

УДК: [004.5+004.4+ 51-7]:331.5

**НЕЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ
ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ:
АНАЛИЗ ВОЗМОЖНЫХ ИСТОЧНИКОВ ИНФОРМАЦИИ,
ПОДХОДОВ К ВЫЯВЛЕНИЮ, МОДЕЛЕЙ И МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ**

Статья получена редакцией 15.01.2020, в окончательном варианте – 09.03.2020.

Иглина Наталия Анатольевна, Астраханский государственный технический университет, 414025, Российская Федерация, г. Астрахань, ул. Татищева, 16, кандидат экономических наук, e-mail: eaglenat@mail.ru; ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3176-2529>, РИНЦ: AuthorID: 555026

Брумитейн Юрий Моисеевич, Астраханский государственный университет, 414056, Российская Федерация, г. Астрахань, ул. Татищева, 20а, кандидат технических наук, доцент, e-mail: brum2003@mail.ru; ORCID <http://orcid.org/0000-0002-0016-7295>, РИНЦ: AuthorID 280533

Врублевская Кира Александровна, Астраханский государственный университет, 414056, Российская Федерация, г. Астрахань, ул. Татищева, 20а, магистрант, e-mail: vrublevskayakira@gmail.com, ORCID <https://orcid.org/0000-0002-4725-0387>, РИНЦ AuthorID: 1046895

Коновалова Дарья Игоревна, Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС», 119049, Российская Федерация, г. Москва, Ленинский проспект, 4, магистрант, e-mail: haizbq@gmail.com, ORCID 0000-0002-8348-0171

Обоснована целесообразность использования понятия «нелояльность персонала» (НП). Показаны преимущества применения термина НП для выполнения текущих оценок и прогнозов «нелояльности» отдельных сотрудников, их групп, подразделений организаций. Указаны направления использования информационно-телекоммуникационных технологий (ИТКТ) в работе организаций, в частности, в обеспечении информационных и коммуникационных потребностей физических лиц (ФЛ) в процессе их деятельности. Показано, что развитие ИТКТ значительно повлияло на следующее: условия поиска организациями кандидатов на вакантные должности, а ФЛ – мест работы; методы оценки профессиональной пригодности кандидатов и работающего персонала; способы обеспечения его лояльности в условиях высоких информационных, коммуникационных, а иногда и эмоционально-психологических нагрузок, конкуренции между организациями; на структуру угроз информационной безопасности для организаций, в том числе связанных с использованием ИТКТ персоналом. Представлена комплексная математическая модель «затрат на персонал», позволяющая обосновать рациональность расходов на выявление фактов НП, на предотвращение и/или снижение вероятности случаев проявления НП; на уменьшение ущербов при проявлениях НП – в том числе с учетом рыночных условий деятельности организаций. Показано, что НП может быть «направлена», на организации в целом, на руководителей организаций, на отдельные структурные подразделения и на их руководителей, на группы сотрудников, на технологии организации работы. Рассмотрены различия между индивидуальной и групповой НП; «пассивной» и «активной» формами проявления НП. Выполнен системный анализ причин НП, видов НП, источников информации о проявлениях НП, следствий проявлений НП для организаций. Проанализированы возможности использования работодателями ИТКТ для следующих целей: оценки и прогноза НП при приеме сотрудников на работу; выявления случаев НП работающих сотрудников; управления уровнями НП с учетом имеющихся ограничений по ресурсам, факторов неопределенности и риска; снижения вероятности НП при его увольнении из организации. Показана целесообразность для организаций применения комплексной системы мониторинга и управления НП.

Ключевые слова: информационно-телекоммуникационные технологии, математические модели, нелояльность персонала, направленность нелояльности, формы нелояльности, причины нелояльности, виды нелояльности, следствия нелояльности, выявление нелояльности, оценки нелояльности, управление нелояльностью

The diagram illustrates a process for employee selection and retention, starting from an organization and branching into different employee categories based on various factors. The process is divided into two main paths: one leading to disloyal staff and another leading to loyal staff.

Top Path (Disloyal Staff):

- Organization (Организация)** leads to **Profit loss (Потеря прибыли)** (indicated by a red arrow and a money bag icon).
- Organization** leads to **Employee (Сотрудник)**.
- Employee** leads to **Employee with overworking (Сотрудник с переработкой)** (indicated by a clock icon showing 24/7).
- Employee with overworking** leads to **Employee sharing confidential information (Сотрудник, передающий конфиденциальные сведения)** (indicated by a red stamp reading "СОВЕРШЕННО СЕКРЕТНО" and a spy icon).
- Employee** leads to **Employee looking for a new job (Сотрудник, ищущий новое место работы)** (indicated by a magnifying glass over a "JOB" sign).
- Employee** leads to **Employee with low salary (Сотрудник с малой зарплатой)** (indicated by a money bag icon).
- All these categories lead to **Disloyal staff (Нелояльный персонал)** (indicated by a sad face emoji).

Bottom Path (Loyal Staff):

- Organization** leads to **Profit receiving (Получение прибыли)** (indicated by a green arrow and a money bag icon).
- Organization** leads to **Employee with low salary (Сотрудник с малой зарплатой)**.
- Employee with low salary** leads to **Employee information collection (Сбор информации о сотрудниках)** (indicated by a laptop icon).
- Employee information collection** leads to **Methods of mathematical analysis (Методы математического анализа)** (indicated by a neural network diagram and a pencil icon).
- Methods of mathematical analysis** leads to **Loyal staff (Лояльный персонал)** (indicated by a happy face emoji).

The article was received by the editorial board on 15.01.2020, in the final version – 09.03.2020.

master student, ORCID <https://orcid.org/0000-0002-8348-0171>, e-mail: haizbq@gmail.com

The expediency of applying the concept of «person disloyalty» (PD) is substantiated. The advantages of using in order to perform theoretical assessments and forecasts of «disloyalty» of individual employees, their groups, organizational units are substantiated. The directions of the information-telecommunication technologies (ITCT) application in the work of organizations, in particular, in ensuring the information needs of individuals in the process of their activities, are indicated. It is shown that the development of ITCT significantly influenced the following: the conditions for organizations to search for candidates for vacant posts, and for individuals for job places; methods for assessing the professional suitability of candidates and staff; ways to ensure its loyalty in conditions of high information, communication, and sometimes emotional and psychological stress, competition between organizations; the structure of information security threats to organizations, including associated with the use of ITKT staff. A comprehensive mathematical model of «personnel costs» is presented, it allows justifying the rationality of expenses for identifying facts of PD, preventing or reducing the likelihood of occurrences of PD; reducing damage during manifestations of PD – including taking into account the market conditions for the activities of organizations. It is shown that the PD can be «targeted» to the organization as a whole, to the heads of organizations, to individual structural divisions and to their leaders, to groups of employees, to technology for organizing work. The differences between individual and group PD; «passive» and «active» forms of manifestation of PD are considered. A systematic analysis of

the PD causes, types, sources of information about the manifestations, and the consequences of manifestations for organizations has been performed. The possibilities of employers using ITKT for the following purposes: assessment and forecast of PD when hiring employees; identify cases of PD working employees; management of PD levels taking into account existing resource limitations, factors of uncertainty and risk; exclusion of PD when it is dismissed from the organization are analyzed. It is shown that it is expedient for organizations to use an integrated monitoring and control system for PD.

Key words: information and telecommunication technologies, mathematical models, personnel disloyalty, orientation of disloyalty, forms of disloyalty, causes of disloyalty, types of disloyalty, consequences of disloyalty, identification of disloyalty, disloyalty assessment, disloyalty management

Введение. Развитие экономики, основанной на знаниях, усилило зависимость эффективности работы организаций различных типов от компетентности персонала, его мотивации к труду, сохранения его лояльности организации-работодателю (ОР). Вопросам оценки и обеспечения «лояльности персонала» посвящено большое количество работ, например, [2, 3, 7, 9, 12, 27, 28, 29, 31]. Однако в теоретическом и практическом плане важно решение и класса «смежных» задач, связанных с выявлением фактов «нелояльности» персонала (НП) – в том числе с использованием информационно-телекоммуникационных технологий (ИТКТ); анализом объективных и субъективных причин, приводящих к НП; предотвращением или уменьшением вероятности фактов НП; снижением возможных ущербов от НП. Этот класс задач имеет определенные особенности, недостаточно отраженные в существующей литературе. Поэтому целью настоящей работы является попытка устранения указанного недостатка.

Понятие «нелояльность персонала» – анализ особенностей содержания. В настоящее время лояльность персонала изучается с различных точек зрения: психологической, социологической, экономической, юридической и др. [16, 17, 18]. При этом «лояльность» рассматривается как характеристика индивидуума (только!), определяющая его поведение по отношению к ОР в целом.

Типичная трактовка понятия «лояльность персонала» в литературе [23] – *«совокупность качеств работника, обусловленных его личными особенностями (внутренние факторы) и параметрами организации (внешние факторы)», характеризующих отношение работника к организации индикатируемых через поведенческие признаки, как в текущем периоде, так и в долгосрочной перспективе*. Далее в [23] со ссылками на различные литературные источники приводится «10 трактовок ключевых признаков лояльного поведения сотрудников», причем шесть из них прямо соответствуют отсутствию признаков проявления НП и еще как минимум два – «косвенным» проявлениям НП. Подход к характеристике лояльности персонала, основанный на учете «проявления» признаков его нелояльности является типичным для литературы по менеджменту, управлению персоналом и пр. [2, 5, 16, 18, 23, 27, 30]. При этом детального анализа признаков НП, как правило, не проводится, так как это не является темой исследований. Поэтому в данной статье мы сосредоточимся на анализе НП и начнем рассмотрение с вопросов ее классификации.

