

МОНИТОРИНГ ЗРИТЕЛЬНОЙ АКТИВНОСТИ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Новохатько И.М., Носик О.А.

ФГАОУ «Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», Москва, Россия (115409, Москва, Каширское ш., д. 31) iranovokh@mail.ru, oksana.nosik@hotmail.com

В данной статье рассматривается проблема надежности отбора кадров в организации и рисков, связанных с неэффективностью методик, используемых в процессе отбора кадров. Риски, связанные с некачественным отбором, могут оказывать существенное влияние на деятельность организации, и именно поэтому важность разработки более эффективных систем диагностики является столь актуальной. В статье предложена новая методика оценки соискателей на должность, представлены перспективы ее использования в секторе кадровой безопасности предприятий. Среди ключевых вопросов следует особенно выделить анализ кадровых рисков и системы кадровой безопасности, а также формирование понятия «надежных» кадров. В частности, наибольший интерес вызывают поиск способов повышения критериев надежности с привлечением инструментов объективного анализа, так как минимизировать риски, связанные с человеческим фактором, становится все сложнее с учетом перехода экономики на инновационную стратегию, в которой персонал играет ключевую роль.

Ключевые слова: экономика знаний, отбор кадров; кадровая безопасность; надежность; полиграф; управление человеческими ресурсами

THE OPTIC ACTIVITY MONITORING AS AN EFFECTIVE TOOL OF STAFF SECURITY

Novokhatko I.M., Nosik O.A.

National Research Nuclear University "MEPhI", Moscow

This article discusses issues related to contemporary systems of recruitment in organizations and the risks associated with the ineffectiveness of employment methods in company recruitment systems. Risks associated with processes of personnel selection can have a significant impact on the organization and that is why the development of a more effective diagnostic system for candidate selection is so important. The paper proposes a new method of assessing applicants for any given position and also discusses prospects for its use in enterprises in the security sector. Among other key issues, the article highlights risks linked to personnel; it discusses a personnel-based security system analysis, as well as the formation of the concept of "reliable" frames. The study also analyses staff selection systems. These are currently the most vulnerable feature of any organization, the minimization of the human factor being both difficult and undesirable given the increasing role of innovation in the modern economy.

Keywords: knowledge economy, personnel selection; personnel security; reliability; polygraph; human resource management

Одной из наиболее сложных проблем современного управления является надежность персонала. В исследованиях в области управления изменениями (change management), которые активно проводятся во всех странах, отмечается необходимость изучения и актуальность разработки процесса изменений и особенно – инструментов измерения изменений. При разработке инструментария необходимо учитывать содержательные и процессуальные факторы. В условиях конкуренции и непрерывно развивающейся экономики знаний основное поле битвы – персонал организации.

Организация, в известном отношении, напоминает живой организм, она живет и развивается. Эффективность ее деятельности зависит, в первую очередь, от уровня квалификации (когнитивной и функциональной составляющих), мотивации, личностных

качеств персонала. В теории организационных изменений особое внимание уделяется процессам адаптации и отбора. Нас в данном случае интересует второй подход – проблема отбора. В самом основании данного подхода заложено предположение, что механизм отбора (*selectional mechanism*) всегда связан со значительными *рисками*. Важно понимать, что вообще риски в процессе механизма отбора очень велики, они могут привести даже к гибели организации, ибо неизбежны такие изменения, которые требуют новых форм, – поэтому мы можем предположить, что риски, связанные с персоналом, всегда высоки. [8]

Персонал представляет собой потенциально один из основных рисков для экономической деятельности организации. Более трети правонарушений и утечки информации в организации совершается сотрудниками. Зачастую конкуренты получают большую часть информации о коммерческих тайнах от уволенных сотрудников организации. Основными угрозами, исходящими от персонала являются: недостаточная квалификация сотрудников и, как следствие, ущерб компании по причине некачественного выполнения должностных обязанностей; уход квалифицированных сотрудников; личностные качества сотрудников, которые не способствуют вовлеченности; изменение мотивационного профиля; ошибки в планировании ресурсов персонала и многие другие угрозы. Все эти факторы могут быть связаны с *некачественными проверками персонала при приеме на работу*. Подобные риски могут быть минимизированы в результате оптимизации отбора персонала, в частности, с введением новых процедур проверки персонала.

