



Диагностика уровня кадровой безопасности предприятия, базирующаяся на выявлении проблемных моментов в системе трудовой мотивации персонала

Лариса Григорьевна Миляева

Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова,
Бийский технологический институт (филиал), Бийск, Россия, lgm@bti.secna.ru,
<https://orcid.org/0000-0003-3364-5959>

Аннотация

Введение. Актуальность исследования обусловлена двумя взаимосвязанными обстоятельствами: с одной стороны, безусловным признанием кадровой безопасности весомой структурной составляющей экономической безопасности предприятия, а, с другой стороны, разнообразием трактовок сущностной основы указанной дефиниции и, как следствие, отсутствием адекватного методического инструментария. Подтверждением отмеченному выступает резюме, сделанное по результатам критического анализа профильной литературы, согласно которому каждое предприятие вправе формировать свою систему кадровой безопасности по определенным принципам и критериям.

Цель. Разработать методику диагностики уровня кадровой безопасности предприятия, базирующуюся на выявлении внутренних угроз (проблемных моментов в системе трудовой мотивации персонала); провести ее пилотную апробацию на предприятии базового эксперимента с целью проверки адекватности своему предназначению.

Теоретические основы и методический инструментарий. Теоретические основы исследования сопряжены: с отождествлением кадровой безопасности предприятия с нормальным уровнем трудовых мотивов персонала, обеспечиваемым устранением внутренних кадровых угроз; с сопоставлением типов кадровых угроз с неблагоприятностью профильных трудовых мотивов; с использованием для выявления кадровых угроз соотношения между фактическими и критическими (минимально допустимыми) значениями кадровых индикаторов; с выделением четырех уровней кадровой безопасности предприятия (в зависимости от количества выявленных кадровых угроз). В исследовании использован адекватный концептуальной основе авторский методический инструментарий диагностики уровня кадровой безопасности предприятия.

Результаты. Уточнены сущностно-содержательные аспекты дефиниции «кадровая безопасность предприятия»; обоснованы теоретические основы диагностики уровня кадровой безопасности предприятия; разработана методика диагностики уровня кадровой безопасности предприятия, базирующаяся на выявлении проблемных моментов в системе трудовой мотивации; по результатам пилотной апробации методики подтверждена ее адекватность своему предназначению и обоснованы адресные рекомендации.

Выводы. Каждому предприятию необходимо регулярно проводить мониторинг уровня кадровой безопасности с целью своевременного выявления и устранения возможных кадровых угроз.

Ключевые слова: уровень кадровой безопасности предприятия, внутренние кадровые угрозы, проблемные мотивы труда, кадровые индикаторы, теоретические основы, методический инструментарий

Для цитирования: Миляева Л. Г. Диагностика уровня кадровой безопасности предприятия, базирующаяся на выявлении проблемных моментов в системе трудовой мотивации персонала // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 3. С. 23–34. EDN CVCFOR

Original article

Diagnostics of the level of personnel safety of the enterprise based on identification of problem points in the personnel motivation system

Larisa G. Milyaeva

Biysk Technological Institute (branch) of Altai State Technical University named after I.I. Polzunov, Biysk, Russia, lgm@bti.secna.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3364-5959>

Abstract

Introduction. The relevance of the study is due to two interrelated circumstances: on the one hand, the unconditional recognition of personnel safety as a significant structural component of the economic security of the enterprise, and, on the other hand, the variety of interpretations of the essential basis of this definition and, as a result, the lack of adequate methodological tools. This is confirmed by a summary made based on the results of a critical analysis of the profile literature, according to which each enterprise has the right to form its own personnel security system according to certain principles and criteria.

Purpose. Develop a methodology for diagnosing the level of personnel security of the enterprise, based on the identification of internal threats (problematic issues in the personnel labor motivation system); conduct its pilot testing at the enterprise of the basic experiment in order to check the adequacy of its purpose.

Theoretical foundations and methodological tools. The theoretical foundations of the study are associated with: the identification of the personnel security of the enterprise with the normal level of labor motives of the personnel, ensured by the elimination of internal personnel threats; correlating the types of personnel threats with the disadvantage of specialized labor motives; using the ratio between actual and critical (minimum permissible) values of personnel indicators to identify personnel threats; with the allocation of four levels of personnel security of the enterprise (depending on the number of identified personnel threats).