(1) Классификация по направленности НП. (н1) НП по отношению к ОР в целом – такая трактовка является традиционной практически для всех опубликованных работ. (н2) Нелояльность по отношению к «бренду» или репутации холдинга (или иного вида объединения), в который входит ОР. (н3) Нелояльность по отношению к определенному руководителю ОР или к высшему руководству ОР в целом. (н4) Нелояльность по отношению к подразделению организации, в котором работает сотрудник. Причины: структурное подразделение ОР может обладать собственным «психологическим микроклиматом», сложными взаимоотношениями между сотрудниками внутри него, конфликтами между ними. (н5) Нелояльность по отношению к руководителю подразделения ОР, в котором сотрудник работает. Такой вид нелояльности может быть вызван экономическими причинами, психологическими и пр. Устранение нелояльности по пунктам «н4», «н5» возможно, в частности, за счет перераспределения сотрудников между подразделениями ОР [10]. (н6) Нелояльность по отношению к другим сотрудникам ОР, не соответствующим пунктам «н3» и «н5». (н7) Нелояльность по отношению к используемым в ОР методам организационного и/или экономического управления [6, 9], технологиям организации работ, принципам планирования карьерного роста сотрудников [33] и пр. (н8) Нелояльность сотрудников по отношению к «контрагентам» ОР, включая ее клиентов [3, 21], органы государственного контроля и управления. (н9) Нелояльность сотрудников по отношению к акционерам ОР (для акционерных обществ).

Предложенная классификация позволяет отдельно анализировать причины возможных фактов НП с учетом особенностей отдельных сотрудников; виды их действий, соответствующих НП; последствия этих действий и пр.

(2) Классификация по «внешним условиям» деятельности ОР, в которых имеют место проявления НП. (а) «Нормальные» условия деятельности ОР. (б) Предкризисные условия деятельности, несущие потенциальную угрозу интересам ОР и/или отдельным сотрудникам. (в) Кризисные условия деятель-

ности ОР [20], в том числе связанные с экономическими процессами в стране, регионе, населенном пункте, отрасли; возросшей конкуренцией и пр.

(3) Классификация по характеру действий сотрудников, относимых к НП. (д1) Активные (инициативные) действия отдельных работников или их групп, прямо направленные против интересов ОР; преследующие цель нанести вред ОР в целом или их отдельным подразделениям. (д2) Действия сотрудников, преследующие цель получения «личной выгоды» (например, за счет использования «служебной информации») и при этом наносящие косвенный вред ОР. (д3) Отсутствие необходимых действий сотрудников, предусмотренных соответствующими должностными инструкциями ОР, регламентами работы подразделений и пр. – это можно назвать «умышленным бездействием». (д4) Отсутствие проявления сотрудниками необходимой личной инициативы по выработке/реализации действий в условиях изменяющихся ситуаций. Обычно это не является прямым нарушением должностных обязанностей сотрудников, но часто может рассматриваться как проявление ими НП. (д5) Формальное выполнение сотрудниками служебных обязанностей, но с ненадлежащим качеством и/или с нарушением контрольных сроков. Частным случаем этого направления НП могут быть нарушения правил информационной безопасности (ИБ) организаций, в том числе и вузов [4]. Принято считать, что основными категориями «похищаемой» информации являются следующие. (к1) Персональные данные, в т.ч. сотрудников и клиентов ОР. В отношении персональных данных в России действует специальный Закон [22]. Его нарушение может приводить не только к штрафам для юридических лиц (ст. 13.11 КоАП РФ [19]), но в некоторых случаях и к отзыву у ОР лицензий на осуществление определенных видов деятельности. (к2) «Финансово-платежная» информация: сведения о перечислении ОР платежей или поступления средств на их счета; данные о выплатах сотрудникам денежных средств; сведения о предложениях ОР при участии в тендерах и пр. Утечки такой информации могут наносить прямой финансовый ущерб ОР [15]. (к3) Коммерческие тайны и служебная информация ОР: их планы развития в конкурентной среде; назначения и изменения цен на товары и услуги; технологические и конструкторские разработки, не защищенные патентами; ноу-хау и т.д. [15].

(д6) Попытки «блокирования» сотрудниками исполнения тех решений руководства ОР и/или подразделений, которые могут наносить вред их личным интересам. На практике это может делаться со ссылками на объективные причины, на некоторые инструкции, на объективные обстоятельства и пр. (д7) Выполнение сотрудниками в «не служебное» время работ в интересах других организаций, являющихся конкурентами ОР по тем или иным направлениям деятельности.

Конкретные виды действий сотрудников, которые могут рассматриваться как проявления НП, значительно зависят от типа организации; должностей, занимаемых в них сотрудниками; их личных целей деятельности и пр.

(4) Классификация НП по «массовости» действий или бездействия сотрудников. (м1) Индивидуальные действия (или бездействие) отдельных сотрудников. (м2) Действия/бездействие неформальных групп сотрудников, в том числе прямо согласованные ими друг с другом. (м3) Действия/бездействие сотрудников подразделений, направленные на обеспечение интересов этих подразделений в ущерб интересам ОР в целом и/или руководителей ОР.

(5) Классификация по «частоте» действий, которые можно отнести к НП. (ч1) Разовые (однократные) действия, в том числе и под влиянием особых ситуаций. (ч2) Неоднократные проявления сотрудниками нелояльности. (ч3) Систематические, в том числе периодические проявления НП. (ч4) Постоянное проявление сотрудниками нелояльности.

Характеристика направлений влияния ИТКТ на деятельность организаций, связанную с подбором персонала. Развитие ИТКТ значительно повлияло на возможности ОР по подбору персонала, а также на условия конкуренции организаций за персонал. Перечислим основные направления. (1) ОР широко используют собственные сайты для размещения объявлений об имеющихся вакансиях; о требованиях к кандидатам; в ряде случаев – для проведения «предварительных тестирований» кандидатов. (2) Также ОР могут использовать для поиска кандидатов специализированные сайты, содержащие объявления организаций о вакансиях и резюме тех ФЛ, которые ищут работу. В отношении ФЛ может определяться круг потенциально подходящих кандидатов для последующих контактов с ними. В отношении выбора ФЛ мест работы важна информация о предлагаемых ОР на сайтах условиях труда, включая уровни оплаты. (3) При личных собеседованиях с кандидатами ОР могут применять специальные тестовые программы для выяснения уровней профессиональной пригодности ФЛ. Это уменьшает вероятность принятия неверных (или не оптимальных) кадровых решений, в том числе в отношении распределения принимаемых лиц между подразделениями ОР. (4) Кроме того, ИТКТ могут использоваться кадровыми службами организаций для сбора информации о кандидатах из различных источников – прежде всего, с интернет-сайтов. Это особенно касается лиц, занимающихся научной деятельностью – информация об их публикациях, наукометриче-

ских показателях публикационной активности и пр. доступна в различных источниках. Информация о кандидатах может собираться и через социальные сети, в том числе специализированные. (5) Переписка с представляющими интерес для ОР кандидатами по электронной почте, в ряде случаев – использование систем мгновенного обмена сообщениями, средств видеоконференцсвязи. (6) Иногда ОР могут использовать средства электронных коммуникаций для организации взаимодействия и с так называемыми «рекрутинговыми агентствами» (РА), однако в России они не получили большого распространения. Для темы статьи существенно, что РА зачастую занимаются трудоустройством не безработных, а уже работающих ФЛ, которые хотят улучшить условия своего труда, включая уровень оплаты. Таким образом, деятельность РА может способствовать повышению уровней НП за счет переходов их в другие организации, а также ведения переговоров о таких переходах.

В свою очередь, ФЛ могут использовать ИТКТ при поиске мест работы по следующим направлениям. (1) Анализ объявлений о вакансиях на сайтах потенциально интересных для них организаций, в том числе в отношении уровней оплаты, возможностей дистанционной работы и пр. (2) Изучение объявлений о вакансиях, которые ОР дают на специализированных сайтах. (3) Коммуникации с потенциальными ОР в электронной форме: использование электронной почты (в том числе и для пересылки копий документов), видеоконференцсвязи, систем мгновенного обмена сообщениями, SMS и пр.

По умолчанию в русскоязычных публикациях по «мобильности трудовых ресурсов» предполагается переход сотрудников в другие российские организации. Возможен переезд персонала и за пределы России, однако эти процессы сдерживаются рядом факторов. (а) Различиями в «содержании подготовки» специалистов в вузах России и за рубежом; нормативно-правовой базы хозяйственной деятельности и пр. Как следствие, работу вне России значительно легче найти, например, специалистам по ИТКТ-направлениям, чем юристам и экономистам. (б) «Языковыми» барьерами. Они наиболее существенны в случае «восточных» стран, чем «западных», в которых широко используется английский язык, активно изучаемый в российских вузах. При этом автоматические переводчики «с голоса в голос» (автономные устройства или использующие интернет-ресурсы) обычно полезны только для «бытового общения», но не профессионального.