Согласно исследованию компании PricewaterhouseCoopers, 37% российских компаний пострадали от экономических преступлений в 2011 году. Из всех компаний, столкнувшихся с мошенничествами и преступлениями, 22% понесли финансовые потери в размере более чем 5 млн. долл. США [10]. Также анализ показал, что самой большой ущерб наносит компании персонал среднего и высшего уровней управления. В частности убытки в размере от 5 млн. до 100 млн. долл. США стали результатом деятельности 40% руководителей среднего звена и 60% высшего руководства компаний. Половина сотрудников организации приносит убытки в объеме менее чем 100 000 долл. США.

Потери компании в данном случае состоят из следующих статей затрат: издержки на отбор персонала; стоимость оценки персонала и его адаптации в компании; издержки на обучение персонала; моральный ущерб; недополученная прибыль. [5]

Кроме финансового ущерба компании также в значительной степени наносится и нефинансовый ущерб. К нему можно отнести снижение доверия у потребителей и ухудшение взаимодействия с партнерами, ущерб бренду организации, ухудшение социально-психологического климата, снижение лояльности, и, как следствие, – вовлеченности персонала. Вышеперечисленные процессы происходят не только в компаниях коммерческого

сектора, но они также достаточно широко распространены и в государственных организациях. Большинство крупнейших предприятий государственного сектора имеют отделы или подразделения по проверке кадров и контролю сохранности государственных тайн. Благодаря таким службам удается в значительной степени минимизировать угрозу, исходящую от утечки информации через сотрудников, однако эти меры не способны полностью решить проблему.

В условиях повышенной неопределенности предприятиям необходимо организовать контроль уже на стадии отбора кадров, ведь именно на этой стадии можно минимизировать довольно большое количество угроз, предоставив рабочее место кандидату наиболее соответствующему требованиям организации. Коммерческие организации сектора высоких технологий больше государственных организаций ощущают эту проблему и, в отличие от предприятий государственного сектора, нуждаются в качественных мерах защиты, острая нехватка которых наблюдается на данный момент на рынке.

Экономический спад, демографический кризис, недостаток квалифицированных кадров, проблемы мотивации, ценностной ориентации, лояльности и, наконец, надежности персонала являются ключевыми проблемами, с которыми сталкиваются работодатели на российском рынке труда. Ведущие компании сектора высоких технологий отмечают расхождение между требованиями, предъявляемыми к кандидатам на должность, и наличием соответствующих качеству соискателей. Нехватку высококвалифицированного персонала на рынке труда отмечают 58% российских предприятий, что во многом сказывается на экономической эффективности деятельности предприятия. С целью решения данной проблемы компании проводят реструктуризацию затрат, связанных с системой кадрового менеджмента, перераспределяя при этом наибольший объем ресурсов на повышение эффективности системы отбора кадров, а также на обучение персонала, поиск и удержание талантов, и наконец, на целевую подготовку кадров. [4]

Взаимодействие работодателя и соискателей на должность становится все более трудоемким, вместе с тем усложняется и процесс поиска подходящих кадров. [3]. Именно поэтому возникает проблема формирования эффективной системы кадрового менеджмента организации, которая бы обеспечивала эффективный отбор «подходящих» – *надежных* – кадров на столь обширном рынке труда. Для этого необходима разработка методики отбора кадров, которая давала бы ответ на вопрос о соответствии или же несоответствии соискателей требованиям, предъявляемым компаниями высокотехнологичного сектора к кандидатам, с применением инструментов объективного анализа.