Results. The substantive aspects of the definition of "personnel safety of the enterprise" were clarified; the theoretical foundations of diagnosing the level of personnel security of the enterprise are substantiated; a methodology has been developed for diagnosing the level of personnel security of an enterprise, based on identifying problems in the labor motivation system; based on the results of pilot testing of the procedure, its adequacy to its purpose was confirmed and targeted recommendations were justified.

Conclusions. Each company should regularly monitor the level of personnel security in order to timely identify and eliminate possible personnel threats.

Keywords: the level of personnel security of the enterprise, internal personnel threats, problematic motives of labor, personnel indicators, theoretical foundations, methodological tools

For citation: Milyaeva L.G. Diagnostics of the level of personnel safety of the enterprise based on identification of problem points in the personnel motivation system. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2026;(3):23–34. (In Russ.). EDN CVCFOR

Введение

В исследовании дефиниции «кадровая безопасность предприятия (организации)» правомерно выделить два аспекта: контекстный и сущностный. Первый, базирующийся на оценке роли и значимости структурного элемента в обеспечении нормального функционирования всего объекта, сопряжен с соотнесением кадровой безопасности с экономической безопасностью предприятия. Анализ профильной литературы подтвердил единство мнений ученых [1-5] в отношении контекстного позиционирования кадровой безопасности как весомой (по сути, доминирующей) составляющей экономической безопасности. Более того, по мнению исследователей [4, с. 30] «и экономическая, и кадровая безопасность представляют собой не только важнейшие экономические категории, но и протекающие в повседневной хозяйственной практике взаимосвязанные, взаимообусловленные и взаимодополняющие друг друга процессы, оказывающие прямое и непосредственное воздействие на результаты хозяйственной деятельности предприятий».

В отношении сущности анализируемой дефиниции мнения ученых разнятся. По мнению одних [6, с. 41] кадровая безопасность – *«некое состояние человеческого капитала, оптимально взаимодействующее друг с другом, направленное на формирование качественных и количественных профессиональных характеристик с особым акцентом на потенциал»*; по утверждению других, например [7, с. 23], кадровая безопасность – *«комплекс мер, направленных на предотвращение и устранение угроз и рисков, связанных с работой и поведением персонала, его интеллектуальным потенциалом, трудовыми отношениями в целом; согласно позиции третьих, в частности [8, с. 71], кадровая безопасность представляет собой «процесс предотвращения негативных воздействий на экономическую безопасность предприятия за счет рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом»*. Указанный перечень трактовок сущностного аспекта, отвечающего на вопрос: «Что это?», можно продолжить, дополнив новым позиционированием кадровой политики («генеральное направление кадровой политики», «степень защищенности кадрового ресурса», «совокупность определенных ограничений, способов, норм, принципов» и др.).

По справедливому заключению исследователей [9, с. 73] «на сегодняшний день среди специалистов и ученых, занимающихся этой проблемой, нет единого мнения по поводу определения сущности понятия «кадровая безопасность предприятия». Важно подчеркнуть, что выявленное разнообразие трактовок обусловлено не их альтернативностью, а многоаспектностью анализируемой дефиниции и, как следствие, разнообразием подходов к ее позиционированию. Например, по мнению П.А. Ибрагимова и Х.Г. Гусайниевой [10, с. 128] правомерно выделить четыре подхода, акцентирующих наиболее значимые сущностные аспекты кадровой безопасности, указанные в скобках:

- 1) *функциональный* подход (генеральное направление кадровой работы);
- 2) *процессный* подход (процесс предотвращения отрицательных воздействий на персонал);
- 3) *целевой* подход (обеспечение защищенности предприятия от кадровых рисков и угроз);
- 4) *структурный* подход (один из элементов комплексной экономической безопасности предприятия).