Влияние развития ИТКТ на характер труда сотрудников, возможные варианты проявления нелояльности персонала. В условиях развития ИТКТ существенно изменился характер и содержание труда сотрудников многих организаций; способы индивидуального и группового планирования их деятельности; обеспечения эффективности взаимодействия персонала в процессе работы; цели, принципы и направления контроля деятельности сотрудников со стороны ОР, включая предотвращение и выявление фактов НП. Основные причины этого следующие. (1) Рост объемов работы с различными видами информации, особенно при необходимости ее «глубокой переработки», увеличивает «умственную» нагрузку на сотрудников, чаще всего повышает требования к объемам их необходимых знаний и умений. (2) Интенсивное использование работниками ИТКТ и, как следствие, увеличение возможностей утечек конфиденциальной служебной информации в результате неумышленных или преднамеренных действий персонала организаций [14]. Такие действия, как уже было сказано, могут осуществляться с целью нанесения вреда ОР, получения личной выгоды и пр. Отметим, что в настоящее время реализовать такие утечки можно с использованием персональных ЭВМ – служебных и личных; за счет применения смартфонов с фотокамерами и пр. При этом «торговля» коммерчески значимой служебной информацией может осуществляться анонимно – в том числе на основе использования «анонимных сетей», в которых покупатели и продавцы остаются неизвестными друг другу [1]. (3) Широкое использование некоторыми организациями «мобильных сотрудников», в отношении которых может быть достаточно сложно контролировать их оперативную деятельность, «контакты» и информационный обмен с различными юридическими и ФЛ, факты проявления (или попыток проявления) нелояльности. (4) Расширение применения ОР труда «дистанционных сотрудников» (ДС), на основе использования возможностей ИТКТ. Такие сотрудники физически могут находиться за сотни и тысячи километров от мест расположения центральных офисов ОР. Возможности использования ДС прямо отражены в статье 312.2 Трудового кодекса РФ [26]. При этом, в соответствии с последним абзацем этой статьи, в трудовом договоре с ДС *«может предусматриваться дополнительное условие об обязанности дистанционного работника использовать при исполнении им своих обязанностей по трудовому договору о дистанционной работе оборудование, программно-технические средства, средства защиты информации и иные средства, предоставленные или рекомендованные работодателем»*. Потенциально это обеспечивает возможности контроля проявлений НП таких сотрудников с использованием инструментальных средств, программного обеспечения, установленного на ПЭВМ этих ФЛ.

Контингент ОР, которые используют проверку собственных сотрудников на «нелояльность» с использованием специальных тестов и/или т.н. «полиграфов» достаточно ограничен – в основном это силовые структуры и правоохранительные органы.

Развитие ИТКТ расширило возможности поиска «более подходящих мест работы» уже работающими в ОР сотрудниками. Такое поведение ФЛ в литературе традиционно рассматривается как проявление НП [27], хотя оно может быть следствием отсутствия возможностей профессионального или карьерного роста внутри ОР [23, 32]. При этом ФЛ могут использовать как пассивные средства поиска мест работы (изучение объявлений организаций о вакансиях), так и активные – размещение в интернете собственных резюме без указания фамилии и с применением специально созданных адресов электронной почты.

Таким образом, потенциально развитие ИТКТ увеличивает для ОР угрозы, связанные с ростом текучести кадров. При этом, в силу традиционно низкой трудовой мобильности персонала в России, переход ФЛ (особенно среднего и пожилого возраста) в другие ОР осуществляется чаще всего в пределах тех населенных пунктов (или регионов), в которых они постоянно проживают.

Математическая модель «затрат на персонал», учитывающая расходы на управление нелояльностью персонала. Для оценки рентабельности затрат ОР на «управление персоналом», включая расходы на предотвращение и выявление фактов НП, примем следующую математическую модель (для простоты – без учета коэффициентов дисконтирования затрат и доходов)

$$R = 100\% \times (P - Z - N_1 - N_2) / Z, \quad (1)$$

где R – рентабельность затрат; P – сумма «положительных эффектов» от деятельности персонала; Z – сумма затрат ОР по направлениям, связанным с организацией и оплатой труда персонала; N_1 – сумма негативных эффектов, связанных с деятельностью персонала в ОР, включая проявления НП, реализации угроз ИБ, связанных с работой сотрудников и пр.; N_2 – сумма негативных эффектов, связанных с уходом сотрудников из ОР, включая их переходы в конкурирующие фирмы.

Для Z примем следующую структуру, которая включает в себя больше компонент, чем приведено, например, в [9]

$$Z = Z_1 + Z_2 + Z_3 + Z_4 + Z_5 + Z_6, \quad (2)$$

где Z_1 – затраты, связанные с выплатами «базовой» зарплаты персоналу; Z_2 – премиальные и иные дополнительные выплаты персоналу ОР; Z_3 – затраты, на повышение квалификации и сертификацию персонала ОР (отметим, что инвестиции ОР в повышение квалификации персонала в настоящее время юридически защищены обычно слабо); Z_4 – затраты, связанные с обеспечением нормальных условий труда персонала: соблюдение требований охраны труда и техники безопасности, эргономики рабочих мест, санитарно-гигиенических условий и т.д.; Z_5 – затраты, на сбор (получение) информации о фактах проявления НП, в том числе с использованием ИТКТ; Z_6 – прямые затраты на предотвращение и/или снижение уровней НП ОР, включая профилактические мероприятия.

Для N_1 примем формулу, соответствующую аддитивной модели

$$N_1 = \sum_{i=1}^{I_1} (W_i^{(1)} U_i^{(1)}), \quad (3)$$

где I_1 – общее количество видов негативных эффектов, относящихся к N_1 ; $W_i^{(1)}$ – вероятность проявления i -го негативного эффекта; $U_i^{(1)}$ – ущерб в случае «реализации» i -го негативного эффекта.

Для N_2 примем аналогичную формулу

$$N_2 = \sum_{i=1}^{I_2} (W_i^{(2)} U_i^{(2)}), \quad (4)$$

где I_2 – общее количество видов негативных эффектов, относящихся к N_2 ; остальные обозначения – аналогичны (3). Все перечисленные выше виды затрат в той или иной степени влияют на величины негативных эффектов от деятельности персонала в ОР или его ухода из этой организации. При этом влияние может оказываться как на $\{W_i^{(1)}\}$ и $\{W_i^{(2)}\}$, так и на $\{U_i^{(1)}\}$ и $\{U_i^{(2)}\}$.

Системный анализ причин нелояльности персонала, видов его нелояльного поведения, источников информации о НП, последствий проявления НП для организаций различных типов. Рассмотрим, прежде всего, причины НП. При этом будем увязывать «причины» с теми «факторами», которые их определяют (вызывают).

(П1) – организационно-экономическая неудовлетворенность: системой материальной и нематериальной мотивации, распределением полномочий и ответственности, особенностями «обратной связи» между результатами труда и условиями работы, корпоративной культурой, уровнем свободы (допустимой инициативой) при принятии и реализации решений, перспективами карьерного роста, возможностями «профессионального развития» сотрудников.

(П2) – неудовлетворенность персонала особенностями труда: его содержанием и характером; престижностью; профессией, должностью.

(П3) – социальная неудовлетворенность: межличностными взаимоотношениями или социально-психологическим климатом в коллективе; взаимоотношениями работника с руководством, подчиненными, коллегами и т.д.

(П4) – психофизиологическая неудовлетворенность: условиями и режимом труда, технической оснащенностью и удобством (эргономикой) рабочего места, уровнем физической и/или психозмоциональной нагрузки и т.д.

(П5) – неудовлетворенность, обусловленная личностными характеристиками работника ОР: его компетенциями, потребностями, целями и ценностями, типом темперамента, характером, индивидуальным отношением к трудовой деятельности и т.д.

Очевидно, что НП по пунктам «П2», «П5» может быть связана с недочетами при подборе персонала. Частично эти два типа причин можно «компенсировать» перераспределением сотрудников между подразделениями ОР [10]. Причины «П3» и «П4» могут быть устранены (или, частично компенсированы) за счет принятия организационно-экономических [6] или технических мер. При этом приходится учитывать ограниченность ресурсов ОР, которые могут быть использованы для этих целей, особенно – финансово-экономических ресурсов.

В качестве «источников информации» о возможной НП, работающего в ОР, укажем следующие. (И1) Сведения от других сотрудников ОР. (И2) Внутренняя информация о деятельности персонала, собираемая с использованием систем видеонаблюдения, программно-технических средств, установленных на ПЭВМ сотрудников; на серверах организаций. Это может касаться, в частности, следующего: поведения сотрудников при общении с клиентами; переписки сотрудников по электронной почте, в том числе с использованием корпоративных систем такой почты; доступа (или попыток доступа) сотрудников на различные сайты, длительности работы их на этих сайтах; сведения о голосовых переговорах сотрудников с клиентами ОР [13], а также с организациями-контрагентами ОР и пр. (И3) Сведения, которые могут быть получены на общедоступных сайтах интернета в отношении лиц, ищущих работу: www.headhunter.ru, www.careerist.ru, ru.jobappmatch.org, <https://vk.com/headhunter> и др. (И4) Фактические результаты деятельности сотрудников ОР (оперативные и долговременные) – они косвенно могут свидетельствовать о проявлениях нелояльности. (И5) Сведения об информационной активности сотрудников организаций (или кандидатов для приема на работу), доступные на сайтах различных социальных сетей. (И6) Сведения о НП, которые могут быть извлечены из сообщений средств массовой информации, в том числе на основе анализа характера материалов об ОР, публикуемой в этих средствах.

Отметим, что в общем случае «информационную нелояльность» к конкретной ОР могут проявлять не только ее «действующие» сотрудники, но и некоторые иные категории лиц, включая следующие: а) бывшие сотрудники ОР, уволенные по инициативе ОР, в том числе из-за нарушений ими действующих правил ОР, по сокращению штатов, из-за несоответствия образования занимаемой должности, конфликтов с другими ФЛ и пр.; б) лица, которым было отказано в приеме на работу в ОР, в том числе и по результатам работы в пределах «испытательного срока»; в) сотрудники других организаций или иные лица, выполняющие специальные поручения по информационной дискредитации (компрометации) конкретных ОР. Частным случаем этого могут быть т.н. «заказные статьи» в средствах массовой информации, а также «заказные публикации» на интернет-сайтах; негативные отзывы об ОР на интернет-сайтах.