Надежность (reliability) организации рассматривается в условиях изменений, усиления конкуренции как фактор гораздо более важный, чем эффективность [9]. Мы в

своей работе акцентируем внимание на персонале, поэтому рассматриваем надежность как важнейшее личностное качество, которое очень трудно поддается объективной проверке. Надежный – означает прежде всего внушающий доверие, верный, а верный – преданный, прочный, стойкий. Надежность – необходимое качество сотрудника, если его позиция в компании связана с высокой долей ответственности. Диагностика личностных качеств, как это ни удивительно, на сегодняшний день слабо разработанная область исследований. Это обусловлено в первую очередь тем, что инструменты измерения знания и навыков разработаны и апробируются очень активно, диагностика же личностных качеств частично выявляется лишь через процедуры собеседований, но чаще всего строится косвенно, через эмпирически сложившиеся стереотипы рекомендаций. К сожалению, на российском рынке рекомендации зачастую не всегда эффективны, так как те, кто рекомендуют, не несут ответственности за тех, кому они дают рекомендацию. Многие западные компании создают сегодня специальные консалтинговые группы по проверке рекомендаций. Исследования и в области мотивации, этого краеугольного смысложизненного основания человеческого действия, по словам Макса Вебера, и уж тем более в области личностных качеств, требуют создания особого рода инструментов объективного анализа. В настоящее время при тестировании личностных качеств в процессе собеседования, как отмечают исследователи, многие претенденты на позицию «разгадывают тесты, не отвечают правдиво, а дают ответы, которые, по их мнению, должны понравиться работодателю». [1]

С этой целью и разрабатывается в Инжиниринговом центре НИЯУ МИФИ новая методика отбора и диагностики кадров в организации – «ОКО». Она нацелена на использование инновационной системы мониторинга психофизического состояния человека на основе анализа его *зрительной активности*. Данная система имеет широкий диапазон применений, однако в области кадровой диагностики она может выступить как конкурентом, так и дополнительным датчиком детектора лжи. Известный специалист в области кадровой диагностики В.А.Варламов подчеркивает, что «детектор лжи никогда не измерял ни ложь, ни правду. Приборы этого класса всегда использовались для оценки величины психоэмоционального напряжения человека на предъявляемую ему информацию». [2] Именно В.А. Варламову и его рабочей группе удалось доказать, что для комплексной проверки надежности и компетентности будущего персонала целесообразно проводить тестирование как с применением психодиагностических тестов, так и с привлечением полиграфных технологий. Но даже использование полиграфа в сочетании с общепринятыми психологическими тестами в России остается явлением относительно новым, используется редко, в особых случаях, так как требует достаточно серьезных затрат и наличия соответствующего профессионально подготовленного персонала высокой квалификации.

В отличие от традиционного полиграфа, который отслеживает эмоциональные реакции человека, в данной системе анализ зрительной активности выполняется на основе когнитивных реакций. Благодаря диагностике изменений показателей динамики движений зрительного анализатора, а также сужения и расширения зрачка, становится возможным сделать заключение о психоэмоциональном состоянии кандидата на основе знаний, полученных из психологии высшей нервной деятельности. Ведущиеся экспериментальные исследования и соответствующие процедуры проверки дают уже сейчас убедительное основание предполагать, что многие важные элементы такой диагностики могут использоваться в соответствующих секторах деятельности, связанной с управлением персоналом.

Система состоит из аппаратной составляющей, которая выглядит как традиционные очки, и программного комплекса, обеспечивающего анализ изображения. На очки, выполненные в пластиковом или алюминиевом корпусе, устанавливается с внутренней стороны оправы миниатюрная камера. Она фиксирует изменения в зрительном анализаторе человека и, получив данные, выполняет обработку изображений в реальном времени.

В результате накапливается и обрабатывается информация о координатах центра зрачка, площади и частоте моргания. Данный подход позволяет к тому же минимизировать уровень неприятных ощущений у собеседуемого по сравнению с намного большим количеством датчиков у традиционного полиграфа.

В результате диагностики ожидается получение данных о реакции человека на так называемые «значимые» вопросы, то есть такие вопросы, в ответах на которые испытуемым могут быть предоставлены недостоверные данные. Однако следует отметить, что лишь при комплексном анализе всех полученных данных в процессе исследования возможно составить достаточно объективное заключение о потенциальном соискателе на должность.

Немаловажным плюсом разрабатываемого устройства является его низкая стоимость по отношению к полиграфным системам. В среднем на рынке стоимость детектора лжи варьируется от 150 до 200 тысяч рублей, в то время как технология «ОКО» оценивается в 30 - 50 тысяч рублей.

