

N.V. Yashkova, A.A. Spektor, V.N. Chumakov
**LEGAL ASPECTS OF PERSONNEL SECURITY AND PERSONNEL
RESERVE FORMATION AS FACTORS OF ENSURING STAFF
LOYALTY**

Natalia Yashkova – Senior lecturer, the Department of Economic Theory and Management, Russian University of Transport, PhD in Economics, Moscow; **e-mail: nv-jaschkova@yandex.ru.**

Asiya Spektor – Professor, the Department of Economic Theory and Management, Russian University of Transport, Doctor of Law, associate professor, Moscow; **e-mail: nv-jaschkova@yandex.ru.**

Vadim Chumakov – Head of the Department of Management, State Institute of Economics, Finance, Law and Technology, PhD in Economics, associate professor, Gatchina; **e-mail: giefpt_kafman@mail.ru.**

The role and importance of legal aspects in the study of relations in the field of personnel security and the formation of the personnel reserve of the organization are explained. The focus is on factors that ensure the loyalty of the staff. Reasonable conclusions are made with regard to the need of using the category of personal data in addressing personnel security related issues. The policy of formation of personnel reserve is considered using an example of OAO RZD (Russian Railways). The writings of leading scholars who have made a significant contribution to the understanding and development of factors ensuring the loyalty of the staff of the organization are analyzed. The article emphasizes the need to comply with the requirements of legislation aimed at ensuring personnel security and improving the policy of formation of the personnel reserve in order to develop staff loyalty.

Keywords: personal data; legislation; consent to the processing of personal data; personnel security; staff loyalty.

Н.В. Яшкова, А.А. Спектор, В.Н. Чумаков
**ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ БЕЗОПАСНОСТИ
И ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА КАК ФАКТОРЫ
ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА**

Наталья Вячеславовна Яшкова – доцент кафедры экономической теории и менеджмента, ФГБОУ ВО «Российский университет транспорта» (МИИТ), кандидат экономических наук, г. Москва; **e-mail: nv-jaschkova@yandex.ru.**

Асия Ахметовна Спектор – профессор кафедры экономической теории и менеджмента, ФГБОУ ВО «Российский университет транспорта» (МИИТ), доктор юридических наук, доцент, г. Москва; **e-mail: nv-jaschkova@yandex.ru.**

Вадим Николаевич Чумаков – зав. кафедрой менеджмента, Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, кандидат экономических наук, доцент, г. Гатчина; **e-mail: giefpt_kafman@mail.ru.**

Раскрывается роль и значение правовых аспектов при исследовании отношений в сфере кадровой безопасности и формировании кадрового резерва организации. Основной акцент делается на факторах, обеспечивающих лояльность персонала. Делаются обоснованные выводы о необходимости использования категории персональные данные при решении вопросов кадровой безопасности. Рассматривается политика формирования кадрового резерва на примере ОАО «РЖД». Анализируются труды ведущих ученых, внесших существенный вклад в понимание и развитие факторов обеспечения лояльности персонала организации. Подчеркивается необходимость соблюдения требований зако-

нодательства по обеспечению кадровой безопасности и совершенствования политики формирования кадрового резерва, направленной на формирование лояльности персонала.

Ключевые слова: персональные данные; законодательство; согласие на обработку персональных данных; кадровая безопасность; лояльность персонала.

«Кадровая безопасность – это такое положение организации, при котором воздействие на нее и индивидов внутри нее со стороны природной, экономической и социальной среды, а также внутренней среды самого человека не способны причинить вреда», – отмечает В.К. Потемкин [10].

Ряд ученых под кадровой безопасностью понимает следующее: «... процесс предотвращения негативных воздействий на экономическую безопасность предприятия из-за рисков и угрозы связаны с персоналом его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом» [16].

«Кадровая безопасность – это процесс, предотвращающий негативные воздействия на экономическую безопасность предприятия за счет рисков и угроз, которые связаны с персоналом», – отмечает А.Я. Кибанов [6].

Основными нормативно-правовыми документами, регламентирующими вопросы кадровой безопасности, являются:

- Трудовой кодекс Российской Федерации [1];
- Федеральный закон «О персональных данных» от 27.07.2006 г. № 152-ФЗ (последняя редакция) [2].

На кадровую безопасность во многом влияет политика формирования кадрового резерва, принятая на предприятии. В качестве объекта исследования нами рассмотрено одно из предприятий ОАО «РЖД». Одним из основных этапов работы с кадровым резервом является оценка персонала. Порядок, периодичность и методики проведения регламентированы Концепцией внедрения и развития системы единых корпоративных требований к персоналу ОАО «РЖД» [6].

Система ЕКТ включает в себя четыре блока:

- корпоративные компетенции;
- профессиональные компетенции;

- результативность и опыт;
- потенциал и мобильность.