Переходим к представлению видов НП.

(В1) – Поиск сотрудниками других мест работы – традиционно указывается как вид НП в большинстве источников (например, [5]). Он может быть вызван различными причинами, в том числе и отсутствием в ОР продуманной политики «карьерного роста персонала» [33]; потерей ОР конкурентных позиций в рыночных условиях, сокращением реальных доходов сотрудников в связи с процессами инфляции и пр.

(В2) – Поиск сотрудниками дополнительных источников доходов внутри ОР, в том числе без согласия руководителей подразделений, в которых работают эти сотрудники. Отметим, что такое согласие может требоваться не во всех случаях, по крайней мере, формальное. Например, в вузах России широко распространено внутреннее совместительство, в том числе ведение преподавате-

лями учебных курсов, «закрепленных» за другими кафедрами. И это обычно не считается проявлением НП – по крайней мере, если между кафедрами отсутствуют «конфликтные ситуации».

(B3) – Поиск сотрудниками дополнительных источников доходов за пределами ОР, в том числе выполнение работ для конкурирующих организаций. Однако даже если «другая организация» не конкурирующая, то работа сотрудника на нее обычно ведет к неполному использованию его «интеллектуальных ресурсов» по основному месту работы; часто – к использованию «на стороне» интеллектуальных ресурсов, формируемых по месту основной работы.

(B4) – Незаконное обогащение за счет ресурсов организации, в том числе путем передачи (продажи) ее коммерческих и иных секретов; использования служебной информации в личных целях. К данному виду НП можно также отнести и мелкие хищения материальных ценностей из ОР.

(B5) – Использование вне ОР учебно-методических, программных и иных видов разработок, выполненных в ОР различными ФЛ; информационных и информационно-аналитических материалов, накопленных в ОР. Такие действия могут не нарушать действующего законодательства или должностных инструкций, но в конкурентных условиях наносить вред ОР. Подчеркнем, что к «B5» не относится межвузовский обмен преподавателями в рамках академической мобильности – для чтения лекций, проведения мастер-классов и пр.

(B6) – Халатное отношение персонала к собственным должностным обязанностям, в том числе нарушение принятых в организации правил работы;

(B7) – Саботаж распоряжений руководства организации или отдельных подразделений – прежде всего таких распоряжений, выполнение которых может наносить реальный или потенциальный ущерб самому работнику.

(B8) – Несанкционированное распространение сотрудниками служебной информации, прежде всего имеющей коммерческую значимость. Это может делаться как умышленно, так и в силу непонимания соответствующих правил «информационной безопасности» [4].

(B9) – Умышленное распространение «правдивой» негативной информации об ОР, ее контрагентах – в том числе сведений, носящих служебный характер.

(B10) – Умышленное распространение сотрудниками дезинформации в отношении ОР в сочетании с «инсайдерской» правдивой информацией – для повышения доверия к распространяемым сообщениям.

(B11) – Нарушения трудовой дисциплины сотрудниками, в том числе опоздания или преждевременный уход с работы, использование рабочего времени для действий «не служебного характера»: личная переписка по электронной почте, голосовые переговоры личного характера через смартфоны; компьютерные игры; поиск в интернете информации «неслужебного характера».

(B12) – Уничтожение при увольнении сотрудниками служебной информации, размещенной на их ПЭВМ, включая некоторые перспективные наработки.

(B13) – Для вузов специфическими видами НП можно считать следующие. (в13.1) Недостаточная активность преподавателей и сотрудников в отношении научной деятельности, публикационной активности – в том числе в зарубежных журналах. (в13.2) Невысокий учебно-методический уровень проведения аудиторных занятий со студентами, низкая активность преподавателей на таких занятиях. (в13.3) Небольшое количество или несвоевременность выполнения преподавателями учебно-методических разработок, включая учебные пособия. (в13.4) Нежелание сотрудников тратить время и силы на написание и защиту диссертаций. (в13.5) Формальный характер работы со студентами, особенно выпускных курсов, что снижает возможности последних в отношении участия в конкурсах и олимпиадах, подаче заявок на гранты и пр.

Как виды НП, так и их следствия могут значительно различаться в зависимости от особенностей ОР: ее целей деятельности; организационно-правовой формы, направлений экономической активности и пр. Поэтому далее приводятся следствия НП, характерные для большинства типов организаций. Дополнительно для вузов и торговых компаний указываются специфические следствия.

(C1) – Утечка кадров. Наиболее серьезный ущерб ОР может наносить уход в конкурирующие компании высококвалифицированных сотрудников, включая управленческий персонал; программистов, разрабатывающих и сопровождающих сложные программные комплексы и пр. Варианты «негативных эффектов» для ОР от утечки кадров. (а). Снижение конкурентоспособности ОР в результате потери «интеллектуальных потенциалов», связанных с персоналом; возможностей ОР выполнять сложные, наукоемкие работы. (б) Срыв уже начатых работ, в том числе связанных с разработкой программного обеспечения, реализацией различных проектов и пр. (в) Утечка из ОР служебных секретов (конфиденциальной информации), ноу-хау и пр. – в том числе в результате необходимости обеспечения служебной лояльности сотрудников, перешедших в новые ОР, к другому работодателю. (г) Срыв процессов регистрации интеллектуальной собственности и, как следствие, потенциальных возможностей получения ОР доходов от этой собственности. (д) Потери

времени, связанные с вхождением в курс дела сотрудников, принятых ОР на места уволившихся ФЛ. (е) Финансовые и временные затраты, связанные с подготовкой и повышением квалификации вновь принятых на работу сотрудников. Это особенно важно в отношении дорогостоящей подготовки специалистов в области ИТКТ. (ж) Нарушение сложившихся деловых коммуникаций с организациями-контрагентами, которые часто во многом зависят от «личного взаимодействия» между их сотрудниками.

(С2) – Потери, связанные с экономическими преступлениями сотрудников по отношению к ОР. Считается, что они получают наибольшее распространение в условиях экономического спада и высокой «закредитованности» населения, когда сотрудники вынуждены «решать» свои финансовые проблемы. Возможные формы таких преступлений: «продажа» служебной информации конкурентам [11, 13], в том числе «бесконтактная» продажа с использованием «анонимных сетей» в интернете [1]; сговор с клиентами или поставщиками с целью получения т.н. «откатов».

Специфические следствия (варианты) НП для вузов по пункту «С2».

(С2.1) Коррупция среди преподавательского состава в форме получения денежных средств, материальных ценностей (подарков) и пр. Возможные причины. (а) Неполнота или нечеткость нормативной базы, регулирующей правила взаимодействия между студентами и преподавателями. (б) Неполнота применяемых средств контроля за деятельностью сотрудников со стороны вуза в целом, руководителей отдельных подразделений и пр. (в) Недостаточный размер оплаты труда преподавателей. (г) Неэффективность (недостаточность) проведения профилактических мероприятий по борьбе с коррупционными проявлениями среди преподавателей и сотрудников вуза.

(С2.2) Участие преподавателей и административного персонала в различных «незаконных схемах» получения дипломов о высшем образовании лицами, которые фактически обучение в вузах не проходят. Это касается, в частности, т.н. «проведенных дипломов», при которых в вузе (а чаще в его филиале) учится только «зачетка», а сам студент на занятия не появляется. Отметим, что использование таких схем в России считается характерным для коммерческих вузов, но не бюджетных. Формально такие «схемы» могут также рассматриваться как разновидность «коррупционных проявлений».

(С3) – Утечка служебных данных, не относящаяся к «продаже» служебной информации сотрудниками. (а) Разглашение сотрудниками промышленной или коммерческой тайны ОР без целей извлечения доходов. (б) Утечка из ОР персональных данных сотрудников и/или клиентов. Отметим, что накопление и использование значительных объемов таких данных характерно для медицинских учреждений, финансово-кредитных и образовательных организаций.

Специфические следствия (варианты) НП для вузов по пункту «С3».

(С3.1) Несанкционированная передача сотрудниками результатов служебной интеллектуальной деятельности конкурирующим вузам и иным организациям. Это может приводить к исключению или затруднению возможностей научных публикаций, подачи заявок на гранты и пр.

(С3.2) Несанкционированная передача сотрудниками вузов производственным организациям (включая фирмы по разработке программного обеспечения) выполненных разработок или их фрагментов для дальнейшего использования. Если такая передача осуществляется без заключения договоров с ОР, то это может лишать их определенной части доходов.

(С3.3) Использование сотрудниками плагиата при публикации научных и иных видов работ. Это может наносить ущерб не только самим авторам, но и репутации вуза; научным изданиям вузов, в которых публикуется плагиат. В результате могут снижаться возможности вузов по получению грантов, проведению научных мероприятий, дальнейшему осуществлению научных публикаций, привлечению для работы высококвалифицированных сотрудников и пр.

(С4) – Ухудшение показателей эффективности деятельности ОР, обусловленное недостаточно корректным обращением сотрудников с ее клиентами, контрагентами: снижение прибыли, рентабельности, производительности труда, потеря клиентуры [21].

Возможные специфические последствия для вузов по пункту «С4».

(С4.1) Потери «клиентской базы обучения», в том числе абитуриентов при приеме в вузы, а также отчисления студентов в процессе обучения с целью перехода в другие вузы. (С4.2) Потери возможностей привлечения в вузы для работы по совместительству сотрудников «организаций» – потенциальных работодателей» для выпускников вузов, а также для еще обучающихся студентов.