При столь низкой стоимости технологии, следует также особо отметить эффективность ее применения, обеспечивающую снижение затрат и потерь организаций, экономически и управленчески уязвимых вследствие ненадлежащей системы отбора. Поскольку центр оценки и отбора кадров занимает, как правило, значительную долю в общем объеме издержек компании, его эффективность играет ключевую роль для организации.

Согласно исследованию компании PricewaterhouseCoopers, в среднем компании затрачивают 1998 рублей на подбор одного сотрудника на рынке труда.[10] Следует отметить, что данная цифра представлена из расчета на одного сотрудника и включает в себя издержки, связанные с функционированием отдела кадров компании. Среди косвенных затрат на отбор сотрудника можно выделить следующие ключевые статьи: затраты на адаптацию сотрудника; затраты на обучение; стимулирование и мотивация сотрудника.

Затраты на обучение включают в себя как внутренние затраты компании на обучение сотрудника в адаптационный период, так и повышение его квалификации. Согласно оценке PricewaterhouseCoopers средний объем затрат компании на одного сотрудника составляют 6828 рублей. Также следует особо отметить, что здесь также включены средние затраты рабочего времени руководителя, которые составляют более 20%, на дополнительное обучение сотрудников в процессе работы.

Затраты на адаптацию сотрудника включают в себя его заработную плату, а также упущенную выгоду, связанную с его низкой производительностью в испытательный срок. При заработной плате в 50 тысяч рублей в месяц, а также учитывая налоговые выплаты и упущенную выгоду, компания затратит на данного сотрудника порядка 250 тысяч рублей за период адаптации сотрудника в компании в течение 3 месяцев. Таким образом, при низкой эффективности работы кадровой службы компании грозят потери в размере более 350 тысяч рублей на одного кандидата при его несоответствии требованиям организации и его уходе из организации по окончании адаптационного периода.

Стимулирование и мотивация сотрудника как правило составляет 18% заработной платы сотрудника в месяц. [6] Также значительно на эффективность отбора влияет текучесть кадров, которая может составлять порядка 20% в структурном подразделении компании.

Сегодня уже не является ни для кого тайной, что кризис-менеджмент базируется на использовании конкурентными компаниями личностных качеств и интересов сотрудников компании. Согласно различным оценкам, около 50% сотрудников компании склонны к нанесению ущерба собственной организации, в то время как 20% сотрудников компании наносят вред организации умышленно с целью удовлетворения собственных потребностей, даже при значительных рисках для себя.[7] В результате компании несут значительные потери из-за невозможности проводить качественные проверки персонала.

Таким образом, можно говорить о значительной актуальности внедрения инновационной технологии оценки кадров в организации. В частности, технология «ОКО» способствует снижению рисков при отборе кадров в организацию и значительно снижает вероятность потерь как в результате ухода сотрудника из организации, так и в результате нанесения ущерба организации. Валидность различных методик по оценке персонала в

данный момент варьируется от 30% до 50%. Ожидаемая точность оценки кандидата с использованием технологии «ОКО» составит 70-80%, что позволяет снизить риски для компании.

Разработка может найти применение, в первую очередь, в кадровых агентствах, где существует явная потребность в изучении каждого из соискателей не только на предмет подтверждения достоверности предоставляемых ими сведений, но и, к примеру, для оценки уровня стрессоустойчивости человека. Немаловажна роль данной технологии при отборе кадров на должности, предусматривающие выполнение ответственной работы. Именно поэтому использование системы «ОКО» в диагностике кадров является крайне актуальным.

Поскольку реакция зрачка, в том числе включающая в себя движение и микродвижение глаза, происходит на основе когнитивных реакций, то она не подлежит контролю со стороны человека, и, следовательно, не может быть сознательно сфальсифицирована. При использовании психологии для интерпретации данных о движении глаз человека открывается объективная возможность сделать заключение о некоторых *неявных* характеристиках, присущих поведению человека. Таким образом, анализируя в процессе тестирования зрительную реакцию кандидата, сравнивая его внешнюю реакцию с тем, что он действительно чувствует, можно, таким образом, составить более полное и более объективное представление о его личностных особенностях.