1. Блок «Корпоративные компетенции» представляет собой набор требований к деловым и управленческим качествам работников ОАО «РЖД», описанным в терминах поведения. Оценка по блоку «Корпоративные компетенции» проводится на основании следующих видов оценочных мероприятий:

- ассесмент-центр – разработанная методика, позволяющая оценить корпоративные компетенции работника. Она рассчитана на работу в микрогруппах, численностью 9–10 человек. Эта методика включает в себя активные методы, такие как деловые игры, интервьюирование и тестирование;

- тест «Бизнес-профиль РЖД» – комплексная диагностика психологических качеств работника в проекции на корпоративные компетенции;

- опрос по методу 90 градусов – самостоятельная оценка работника и оценка работника руководителем по единым критериям.

2. Блок «Профессиональные компетенции» предусмотрен для проверки знаний сотрудников, которыми им необходимо обладать для эффективной работы в отрасли. Данный блок содержит единые требования, предъявляемые работникам ОАО «РЖД» с учетом специфики профессиональной деятельности, и состоит из следующих элементов:

- модель компетенций, содержащая описание и индикаторы каждой компетенции вне зависимости от должности;

- профиль типовой должности, определяющий требования должности (профессии) к профессиональным характеристикам занимающего её работника ОАО «РЖД».

Оценка по блоку «Профессиональные компетенции» проводится на основании следующих видов оценочных мероприя-

тий:

- тест профессиональных знаний – комплексная диагностика профессиональных знаний и навыков работника ОАО «РЖД», основанная на требованиях к типовой должности;

- опрос по методу 90 градусов.

3. Блок «Результативность и опыт» представляет собой совокупность параметров, определяющих степень успешности работников ОАО «РЖД» в достижении поставленных целей и задач, выполнении ключевых показателей эффективности в части производственных и бюджетных показателей, а также их профессиональный и управленческий стаж.

Оценка по блоку проводится на основе опроса по методу 90 градусов.

4. Блок «Потенциал и мобильность» представляет собой совокупность параметров для оценки потенциальной успешности профессионального и карьерного роста работника ОАО «РЖД», оценки его морально-этических качеств, желания строить карьеру в ОАО «РЖД» и готовности к переезду.

Оценка по блоку «Потенциал и мобильность» проводится на основании следующих оценочных мероприятий:

- анкетирование кандидата в кадровый резерв с целью определения готовности работника войти в состав кадрового резерва и готовности к переезду в случае назначения;

- опрос по методу 90 градусов;

- тест «Бизнес-IQ» – тестовая методика, выявляющая способности работника анализировать различного рода бизнес-информацию, а также его интеллектуальный потенциал.

Для оценки по системе ЕКТ используется единая для всех блоков шкала от 0 до 3. На основании шкалы определяются значения результатов оценки:

3 – превосходит требования;

2 – соответствует требованиям;

1 – требуются улучшения;

0 – не соответствует требованиям.

Оценка по системе ЕКТ проводится через централизованную автоматизированную систему ЕК АСУТР.

Результаты оценки по системе ЕКТ

используются для принятия кадровых решений, в частности, управления кадровым резервом (позволяют выбрать наиболее перспективных кандидатов для включения в кадровый резерв). Соблюдение требований законодательства по обеспечению кадровой безопасности и совершенствование политики формирования кадрового резерва во многом направлено на формирование лояльности персонала.

На основании проведенного анализа авторских определений понятия «лояльность» мы сгруппировали их по ряду признаков:

- авторы первой группы в качестве основного критерия лояльности выделяют пользу, которую сотрудник приносит компании (К.В. Харский [14]);

- авторы второй группы в качестве основного критерия лояльности выделяют приверженность деятельности компании (О.С. Дейнека [3], А.В. Соловейник [13]);

- авторы третьей группы в качестве основного критерия лояльности выделяют уважение к компании и добровольное выполнение всех ее правил (Л.Г. Почебут [11], И.Г. Чумарин [15], Ю.Ю. Милешкина [9]);

Существует также множество зарубежных научных работ по лояльности персонала в организации. Почти все зарубежные авторы упоминают, что с понижением лояльности увеличивается и вероятность ухода работников.

Наиболее распространённым определением лояльности сотрудников в зарубежной научной литературе является приверженность персонала («commitment personal»). Под приверженностью персонала западные ученые понимают «<...> желание сотрудника работать в одной компании и достигать успеха в ней». Согласно зарубежной литературе, лояльность появляется только тогда, когда работник полностью удовлетворен уровнем материального стимулирования, и в том случае, если работник потеряет слишком много, покинув компанию. В случае, когда расходы при уходе из компании слишком высоки, сотруднику приходится становиться лояльным.