Для торговых организаций последствиями НП могут быть следующие.

(С4.3) Снижение объемов продаж товаров или оказания сопутствующих услуг. (С4.4) Падение лояльности клиентов не только к конкретной торговой организации, но и к владельцу «бренда», используемого организацией.

(С5) – Нестабильная работа организации, или ее отдельных подразделений, например, вследствие аварий, простоев по вине работников, высокого уровня дефектной продукции, попадающей в продажу по вине работников.

(С6) – Репутационные потери для организации, что в конечном счете может влиять на ее рыночные позиции, возможности привлечения и удержания квалифицированного персонала.

Ниже авторы приводят типичные сочетания «причин-видов-следствий» НП для двух типов организаций: вузов (табл. 1) и предприятий торговли (табл. 2). При этом часть объектов в этих таблицах повторяются.

Таблица 1 – Характеристика типичных причин, видов нелояльности сотрудников и их следствий для вузов

Причины НП	Направленность НП	Виды НП	Следствия НП для организации
П1	Н1 – Н3, Н5, Н7, Н8	B1	C1, C4, C6
		B2	C4, C5
		B3	C2, C4, C6
		B4	C2, C2.1, C2.2, C4, C5, C6
		B6	C3, C3.1, C3.2, C3.3, C4, C5, C6
		B7	C3, C4, C5, C6
		B8	C2, C3, C4, C6
		B11	C4, C5
		B13	C4, C6
П2	Н1 – Н3, Н5, Н7	B1	C1, C4, C6
		B6	C3, C3.1, C3.2, C3.3, C4, C5, C6
		B11	C4, C5
П3	Н3 – Н6, Н8	B1	C1, C4, C6
		B6	C3, C3.1, C3.2, C3.3, C4, C5, C6
		B7	C3, C3.1, C3.2, C4, C5, C6
		B11	C4, C5
П4	Н1 – Н3, Н5, Н7, Н8	B1	C1, C4, C6
		B11	C4, C5
		B13	C4, C6
П5	Н1 – Н9	B1	C1, C4, C6
		B4	C2, C2.1, C2.2, C4, C5, C6
		B5	C3, C3.1, C3.2, C4
		B6	C3, C3.1, C3.2, C3.3, C4, C5, C6
		B7	C3, C3.1, C3.2, C4, C5, C6
		B8	C2, C3, C4, C6
		B9	C4, C6
		B10	C4, C6
		B11	C4, C5
		B12	C4, C5
		B13	C4, C6

В математическом отношении эти две таблицы могут рассматриваться, например, как четырехмерные массивы, в которых «заполненными» являются только некоторые из элементов – соответствующие сочетаниям, приведенным в таблицах. При этом значениями элементов массивов для конкретных организаций могут быть некоторые экспертные оценки в количественной или качественной форме; результаты вычислений статистических показателей и пр.

Использование таких массивов потенциально может быть полезным в системах поддержки принятия решений по борьбе с НП – в том числе для обеспечения «функциональной полноты» выполняемых оценок в отношении НП; при разработке комплексов мер по предотвращению НП, контроле таких мер и пр.

Таблица 2 – Характеристика типичных причин, видов нелояльности персонала и их последствий для предприятий торговли

Причины НП	Направленность НП	Виды НП	Следствия НП для организации
П1	Н1 – Н3, Н5, Н7, Н8	В1	С1, С4, С6
		В2	С4, С4.3, С4.4, С5
		В3	С2, С4, С4.3, С4.4, С6
		В4	С2, С4, С4.3, С4.4, С5, С6
		В6	С3, С4, С4.3, С4.4, С5, С6
		В7	С3, С4, С4.3, С4.4, С5, С6
		В8	С2, С3, С4, С4.3, С4.4, С6
		В11	С4, С4.3, С4.4, С5
П2	Н1 – Н3, Н5, Н7	В1	С1, С4, С4.3, С4.4, С6
		В6	С2, С3, С4, С4.3, С4.4, С6
		В11	С4, С4.3, С4.4, С5
П3	Н3 – Н6, Н8	В1	С1, С4, С4.3, С4.4, С6
		В6	С3, С4, С4.3, С4.4, С5, С6
		В7	С4, С4.3, С4.4, С5, С6
		В11	С4, С4.3, С4.4, С5
П4	Н1 – Н3, Н5, Н7, Н8	В1	С1, С4, С4.3, С4.4, С6
		В11	С4, С4.3, С4.4, С5
П5	Н1 – Н9	В1	С1, С4, С4.3, С4.4, С6
		В4	С2, С4, С4.3, С4.4, С5, С6
		В5	С3, С4, С4.3, С4.4
		В6	С3, С4, С4.3, С4.4, С5, С6
		В7	С3, С4, С4.3, С4.4, С5, С6
		В8	С2, С3, С4, С4.3, С4.4, С6
		В9	С4, С4.3, С4.4, С6
		В10	С4, С4.3, С4.4, С6
		В11	С4, С4.3, С4.4, С5
		В12	С4, С4.3, С4.4, С5

Комплексный мониторинг, предотвращение и уменьшение вероятности фактов проявления нелояльности персонала в организациях. В общем случае мониторинг и управление (включая профилактику) НП должны осуществляться для следующих категорий ФЛ. (Г1) Кандидаты для приема на работу в ОР. (Г2) Работающие в организации сотрудники. (Г3) Временно не работающие в ОР граждане, включая лиц, находящихся в декретных отпусках, отпусках по уходу за ребенком и пр. (Г4) Уволившиеся из организации ФЛ, которые перешли на работу в иные ОР. (Г5) Уволившиеся из организации граждане, которые перешли на пенсию и не работают. (Г6) Особая категория ФЛ, которые могут проявлять нелояльность к организации – это сотрудники организаций-контрагентов ОР. Они могут обладать определенной информацией о деятельности ОР и/или быть заинтересованными в распространении некоторых сведений об ОР. Такая заинтересованность может носить как «личный», так и «служебный» характер. В первом случае определенные меры воздействия на таких ФЛ могут быть реализованы через руководство их организаций.

Для проведения мониторинга (учета) фактов НП целесообразно использование специализированной подсистемы в общей компьютерной информационной системе (КИС) организации. При этом права доступа к такой подсистеме должны быть строго ограничены – как в отношении ввода/корректировки информации, так и возможностей ее просмотра. Целесообразность использования именно подсистемы (а не отдельной системы) определяется возможностью использования «готового» списка сотрудников ОР, ее бывших работников и, может быть, лиц, которые рассматривались как «кандидатуры» для приема на работу. При этом по сотрудникам ОР из других подсистем КИС может быть взята следующая информация: сведения о материальных вознаграждениях, взысканиях и поощрениях, об изменениях должностей, возможно – оперативная информация о «служебной активности» [12, 13]. Для каждой из групп лиц по пунктам «Г1...Г5» имеется определенная специфика в отношении направлений и технологий мониторинга информации, методов ее группировки, обобщения и оценки. Рассмотрим эту специфику подробнее.

(1) Прием ФЛ на работу. Возможные «кандидаты для приема на работу» могут выявляться, в основном, с использованием следующих источников информации. (а) Инициативная подача кандидатами заявлений, резюме и пр., в том числе через сайт ОР и по электронной почте на адрес ОР.

(б) Самостоятельный поиск ОР кандидатов на основе информации, доступной в интернете – включая сайты типа www.HeadHunter.ru и т.п. (в) Предложения со стороны рекрутинговых агентств. (г) Использование рекомендаций ФЛ-кандидатов от постоянных сотрудников ОР. (д) Рекомендации «кандидатов для приема» со стороны вузов, в которых эти лица проходят обучение, некоторых иных организаций. (е) Использование для целей отбора результатов прохождения «производственных практик» студентами вузов на базе ОР.

Для предотвращения в будущем потенциально нелояльного поведения ФЛ, принимаемых на работу в ОР, может использоваться следующее:

- поиск информации о кандидатах в интернете, в том числе и в социальных сетях. При этом целесообразно выделять две категории информации: сведения, исходящие от самих кандидатов; отзывы о них со стороны других ФЛ и юридических лиц, в том числе предыдущих или «текущих» работодателей;
- запрос мнения о кандидатах в отделах кадров их прежних ОР;
- получение отзывов о кандидатах от сотрудников с их прежних мест трудовой деятельности. Однако такие оценки могут быть достаточно субъективными, особенно при наличии каких-то конфликтов;
- анализ отзывов (рекомендаций) от сотрудников той ОР, куда предполагается прием известных им кандидатов. Такие отзывы также могут быть субъективными – если эти лица лично заинтересованы в приеме своих «знакомых» или, наоборот, не заинтересованы в появлении «конкурентов по работе»;
- изучение документов, представленных лицами, желающими поступить на работу в ОР, включая резюме, историю смены мест работы и пр. При этом для проверки таких документов сотрудниками ОР могут осуществляться «контрольные звонки», отправляться запросы – в бумажной и электронной формах, использоваться содержательный и психологический анализ резюме;
- для некоторых категорий должностей – изучение списков публикаций и наукометрических показателей для ФЛ-кандидатов, представленных на www.elibrary.ru, www.scholar.google.ru, в иных базах наукометрических показателей и пр.;
- тестирование кандидатов, в том числе для оценки уровней их знаний и умений, некоторых психофизиологических характеристик, включая концентрацию внимания, объем кратковременной зрительной и слуховой памяти. При этом могут быть применены различные виды тестовых компьютерных программ, в том числе специально разработанных самими ОР и/или доступных на различных интернет-ресурсах;
- собеседования с кандидатами, в том числе для выявления их психологических характеристик; возможной/потенциальной совместимости (или несовместимости) с другими сотрудниками ОР; способности адекватно воспринимать информацию; корректно выполнять получаемые инструкции.

