, текучести кадров, показатели динамики численного состава по подразделениям и в целом по предприятию, структура возрастного, социального и квалификационного состава и т.д. [7].

Немаловажным элементом системы кадровой безопасности также выступают качественные показатели, выражающиеся в психологической стабильности, коммуникационных взаимоотношениях, уровне удовлетворенности работой и атмосферой в коллективе. Человеческий фактор невозможно измерить количественно, поэтому данным характеристикам необходимо выделить особое внимание при выстраивании кадровой политики. В связи с этим возникает вопрос о необходимости внедрения и соблюдения корпоративной культуры в организации. Существенно меньшее внимание обращают исследователи на роль этого инструмента в вопросах обеспечения кадровой безопасности [4].

Единого толкования корпоративной культуры на данный момент не существует, однако этот термин периодически возникает в научных статьях российских публицистов. Например, Кудинов Д.С. подразумевает под ним общность идей и взаимоотношений сотрудников, направленных на достижение единой цели организации. Катанова Е.А. дает определение корпоративной культуры как системы материальных и духовных ценностей, отражающих индивидуальность компании, целенаправленность деятельности на достижение планируемых результатов и влияющих на поведение сотрудников, восприятие ими себя и других [3]. Захаров В.О. и Давыдов С.А. помимо аспектов, отмеченных выше, добавляют к определению также и общественную репутацию наряду с социальной ответственностью [2]. По мнению Покровской Е.С., к определению также следует добавить понятие традиционности, то есть приобщение соблюдения корпоративной культуры к традициям компании, а также нормативно-законодательную основу, выражающуюся в локальных нормативных актах [8].

Таким образом, резюмируя мнения авторов, можно дать определение корпоративной культуре. Итак, под корпоративной культурой понимается единство взаимоотношений между сотрудниками, основанное на внутренних традициях и регламентированное при этом локальными документами, с целью повышения кадровой безопасности организации.

Данным определением подтверждается существенная роль корпоративной культуры в системе кадровой безопасности. Как следствие, отсутствие данной составляющей может привести к возникновению ряда угроз, таких как чрезмерная субординация, потеря персонала в моменты кризиса компании, отсутствие механизма доставки информации до сотрудников, отсутствие системы премирования [10]. По данным социологического исследования «Ренессанс страхования» и «Зарплаты.ру», в котором участвовало 2330 респондентов, за 2023 год 52% из них уволилось по собственному желанию вследствие конфликтов с руководством и коллегами. При этом 22% отмечают, что увольнение по причине неадекватного поведения коллег происходило более 1 раза за весь период развития карьеры. Также 27% респондентов отметили, что причиной увольнения было

изменение требований к выполнению работы, которые не были обговорены при принятии на должность и зафиксированные в инструкциях. 13% отметили отсутствие стремлений менять внутренний распорядок и отказ принимать новые идеи, 11% - отказ в повышении зарплаты в связи с повышением нагрузки и обязанностей. Помимо этого, отражением нездоровой атмосферы в компании стали психологические проблемы, отражающиеся в давлении, занижении самооценки, прилюдном принижении перед коллегами, хамском общении (63%); принуждении выполнять работу за других сотрудников без компенсации (47%), внушении чувства вины за уход с работы по личным причинам (25%), внушении сомнения в собственной профпригодности и соответствии должности (21%). Все это привело к ухудшению здоровья и частым обращениям в медицинские организации за взятием больничного с целью отдохнуть от нездоровой среды на работе (39%). Однако есть и положительные результаты данного опроса, например, респонденты отметили, что улучшению психологического состояния в конфликтной среде компании способствовало повышение по карьерной лестнице и увеличение зарплаты (29%), уход неадекватных сотрудников (20%) и предоставление удаленной или частично удаленной работы (24%) [1].

Нездоровая среда в коллективе и неадекватные условия труда является следствием неорганизованности и отсутствия видения глубинных процессов в компании. Поэтому руководству стоит пересмотреть концепцию управления персоналом. Выстраивание корпоративной культуры – это сложный процесс, вбирающий в себя целый комплекс элементов (рис. 1).