В зарубежной литературе лояльность

принято рассматривать как социальную установку. Поэтому на западе широко используется термин «установочная лояльность» (attitudinal commitment). Она проявляется в возникновении у сотрудника некоего волнения за будущее своей организации. Линда Джуэлл, говоря о лояльности, пишет, что «лояльность сотрудников является переменной, которая отражает взаимоотношения между предприятием и человеком». Она считает, что лояльность формируется под влиянием ряда факторов, которые представлены на рис. 1 [4].

Бучанан и Кантер упоминают, что лояльность является положительной реакцией на компанию и выделяют ее составляющие, которые представлены на рис. 2 [5].

Под идентификацией указанные авторы понимают равенство ценностей орга-

низации и ценностей персонала. Вовлеченность авторы понимают как погружение сотрудника в деятельность своей компании. Лояльность они рассматривают как привязанность персонала к компании.

Наиболее широкое распространение в западной литературе получило распространение, который предложил Лиман Портер. Он определил лояльность как «желание остаться в одной организации и вкладывать все свои силы ради ее успеха» [12].

М.И. Магура связывает такие понятия, как «лояльность» и «приверженность персонала» и дает им следующее определение: «это психологическое образование, включающее позитивную оценку работником своего пребывания в организации, намерение действовать на благо этой организации ради ее целей и сохранять свое членство в ней» [8].



Рис. 1. Факторы лояльности

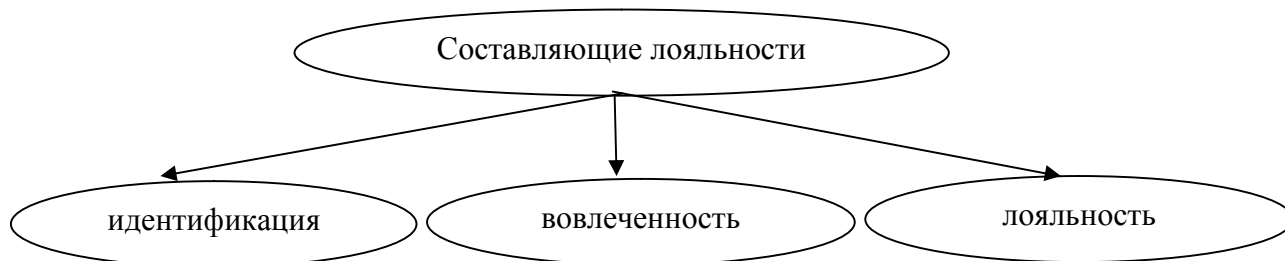


Рис. 2. Составляющие лояльности (авторы Р. Бучанан и Р. Кантер)

ЛИТЕРАТУРА

1. Федеральный закон от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019 г.) «Трудовой кодекс Российской Федерации» // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <https://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 25.09.2019).
2. Федеральный закон от 27.07.2006 г. № 152-ФЗ (ред. от 31.12.2017 г.) «О пер-

- сональных данных» // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <https://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 25.09.2019).

3. Дейнека О.С. Оценка лояльности персонала организации // *NofaInvo*. 2013. № 9 (181). С. 40–42.

4. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. СПб.: Речь, 2002.

720 с.

5. *Кантер Р.М., Бучанан Р.А.* Оценка персонала по уровню лояльности // Основы менеджмента. 2012. № 11. С. 10–11.

6. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2008. 638 с.

7. Концепция ОАО «РЖД» от 03.06.2015 г. № 1410р «Концепция внедрения и развития системы единых корпоративных требований к персоналу ОАО «РЖД». URL: <https://www.tender.rzd.ru> (дата обращения: 25.09.2019).

8. *Магура М.И.* Основы лояльности персонала // Основы менеджмента. 2012. № 11. С. 17–18.

9. *Милешкина Ю.Ю.* Представления о лояльности сотрудников коммерческих организаций. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского государственного университета, 2002. 162 с.

10. *Потемкин В.К.* Управление персоналом. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. 340 с.

11. *Почебут Л.Г.* Оценка лояльности

сотрудника к организации. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности. СПб.: Речь, 2001. 298 с.

12. *Портет Л.* Основы оценки персонала // Основы менеджмента. 2012. № 11. С. 10–11.

13. *Соловейник А.В.* Лояльность персонала и факторы, характеризующие организацию // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2010. Вып. 125. С. 21–24.

14. *Харский К.В.* Благонадежность и лояльность персонала. СПб.: Питер, 2003. 496 с.

15. *Чумарин И.Г.* Основы лояльности персонала // Управление персоналом. 2012. № 11. С. 8–9.

16. Швець Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або Як перемогти зловживання персоналу // Персонал. 2006. № 5. URL: www.personal.in.ua (дата обращения: 25.09.2019).