По результатам анализа собранной информации могут приниматься следующие виды решений. (а) Принципиальное решение о целесообразности приема ФЛ на работу и о сроках такого приема – в том числе в связи с ожидаемым появлением вакансий в будущем. (б) О подразделении и должности для ФЛ, принимаемых на работу. (в) О заработной плате лиц, принимаемых на работу. (г) О рекомендациях кандидатам на занятие должностей в отношении профессиональной переподготовки или повышения квалификации.

Специфическим вариантом организации приема на работу можно считать конкурсный отбор. В России он прямо предусматривается в нормативных документах только для некоторых категорий должностей – например, для преподавательских и некоторых иных должностей в вузах. Однако конкурсный отбор возможен и в иных случаях – но при обязательном соблюдении правил, предусмотренных Трудовым кодексом.

(2) В отношении контроля и управления НП целесообразно различать следующие группы лиц. (а) ФЛ, трудовой договор с которыми заключен на *«неопределенный срок»*. (б) Лица, работающие в ОР в рамках *«испытательных сроков»*. (в) ФЛ, работающие в ОР по *«срочным трудовым договорам»* (СТД) или по договорам гражданско-правового характера, в том числе договорам подряда. При принятии решений о перезаключении СТД или о переводе ФЛ на *«постоянную»* работу учитывается и информация о фактах проявления НП, их конфликтах с другими лицами и пр.

В наглядной форме деятельность по мониторингу фактов проявления НП и управлению лояльностью ФЛ, работающих в ОР; принятию и реализации соответствующих решений показана на рисунке. По сравнению с «компонентами», перечисленными в литературе для моделей управления персоналом (например, [24, 25]), схема на рисунке 1 содержит существенно больше «объектов».

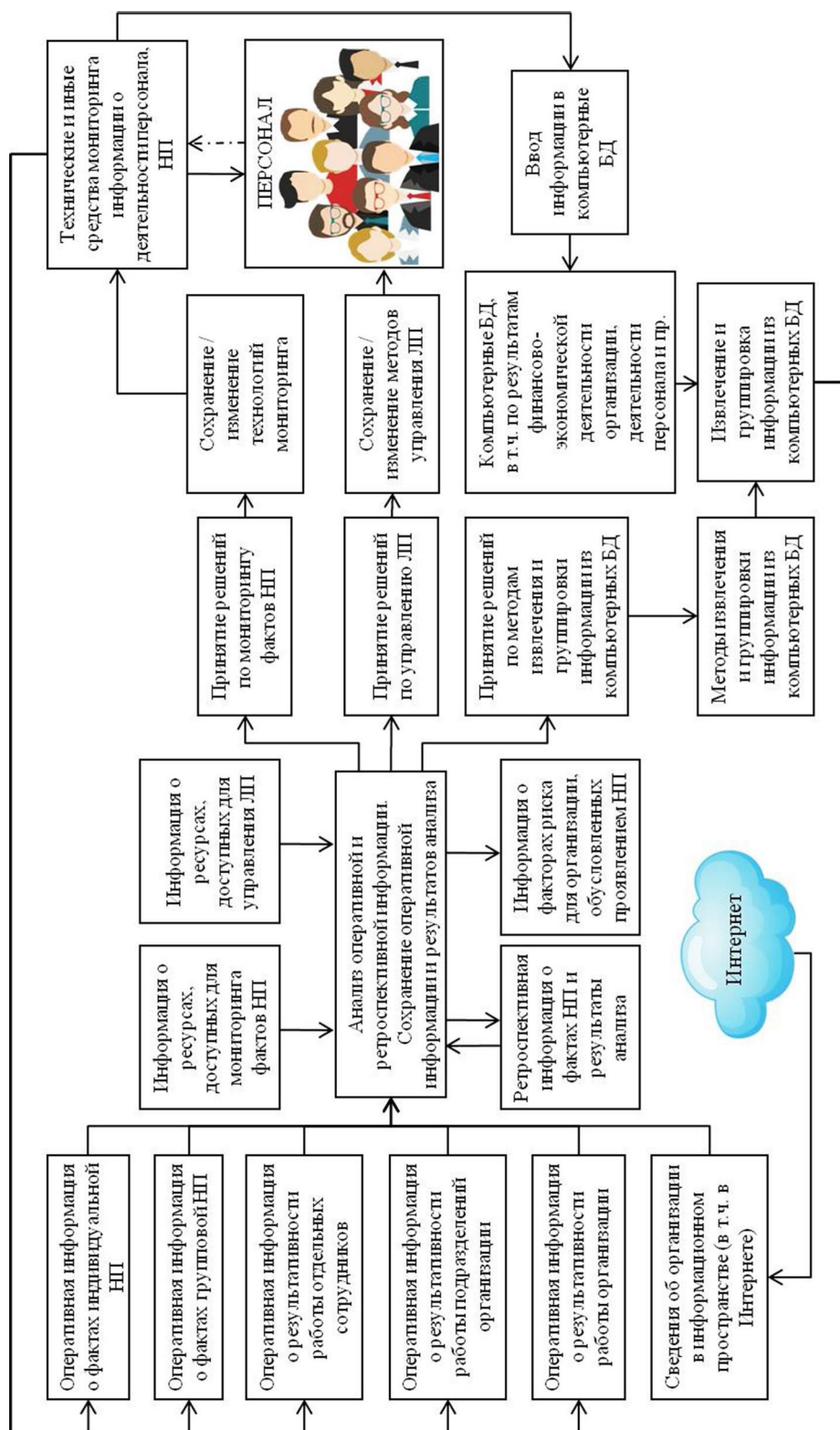


Рисунок – Схема деятельности по управлению лояльностью персонала, работающего в ОР. Обозначения: НП – лояльность персонала; ЛП – лояльность персонала, БД – базы данных

(3) Для лиц, которые временно не работают в ОР, мониторинг фактов их нелояльности может производиться потому, что они могут обладать некоторыми оперативными «служебными секретами», распространение информации о которых потенциально может нанести ущерб ОР. Наиболее вероятны факты такой НП для лиц, которые не предполагают возвращаться на работу в ОР.

(4) Уволившиеся из ОР ФЛ, которые перешли на работу в иные организации. Выделим такие подкатегории. (4а) Лица, «принудительно» уволенные из ОР по ее инициативе, в том числе из-за выявленных фактов НП, низкой результативности работы, при «сокращениях персонала». Для этой подкатегории ФЛ вероятны как «инициация» негативной информации о прежней ОР, так и участие в распространении (или подтверждении) негативной информации, созданной другими ФЛ или организациями. В условиях развития ИТКТ такие действия обычно осуществляются не в форме «устных контактов», а путем использования средств интернета. (4б) ФЛ, перешедшие на работу в другие организации по собственной инициативе: ради повышения зарплаты, изменения профиля деятельности, обеспечения профессионального роста и пр. В отношении НП наибольшую потенциальную опасность представляют лица, работающие в организациях-конкурентах по отношению к прежней ОР. Причина – их служебные обязанности могут прямо предусматривать действия, направленные на подрыв конкурентных позиций прежней ОР. (4в) Лица, добровольно перешедшие на работу в другие организации при посредничестве ОР, в том числе и в порядке т.н. «аутплейсмента». Для этой подкатегории ФЛ проявления фактов НП маловероятны.

(5) Для лиц, полностью прекративших трудовую деятельность (ушедших на пенсию) необходимость мониторинга информации о возможных фактах их нелояльности по отношению к прежней ОР может определяться такими причинами. (5.1) Наличием у них ретроспективной «инсайдерской» информации о деятельности ОР, распространение которой может нанести ей вред. (5.2) Организационными-конкурентами этот контингент лиц может быть использован для распространения «внушенной» им информации или для распространения негативных сведений от их имени. (5.3) Исходящие от этой категории ФЛ негативные сведения об ОР (в том числе искаженные и даже вымышленные), будут восприниматься с большим доверием, чем от лиц, которые в ОР никогда не работали.

Выводы. 1. Целесообразно рассмотрение вопросов нелояльности ФЛ не только по отношению к организации-работодателю в целом, но и к некоторым другим видам объектов, указанных в статье. 2. Развитие ИТКТ оказывает значительное влияние на условия и направления деятельности персонала многих видов организаций. При этом увеличилось количество причин, которые могут повышать вероятность нелояльного поведения, в том числе нарушений правил информационной безопасности. 3. Одновременно в условиях развития ИТКТ увеличился и набор «возможностей» персонала в отношении форм проявления нелояльности по отношению к организации-работодателю и ее отдельным сотрудникам. 4. Развитие ИТКТ повлияло и на возможные «действия» проявления нелояльности, в том числе путем «вбросов» фальсифицированной информации об организациях, утечек служебной информации и пр. 5. Развитие ИТКТ существенно расширяет возможности работодателей по выявлению, накоплению и анализу фактов проявления нелояльности. Для решения этих задач представляется целесообразным создание и использование специализированных функциональных подсистем информационных систем организаций. 6. Кроме того, такие подсистемы могут использоваться для выдачи советов по уменьшению вероятностей проявления фактов нелояльности, снижения ущербов от таких фактов.