Н.А. Фокина [11] считает обоснованным выделить следующие пять подходов к определению понятия «кадровая безопасность предприятия»:

- 1) *защитный* подход, согласно которому кадровая безопасность – совокупность согласованных мероприятий, направленных на предупреждение негативных воздействий персонала на деятельность организации;
- 2) *системный* подход, представляющий кадровую безопасность как ключевую подсистему системы экономической безопасности;
- 3) *управленческий* подход (кадровая безопасность – комплекс управленческих мероприятий, направленных на предотвращение кадровых угроз и рисков);
- 4) *статический* подход (кадровая безопасность – определенное состояние человеческого капитала);
- 5) *процессный* подход (кадровая безопасность – процесс создания благоприятных условий деятельности, процесс овладения субъектом необходимыми условиями собственного существования).

Представляется очевидной несогласованность обозначения подходов, акцентирующих один и тот же аспект кадровой безопасности. Например, подход, базирующийся на позиционировании кадровой безопасности как ведущего структурного элемента системы экономической безопасности предприятия, с позиций одних ученых [10] – структурный, с позиций других [11] – системный, с авторской точки зрения – контекстный. Подход, согласно которому кадровая безопасность предприятия ассоциируется, прежде всего, с предотвращением отрицательных

воздействий на персонал, с минимизацией (нейтрализацией) кадровых рисков и угроз, по мнению Ибрагимова П.А. и Гусайниевой Х.Г. [10] процессный, с точки зрения Н.А. Фокиной [11] – защитный и т.д.

Иными словами, профильные специалисты концентрируют усилия на наиболее значимых в данный момент аспектах, обосновывая так называемое локальное определение кадровой безопасности предприятия и обозначая указанный подход по-своему (согласно собственному восприятию).

Отмеченное обстоятельство согласуется с резюме В.В. Вантеевой [12] справедливо отмечающей, что на данный момент нет единого и устоявшегося определения дефиниции «кадровая безопасность предприятия», что дает возможность каждому предприятию формировать свою систему кадровой безопасности по определенным принципам.

Теоретические основы и методический инструментарий

Согласно авторской позиции, разделяемой другими исследователями, например [12], концептуальная основа адекватной профильной методики должна опираться на принципы кадровой безопасности, наиболее значимые для конкретного предприятия.

Теоретическую основу представляемой методики, разработанной под приоритеты восприятия кадровой безопасности одного из режимных градообразующих предприятий г. Бийска, которое условимся называть предприятием базового эксперимента (БЭ), *формируют следующие моменты:*

1. Позиционирование кадровой безопасности предприятия в контекстном аспекте как доминирующей структурной составляющей его экономической безопасности; соответственно, в сущностном аспекте – как благополучное состояние трудовой мотивации персонала, обеспечиваемое устранением внутренних кадровых угроз.

2. Соотнесение типов кадровых угроз с неблагоприятностью профильных трудовых мотивов. Представляется, что, опираясь на типовой перечень трудовых мотивов [13], правомерно выделить (табл. 1) пять типов кадровых угроз. Например, проблемность таких мотивов, как достойный уровень заработной платы, справедливый размер заработной платы и обоснованная система премирования, обуславливает кадровую угрозу «несовершенство системы стимулирования». Очевидно, что следствием низкой престижности работы на предприятии и в его конкретном подразделении, а также неразвитости корпоративной культуры выступает недостаточная лояльность персонала и т.д.

3. Использование для диагностики частных уровней трудовой мотивации трехмерной шкалы Лайкерта, позволяющей оценивать каждый анализируемый мотив с позиций трех критериев: ожидание (идеальная оценка), восприятие (фактическая оценка), важность (относительная значимость). Для количественной оценки каждого критерия рекомендуется использовать специальную шкалу, в которой 5 баллов символизируют полное согласие респондента с анализируемым утверждением; соответственно, 1 балл – полное несогласие. Остальные значения 4, 3 и 2 балла отражают степень приближения респондента к той или иной точке зрения. Представляется, что и рейтинг (средняя балльная оценка) ожидания ($P_{ож,i}$), и рейтинг восприятия ($P_{вос,i}$), гипотетически меняющиеся в интервале от 1 до 5 баллов, обосновывают возможный интервал изменения частных уровней трудовой мотивации ($V_{TM,i} = \frac{P_{вос,i}}{P_{ож,i}}$) от 0,20 (1/5) до 1,00 (5/5).