**Рис. 1.** Элементы корпоративной культуры [6, 9]

Вышеперечисленные элементы определяют те направления деятельности по управлению персоналом, которыми должны руководствоваться директор и менеджеры компании. Корпоративная культура выполняет ряд функций:

- создание имиджа и положительной репутации организации;
- развитие философии фирмы на основе ценностей сотрудников, руководства, целей, миссии, видения будущих результатов;
- формирование индивидуального стиля ведения бизнеса, переговоров, построения отношений между коллегами и руководством;
- определение норм, правил управления командой, поведения сотрудников;

- построение комфортной среды, способной быстро адаптировать новых сотрудников к работе и интегрироваться в коллектив;
- систематизация работы подразделений и взаимодействия между ними;
- рациональная настройка каналов обмена информацией с учетом затрат времени, сложности выполнения задач, пожеланий сотрудников;
- способствование развитию личностных качеств, профессиональных навыков сотрудников, повышение их квалификации и т.д. [10].

Играя важнейшую роль в управлении персоналом, корпоративная культура обладает значительными преимуществами. Во-первых, ее наличие и приверженность ей создает привлекательные условия для новых сотрудников, клиентов, партнеров, готовых работать с компанией, развивать ее и выводить на новые результаты; во-вторых, построение здоровой организационной среды способствует идентификации работников в коллективе, развивает ощущения собственной важности и раскрывает потенциал; в-третьих, соблюдение норм и правил ставит всех сотрудников вне зависимости от должности на равных, то есть каждый проявляет уважение, готовность брать ответственность, решать сложные проблемы, фокусироваться не только на результатах, но и на процессах, что делает рабочую атмосферу более располагающей и продуктивной. Помимо всего прочего, корпоративная культура предполагает собой стимулирование сотрудников в виде повышения зарплаты с ростом карьеры, увеличением производительности, предложением и внедрением новых идей. Это неразрывно связано с системой мотивации, что также отражается на базовых показателях эффективности деятельности организации. Мотивация – это толчок к успеху, открытию новых проектов и привлечению инвестиций. При выделении всех аспектов корпоративной культуры во главу ставится прежде всего человек, именно от его ресурсов и действий зависит будущее компании. Он должен чувствовать себя частью команды, частью того большого дела, ради которого фирма существует. Подход «работать ради зарплаты» в современном мире утрачивает смысл, значение приобретает новая тенденция, которая подразумевает работу не только ради материальной выгоды, но и ради личностного развития, роста уровня профессионализма, значимости в организации.

Исходя из этого, при смене ориентира компании для построения корпоративной культуры на начальном этапе проводится всесторонний анализ затрагивающих ее элементы аспектов, который также включает оценку критериев существующей системы управления компанией (табл. 1).

*Таблица 1*

#### **Критерии при внедрении корпоративной культуры**

<b>Вопрос-критерий</b>	<b>Организационные показатели</b>
1. На что обращают внимание, чему привержены, как осуществляют управление и контроль?	Миссия, цели компании, организационная структура, система распределение задач и ответственности между подразделениями, сотрудниками, система делегирования полномочий, каналы связи.
2. Как руководство и менеджеры ведут себя с сотрудниками, каково их поведение в критических ситуациях и в условиях кризисов?	Каналы передачи информации, оценка поведения на основе анонимного опроса сотрудников, количество отпусков, больничных, увольнений в период кризисов, организационная система, наличие в компании совещаний и обсуждений проблем.

3. Как формируется рабочая атмосфера и отношения в коллективе?	Наличие процедур решения проблем, помощи при конфликтах, рабочая обстановка (расположение и обеспечение рабочих мест, неформальный стиль в кабинете, стиль одежды), результаты опроса сотрудников, количество жалоб.
4. Адекватны ли условия труда для комфортной работы? (физиологический и психологический критерий)	Распорядок рабочего времени (разграничение времени на выполнение работы, отдых, личную необходимость, перекус), наличие переработок и их компенсации в соответствии с трудовым законодательством, конфликтные ситуации по данным опроса сотрудников.
5. Как выстроена система вознаграждения и мотивации сотрудников?	Наличие системы премирования, индексации заработной платы, организация корпоративов, неформальных встреч, тренингов, курсов повышения квалификации, мероприятий по представлению достижений сотрудников.
6. Как проводится прием на работу, перевод на должность или в другое подразделение, увольнение?	Процедуры при приеме на работу, критерии отбора кандидатов, мероприятия по официальному провозглашению принятия сотрудника или перевода на должность, документация об ответственности работников, процедура увольнения.