Библиографический список

1. Авдошин С. М. Технология анонимных сетей / С. М. Авдошин, А. В. Лазаренко // Информационные технологии. – 2016. – Т. 22, № 4. – С. 284–291.
2. Алавердов А. Р. Проектный подход в обеспечении высокого уровня лояльности персонала / А. Р. Алавердов // Вестник Академии. – 2017. – № 2. – С. 19–28.
3. Алавердов А. Р. Нелояльные сотрудники: типология и их влияние на конкурентные позиции современной организации / А. Р. Алавердов // Вестник Академии. – 2017. – № 3–2. – С. 5–12.
4. Ажмухамедов И. М. Методика оценки уровня информационной безопасности вуза и ее апробация на примере Астраханского государственного технического университета / И. М. Ажмухамедов, Д. Ю. Учаев, А. И. Ажмухамедов // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. – 2014. – № 1 (25). – С. 033–046. ([http://hi-tech.asu.edu.ru/files/1\(25\)/33-46.pdf](http://hi-tech.asu.edu.ru/files/1(25)/33-46.pdf))
5. Бадренкова Е. С. Формирование лояльности персонала и ее значение для успешной работы организации / Е. С. Бадренкова // Вестник РГТУ. Серия «Экономика. Управление. Право». – 2015. – № 3 (146). – С. 72–78.
6. Баранская С. С. Методы стимулирования и организационная лояльность / С. С. Баранская // Методологические основы работы психолога : материалы XII Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Психология XXI века». – Санкт-Петербург : Изд-во С.-Петербург. ун-та, 2009. – С. 133–135.

7. Берлизова Я. В. Влияние организационной лояльности на индивидуальную производительность персонала / Я. В. Берлизова // Научное обозрение. – 2015. – № 19. – С. 329–336.
8. Блэк Джон. Экономика: Толковый словарь: Англо-русский / Джон Блэк. – Москва : ИНФРА-М: Весь Мир, 2000. – 829 с.
9. Боровских Н. В. Анализ уровня и структуры затрат на персонал / Н. В. Боровских, Е. А. Кипервар, С. Г. Полянская // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2018. – № 1 (25). – С. 11–17.
10. Брумштейн Ю. М. Оптимизация распределения персонала между подразделениями организаций на основе компетентностного подхода / Ю. М. Брумштейн, И. А. Дюдилов // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. – 2015. – № 2 – С. 45–58. ([http://hi-tech.asu.edu.ru/files/2\(30\)/45-58.pdf](http://hi-tech.asu.edu.ru/files/2(30)/45-58.pdf))
11. Бушуева М. С. Коммерческая тайна и ответственность за ее разглашение / М. С. Бушуева, Д. И. Шарипова, М. Л. Макаревич // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2017. – № 8 (26). – С. 10–14.
12. Волкова А. В. Обзор основных концепций и подходов к проблеме формирования и оценки лояльности персонала в компании / А. В. Волкова // Актуальные тенденции и инновации в развитии российской науки : сборник научных статей. – Москва, 2019. – С. 95–97.
13. Врублевская К. А. Методы и модели управления рисками деятельности коллекторских агентств в условиях развития информационно-телекоммуникационных технологий / К. А. Врублевская, Ю. М. Брумштейн, Н. И. Мавлюдова // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. – 2019. – № 4. – С. 81–98.
14. Выборнова О. Н. Управление рисками информационной безопасности в условиях неопределенности / О. Н. Выборнова, И. М. Ажмухамедов, Ю. М. Брумштейн // Проблемы информационной безопасности. Компьютерные системы. – 2016. – № 1. – С. 7–14.
15. Глобальное исследование утечек конфиденциальной информации в 2018 году. – Режим доступа: https://www.infowatch.ru/sites/default/files/report/analytics/russ/InfoWatch_Global_Report_2018_year.pdf?rel=1, свободный. – Заглавие с экрана. – Яз. рус. (дата обращения: 06.01.2020).
16. Головин Д. В. Гендерные и возрастные особенности влияния стиля управления на организационную лояльность / Д. В. Головин, Н. Т. Тришина, А. Ю. Чернов // Инновации в науке. – 2016. – № 11 (60). – С. 127–138.
17. Душкин А. С. Особенности организационной лояльности сотрудников органов внутренних дел / А. С. Душкин // Педагогика и психология в деятельности сотрудников органов внутренних дел: теория, методика, практика : материалы всероссийской научно-практической конференции. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский университет Министерства внутренних дел Российской Федерации, 2018. – С. 106–110.
18. Иванова В. С. Корпоративная лояльность как фактор повышения эффективности работы государственного служащего / В. С. Иванова, С. А. Прозорова // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. – 2016. – № 26. – С. 295–300.
19. Кодекс Российской Федерации об Административных правонарушениях. От 30.12.2001 № 195-ФЗ (ред. от 18.03.2019). – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/, свободный. – Заглавие с экрана. – Яз. рус.
20. Кошарная Г. Б. Влияние лояльности персонала на уровень текучести кадров в организации / Г. Б. Кошарная, Ю. Г. Жаткина // Качество жизни населения в условиях модернизации российского общества: правовые, социокультурные и социально-экономические аспекты : сборник статей VII Всероссийской научно-практической конференции. – Пенза : Приволжский Дом знаний, 2014. – С. 82–84.
21. Лустина Т. Н. Формирование лояльности потребителей как необходимое условие для эффективного менеджмента отношений с клиентами / Т. Н. Лустина, Т. В. Богачева, А. Г. Панова // Актуальные вопросы экономики, управления, права, социологии и педагогики в условиях информационного общества: сб. научных статей по итогам Международной конференции. – Волгоград : ООО «Волгоградское научное издательство», 2014. – С. 55–58.
22. О персональных данных. Федеральный закон РФ от 27 июля 2006 года № 152-ФЗ, ред. от 31.12.2017 по 498-ФЗ. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/, свободный. – Заглавие с экрана. – Яз. рус.
23. Позднякова Т. В. Лояльность персонала организаций: анализ теоретико-методологических и методических аспектов / Т. В. Позднякова // ПНИО. – 2013. – № 2. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/loyalnost-personala-organizatsiy-analiz-teoretiko-metodologicheskikh-i-metodicheskikh-aspektov>, свободный. – Заглавие с экрана. – Яз. рус. (дата обращения: 22.02.2020).
24. Полосухина М. В. Формирование модели управления лояльностью персонала современной организации / М. В. Полосухина // Управление экономическими системами. – 2011. – № 36. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-modeli-upravleniya-loyalnostyu-personala-sovremennoy-organizatsii>, свободный. – Заглавие с экрана. – Яз. рус. (дата обращения: 02.11.2019).
25. Сидоренкова К. С. Анализ формирования модели управления лояльностью персонала компании / К. С. Сидоренкова // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. – 2016. – № 13. – С. 76–79.
26. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 16.12.2019).
27. Харский К. В. Благонадежность и лояльность персонала / К. В. Харский. – Москва : Питер, 2003. – 495 с.
28. Allen N. J. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity / N. J. Allen, J. P. Meyer // Journal of Vocational Behavior. – 1996. – № 49. – P. 252–276.

29. Mayer R. C. Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment / R. C. Mayer, F. D. Schoorman // *Academy of Management Journal*. – 1992. – № 35 (3). – P. 671–684.
30. McElroy J. C. Railroad Employee Commitment and Work-Related Attitudes and Perceptions / J. C. McElroy, P. C. Morrow // *Transportation Journal*. – 1995. – № 34 (3). – P. 13–24.
31. Mowday R. T., Porter L. W., Steers R. M. Employee-organization linkages / R. T. Mowday, L. W. Porter, R. M. Steers. – New York : Academic Press, 1982. – 253 p.
32. Grusky O. Career Mobility and Organizational Commitment / O. Grusky // *Administrative Science Quarterly*. – 1966. – № 10. – P. 488–503.