Процесс диагностики кадров с использованием технологии «ОКО» осуществляется путем проведения интервью с использованием психологических тестов, направленных на проверку составляющих индивидуально-личностных характеристик кандидата.

Конечно, для оптимизации процесса отбора и минимизации ошибок требуется комплексный подход, который позволяет выявить многие крайне важные элементы контроля. Заключение по итогам оценки должно включать в себя как можно более полное описание всех личностных психологических характеристик специалиста, его умственных способностей, мотивационных установок, жизненных планов и ценностно-нормативных ориентаций, подкрепленных данными об уровне достоверности ответов и объективно отражающих степень открытости, честности кандидата.

Таким образом, новая технология отбора кадров, опирающаяся на комплексную оценку персонала с использованием системы «ОКО», позволяет получить дополнительную объективную информацию о личностных качествах и может стать достаточно надежным инструментом решения проблемы, с которой сталкиваются современные предприятия при отборе кадров. Благодаря внедрению данной методики на российских предприятиях, они смогут в значительной степени повысить свою конкурентоспособность по отношению к

зарубежным предприятиям (и тем самым усилить свою роль на рынке), что является залогом успешного соответствия динамичным и острым формам развития современной экономики.

Список литературы

1. Брукс Я. Организационное поведение: индивидуумы, группы и организация. М., 2008. С. 44.
2. Варламов В.А., Варламов Г.В., Власова Н.М., Зубрилова И.С., Котомин М.Б. Углубленные кадровые проверки. М., 2003. С. 6.
3. Иванова С. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час /– 9-е изд., перераб. и доп. – М.: Альпина Паблишер, 2012. 269 с.
4. Ординарцев А., Орловский Е., Пуха Ю. Рост через инновации: российский и международный опыт [Электронный ресурс], 2013. URL:<http://www.pwc.ru/ru/innovationsurvey/assets/innovation-through-growth.pdf> (дата обращения: 28.04.2014).
5. Погодина И. Обеспечение кадровой безопасности в государственных органах и организациях [Электронный ресурс] //Журнал «Кадровик. Трудовое право для кадровика», 2011. №1. URL: <http://www.hr-portal.ru> (дата обращения: 28.04.2014).
6. Уилкинсон Д., Новикова И., Харланд Э., Максименко Ю., Росс А. Россия. Всемирный обзор экономических преступлений, 2011. URL: http://www.pwc.ru/en_RU/ru/forensic-services/assets/Economic-survey-2011-Russia-ru.pdf(дата обращения 28.04.2014).
7. Федосеев В.Н. Минимизация кадровых рисков в деятельности компании [Электронный ресурс] // Журнал «Кадровые решения», 2006. №12. URL: http://www.profiz.ru/kr/12_2006/tfyrtfyrtyr/ (дата обращения: 28.04.2014).
8. Barnett W.P, Carroll G.R. Modeling internal organizational change. Annual Review of Sociology, 21. Annual Reviews, Inc. 1995. С. 217-236.
9. Hannan M.T., Freeman J. Structural inertia, organizational change. American Sociological Review. 49(2), 1984. С. 149-164М.Т. Hannan, L.Pólos, and G.R. Carroll. Logics of Organization Theory: Audiences, Codes, and Ecologies. Princeton University Press, 2007.
10. PricewaterhouseCoopers. PwC ОЦО HR Индекс 2013: Исследование эффективности управления персоналом в ОЦО, 2014. URL: https://www.pwc.ru/ru_RU/ru/hr-consulting/publications/assets/ssc-hr-index-2013_executive-summary.pdf (дата обращения: 28.04.2014).

Рецензенты:

Фомина А.В., д.э.н., профессор, генеральный директор ОАО «Центральный научно-исследовательский институт экономики, систем управления и информации «Электроника», г.Москва.

Путилов А.В., д.т.н., профессор, декан факультета Управления и экономики высоких технологий НИЯУ МИФИ, г.Москва.