Источник: составлено авторами

На основе выделенных критериев осуществляется полный анализ слабых сторон. На первом этапе пересматривается миссия, изменяется стратегия, определяются ценности, желательные образцы поведения, подходы в управлении. Второй этап характеризуется оценкой существующей культуры и перестройкой организационной структуры в плане обмена информацией и выстраивания коммуникаций, определяются инструкции и положения о правилах ведения переговоров, передачи задач, контроля их исполнения и поощрения результатов. Третий этап направлен на создание мероприятий по формированию корпоративной культуры, например, вводится разработка кодексов внутреннего распорядка, планирование и реализация корпоративных мероприятий, анализ и контроль коммуникативной системы сотрудников, предотвращение конфликтных ситуаций и отклонений поведения кадров, противоречивых нормам и правилам, строится система общения между сотрудниками и руководством, определяются методы решения конфликтных ситуаций. Четвертым этапом выступает внедрение нововведений с целью нейтрализовать негативные тенденции, противоречащие определению корпоративной культуры. Пятый этап подразумевает собой оценку внедренных мер, внесение коррективов и дальнейший мониторинг [9].

Таким образом, на основе вышеизложенных рассуждений можно сделать вывод: корпоративная культура играет огромную роль в обеспечении кадровой безопасности организации. Это объясняется тем, что она способствует созданию благоприятной среды для сотрудников, как новых, так и текущих, раскрывает их потенциал, что впоследствии положительно влияет на производительность труда и общее состояние в коллективе, который формируется в более крепкую и конкурентоспособную структуру.

## Литература

1. Больше половины россиян меняли работу из-за токсичной атмосферы. Карьера и свой бизнес [Электронный ресурс] // Forbes, 2023. - URL: <https://www.forbes.ru/svoi-biznes/497751-bol-se-poloviny-rossian-menali-rabotu-iz-za-toksicnoj-atmosfery> (дата обращения 25.11.2023).
2. *Гаспарович Е.О.* Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие. В двух частях. Часть 1: учебно-методическое пособие [Текст] / Е.О. Гаспарович, О.В. Охотников // Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. - Екатеринбург: Изд-во Уральского ун-та, 2019. - 332 с.
3. *Катанова Е.А.* Роль корпоративной культуры в формировании международного имиджа компании [Электронный ресурс] / Е.А. Катанова // Наукарум – Дорога знаний. – 2023. – № 2. – С. 85-90. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54817176> (дата обращения 11.11.2023).
4. *Колесников А.В.* Корпоративная культура: учебник и практикум для вузов [Текст] / А.В. Колесников. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 167 с.
5. *Кучумов, А.В.* Человеческие ресурсы в системе экономической безопасности предприятий в сфере услуг / А. В. Кучумов, Е. В. Печерица, М. В. Волошинова // Вестник Национальной академии туризма. – 2020. – № 2(54). – С. 24-26. – EDN JDBIIR.
6. *Новикова А.А.* Разработка и управление корпоративной культурой [Электронный ресурс] / А.А. Новикова // Современные научные исследования и инновации. – 2022. – № 4(132). - URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48393254> (дата обращения 25.11.2023).
7. *Новоселова О.В.* Роль корпоративной культуры безопасности в антикризисном управлении персоналом [Электронный ресурс] / О.В. Новоселова, Е.П. Ростова // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № 4. — URL: <https://esj.today/PDF/16ECVN423.pdf> (дата обращения 21.11.2023).
8. *Покровская Е.С.* Влияние корпоративной культуры на процесс адаптации сотрудников организации / Е.С. Покровская // Евразийский союз ученых. – 2017. – № 12-2(45). – С. 37-39. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32248917> (дата обращения 21.11.2023).
9. *Сабетова Т.В.* Роль кадрового потенциала и кадровой безопасности в системе обеспечения экономической безопасности компании [Электронный ресурс] / Т.В. Сабетова, Е.В. Титова // Трансформация экономических систем: низкоуглеродная экономика и климатическая политика: материалы Международной научно-практической конференции, Воронеж, 15 апреля 2022 года. – Воронеж: Воронежский государственный лесотехнический университет им. Г.Ф. Морозова, 2022. – С. 91-95. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49839289> (дата обращения 15.11.2023).
10. *Субботина Т.Н.* Кадровая безопасность в структуре экономической безопасности: сущность и методология оценки [Электронный ресурс] / Т. Н. Субботина // Вектор экономики. – 2022. – № 9(75). URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49828529> (дата обращения 20.11.2023).
11. *Яркова Т.М.* Современные подходы обеспечения кадровой безопасности организаций в России [Электронный ресурс] / Т. М. Яркова // Экономика труда. – 2022. – Т. 9, № 3. – С. 731-742. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48224421> (дата обращения 11.11.2023).