References

1. Avdoshin S. M., Lazapenko A. V. Tekhnologiya anonimnykh setey [Technology of anonymous networks]. *Informatsionnye tekhnologii* [Information technologies], 2016, vol. 22, no. 4, pp. 284–291.
2. Alaverdov A. R. Proektnyy podkhod v obespechenii vysokogo urovnya loylnosti personala [Design approach in ensuring high level of staff loyalty]. *Vestnik Akademii* [Academy Bulletin], 2017, no. 2, pp. 19–28.
3. Alaverdov A. R. Neloyalnye sotrudniki: tipologiya i ikh vliyanie na konkurentnye pozitsii sovremennoy organizatsii [Disloyal employees: typology and their influence on competitive positions of modern organization]. *Vestnik Akademii* [Academy Bulletin], 2017, no. 3–2, pp. 5–12.
4. Azhmukhamedov I. M., Uchaev D. Yu., Azhmukhamedov A. I. Metodika otsenki urovnya informatsionnoy bezopasnosti vuza i ee aprobatsiya na primere Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta [A technique of assessment of level of information security of higher education institution and its approbation on the example of the Astrakhan state technical university]. *Prikspiyskiy zhurnal: upravlenie i vysokie tekhnologii* [Caspian Journal: Control and High Technologies], 2014, no. 1 (25), pp. 033–046. ([http://hi-tech.asu.edu.ru/files/1\(25\)/33-46.pdf](http://hi-tech.asu.edu.ru/files/1(25)/33-46.pdf))
5. Badrenkova Ye. S. Formirovanie loylnosti personala i ee znachenie dlya uspekhov raboty organizatsii [Formation of personnel loyalty and its importance for successful work of the organization]. *Vestnik Rossiyskogo gosudarstvennogo gumanitarnogo universiteta. Seriya «Ekonomika. Upravlenie. Pravo»* [Bulletin of the Russian State University for the Humanities. Series "Economy. Management. Right"], 2015, no. 3 (146), pp. 72–78.
6. Baranskaya S. S. Metody stimulirovaniya i organizatsionnaya loylnost [Methods of Stimulation and Organizational Loyalty]. *Metodologicheskie osnovy raboty psikhologa: materialy XII Mezhdunarodnoy konferentsii studentov, aspirantov i molodykh uchemykh «Psikhologiya XXI veka»* [Methodological Foundations of Psychologist's Work: Materials of the XII International Conference of Students, Postgraduate Students and Young Scientists "Psychology of the XXI Century"]. Saint Petersburg, Saint Petersburg University Publ., 2009, pp. 133–135.
7. Berlizeva Ya. V. Vliyanie organizatsionnoy loylnosti na individualnuyu proizvoditelnost personala [Impact of organizational loyalty on individual staff productivity]. *Nauchnoe obozrenie* [Scientific Review], 2015, no. 19, pp. 329–336.
8. Blek Dzhon. *Ekonomika: Tolkovyy slovar: Anglo-russkiy* [Economics: Interpreted dictionary: English-Russian]. Moscow, INFRA-M Publ., Ves Mir Publ., 2000. 829 p.
9. Borovskikh N. V., Kipervar Ye. A., Polyanskaya S. G. Analiz urovnya i struk-tury zatrat na personal [Analysis of the level and structure of staff costs]. *Vestnik Sibirskogo instituta biznesa i informatsionnykh tekhnologiy* [Journal of the Siberian Institute of Business and Information Technologies], 2018, no. 1 (25), pp. 11–17.
10. Brumshteyn Yu. M., Dyudikov I. A. Optimizatsiya raspredeleniya personala mezhdu podrazdeleniyami organizatsiy na osnove kompetentnostnogo podkhoda [Optimization of personnel distribution among organizational divisions on the basis of competence approach]. *Prikspiyskiy zhurnal: upravlenie i vysokie tekhnologii* [Caspian Journal: Control and High Technologies], 2015, no. 2, pp. 45–58. ([http://hi-tech.asu.edu.ru/files/2\(30\)/45-58.pdf](http://hi-tech.asu.edu.ru/files/2(30)/45-58.pdf))
11. Bushueva M. S., Sharipova D. I., Makarevich M. L. Kommercheskaya tayna i otvetstvennost za ee razglashenie [Commercial secret and responsibility for its disclosure]. *Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya* [Innovative Economy: Prospects for Development and Improvement], 2017, no. 8 (26), pp. 10–14.
12. Volkova A. V. Obzor osnovnykh kontseptsii i podkhodov k probleme formirovaniya i otsenki loylnosti personala v kompanii [Overview of the main concepts and approaches to the problem of formation and evaluation of personnel loyalty in the company]. *Aktualnye tendentsii i innovatsii v razvitiy rossiyskoy nauki: sbornik nauchnykh statey* [Current trends and innovations in the development of Russian science: the collection of scientific articles]. Moscow, 2019, pp. 95–97.
13. Vrublevskaya K. A., Brumshteyn Yu. M., Mavlyudova N. I. Metody i modeli upravleniya riskami deyatelnosti kollektorskiykh agentstv v usloviyakh razvitiya informatsionno-telekommunikatsionnykh tekhnologiy [Methods and models of risk management of collection agencies in conditions of information and telecommunication technologies development]. *Prikspiyskiy zhurnal: upravlenie i vysokie tekhnologii* [Caspian Journal: Control and High Technologies], 2019, no. 4, pp. 81–98.
14. Vybornova O. N., Azhmukhamedov I. M., Brumshteyn Yu. M. Upravlenie riskami informatsionnoy bezopasnosti v usloviyakh neopredelennosti [Management of information security risks in conditions of uncertainty]. *Problemy informatsionnoy bezopasnosti. Kompyuternye sistemy* [Information Security Problems. Computer Systems], 2016, no. 1, pp. 7–14.
15. *Globalnoe issledovanie utechek konfidentsialnoy informatsii v 2018 godu* [Global research of leaks of confidential information in 2018]. Available at: https://www.infowatch.ru/sites/default/files/report/analytics/russ/InfoWatch_Global_Report_2018_year.pdf?rel=1 (accessed 03.01.2020).

16. Golovin D. V., Trishina N. T., Chernov A. Yu. Gendernye i vozrastnye osobennosti vliyaniya stilya upravleniya na organizatsionnyuyu loylnost [Gender and age features of influence of management style on organizational loyalty]. *Innovatsii v nauke* [Innovations in Science], 2016, no. 11 (60), pp. 127–138.
17. Dushkin A. S. Osobennosti organizatsionnoy loylnosti sotrudnikov organov vnutrennikh del [Peculiarities of organizational loyalty of employees of internal affairs agencies]. *Pedagogika i psikhologiya v deyatel'nosti sotrudnikov organov vnutrennikh del: teoriya, metodika, praktika : materialy vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Pedagogy and psychology in the activities of employees of internal affairs agencies: theory, methodology, practice: materials of the All-Russian scientific and practical conference]. Saint Petersburg, Saint Petersburg University of the Ministry of the Interior of the Russian Federation, 2018, pp. 106–110.
18. Ivanova V. S., Prozorova S. A. Korporativnaya loylnost kak faktor povysheniya effektivnosti raboty gosudarstvennogo sluzhashchego [Corporate loyalty as a factor of increasing the efficiency of the public servant]. *Gosudarstvennoe i munitsipalnoe upravlenie v XXI veke: teoriya, metodologiya, praktika* [State and Municipal Administration in the XXI Century: Theory, Methodology, Practice], 2016, no. 26, pp. 295–300.
19. Kodeks Rossiyskoy Federatsii ob Administrativnykh pravonarusheniyakh [Code of Administrative Offences of the Russian Federation], of 30.12.2001 no. 195-FZ (ed. of 18.03.2019). Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/ (accessed 05.03.2020).
20. Kosharnaya G. B., Zhatkina Yu. G. Vliyaniye loylnosti personala na uroven tekuchesti kadrov v organizatsii [The influence of staff loyalty on the level of staff turnover in the organization]. *Kachestvo zhizni naseleniya v usloviyakh modernizatsii rossiyskogo obshchestva: pravovye, sotsiokulturnye i sotsialno-ekonomicheskie aspekty : sbornik statey VII Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Quality of life of the population in the conditions of modernization of the Russian society: legal, sociocultural and socio-economic aspects: Proceedings of the VII All-Russian Scientific and Practical Conference]. Penza, Privolzhskiy Dom znaniy Publ., 2014, pp. 82–84.
21. Lustina T.N., Bogacheva T.V., Panova A.G. Formirovaniye loylnosti potrebiteley kak neobkhodimoye usloviye dlya effektivnogo menedzhmenta otnosheniy s klientami [Formation of consumer loyalty as a necessary condition for effective management of relations with clients]. *Aktualnye voprosy ekonomiki, upravleniya, prava, sotsiologii i pedagogiki v usloviyakh informatsionnogo obshchestva: sbornik nauchnykh statey po itogam Mezhdunarodnoy konferentsii* [Topical issues of economy, management, law, sociology and pedagogy in the conditions of the information society: scientific articles on the results of the international conference]. Volgograd, 2014, pp. 55–58.
22. O personalnykh dannykh. Federalnyy zakon RF [On personal data. The federal law of the Russian Federation] of July 27, 2006, no. 152-FZ, ed. of 31.12.2017 by 498-FZ. Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/ (accessed 03.03.2020).
23. Pozdnyakova T. V. Loylnost personala organizatsiy: analiz teoretiko-metodologicheskikh i metodicheskikh aspektov [Loyalty of organization personnel: analysis of theoretical-methodological and methodological aspects]. *PNiO* [PNiO], 2013, no. 2. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/loylnost-personala-organizatsiy-analiz-teoretiko-metodologicheskikh-i-metodicheskikh-aspektov> (accessed 22.02.2020).
24. Polosukhina M. V. Formirovaniye modeli upravleniya loylnostyu personala sovremennoy organizatsii [Formation of a model of personnel loyalty management of a modern organization]. *Upravleniye ekonomicheskimi sistemami* [Economic Systems Management], 2011, no. 36. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovaniye-modeli-upravleniya-loylnostyu-personala-sovremennoy-organizatsii> (accessed 02.11.2019).
25. Sidorenkova K. S. Analiz formirovaniya modeli upravleniya loylnostyu personala kompanii [Analysis of formation of the model of management of personnel loyalty of the company]. *Infrastrukturnyye otrasli ekonomiki: problemy i perspektivy razvitiya* [Infrastructure sectors of the economy: problems and prospects of development], 2016, no. 13, pp. 76–79.
26. Trudovoy kodeks Rossiyskoy Federatsii [Labour Code], of 30.12.2001 no. 197-FZ (ed. of 16.12.2019).
27. Kharskiy K. V. Blagonadezhnost i loylnost personala [Integrity and Staff Loyalty]. Moscow, Piter Publ., 2003. 495 p.
28. Allen N. J., Meyer J. P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 1996, no. 49, pp. 252–276.
29. Mayer R. C., Schoorman F. D. Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 1992, no. 35 (3), pp. 671–684.
30. McElroy J. C., McElroy J. C., Morrow P. C. Railroad Employee Commitment and Work-Related Attitudes and Perceptions. *Transportation Journal*, 1995, no. 34 (3), pp. 13–24.
31. Mowday R. T., Porter L. W., Steers R. M. *Employee-organization linkages*. New York, Academic Press, 1982. 253 p.
32. Grusky O. Career Mobility and Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 1966, no. 10, pp. 488–503.