Таблица 1 – Соотнесение параметров трудовой мотивации с типом кадровых угроз (условный пример)

Table 1 – Correlation of labor motivation parameters with the type of personnel threats (conditional example)

Тип кадровой угрозы	Профильные параметры трудовой мотивации
1. Несовершенство системы стимулирования	1.1 Достойный уровень заработной платы 1.2 Справедливый размер заработной платы 1.3 Обоснованная система премирования
2. Несовершенство кадрового менеджмента	2.1 Адекватная кадровая политика 2.2 Нормальная кадровая ситуация 2.3 Регулярная и справедливая оценка персонала
3. Недостаточная лояльность персонала	3.1 Престижность работы на предприятии 3.2 Престижность работы в конкретном подразделении предприятия 3.3 Развитость корпоративной культуры
4. Несовершенство организации труда	4.1 Развитость системы нормирования труда 4.2 Соответствие реально выполняемого функционала утвержденным должностным инструкциям 4.3 Хорошая (рациональная) организация труда
5. Несовершенство системы карьерно-профессионального роста и развития	5.1 Возможность карьерного роста 5.2 Возможность повышения квалификации (переподготовки) за счет предприятия 5.3 Возможность межпрофессиональной мобильности

Источник / Source: Составлено автором. / Compiled by the author.

4. Использование для выявления угроз кадровой безопасности предприятия соотношения между фактическими и критическими (минимально допустимыми) значениями кадровых индикаторов. Представляется, что количество анализируемых кадровых индикаторов совпадает с количеством гипотетических кадровых угроз, поскольку, по сути, кадровый индикатор представляет среднеарифметическую величину диагностированных значений профильных уровней трудовой мотивации. Например, кадровый индикатор № 1 (KI_1^{Φ}), предназначенный для мониторинга системы стимулирования персонала (табл. 1), предлагается рассчитывать по формуле:

$$KI_1^{\Phi} = \frac{Y_{TM,1.1} + Y_{TM,1.2} + Y_{TM,1.3}}{3},$$

где $Y_{TM,1.1}$ – удовлетворенность персонала уровнем заработной платы (частный уровень трудовой мотивации 1.1);

$Y_{TM,1.2}$ – удовлетворенность персонала размером заработной платы (частный уровень трудовой мотивации 1.2);

$Y_{TM,1.3}$ – удовлетворенность персонала системой премирования (частный уровень трудовой мотивации 1.3).

Возможны три ситуации:

а) если фактическое значение кадрового индикатора превышает критическое ($KI_i^{\Phi} > KI_i^{KP}$), данный тип кадровой угрозы *отсутствует*;

б) если фактическое значение кадрового индикатора находится на уровне критического ($KI_i^{\Phi} \approx KI_i^{KP}$), правомерно диагностировать *неопределенное состояние* кадровой угрозы;

в) если фактическое значение кадрового индикатора ниже критического ($KI_i^{\Phi} < KI_i^{KP}$), данный тип кадровой угрозы *присутствует*.

5. Правомерность выделения четырех уровней кадровой безопасности предприятия:

- *высокий* уровень, если отсутствуют все кадровые угрозы;
- *нормальный* уровень, если присутствует одна кадровая угроза;
- *проблемный* уровень, если присутствуют две кадровые угрозы;
- *критический* уровень, если присутствуют три и более кадровых угроз.

Методика диагностики уровня кадровой безопасности, базирующаяся на комплексной оценке трудовой мотивации персонала предприятия (структурного подразделения), предполагает последовательное выполнение следующих 11 этапов:

1. Уточнение перечня анализируемых мотивов труда, адекватного целям и задачам исследования. Подчеркнем, что в качестве базового (при необходимости подвергаемого корректировке) может быть использован перечень трудовых мотивов, обосновавший пять анализируемых кадровых индикаторов и, соответственно, пять типов потенциальных кадровых угроз (табл. 1).

2. Утверждение по результатам экспертной оценки критического значения кадрового индикатора (KII^{KP}). В случае, если диагностируемые кадровые индикаторы существенно отличаются по значимости, необходимо утвердить профильные критические значения (KII_i^{KP}). В представляемой методике все кадровые индикаторы позиционируются как равнозначные с рекомендуемым критическим значением 0,70.

3. Разработка и утверждение опросной Анкеты респондента – работника предприятия, включающей два блока:

- параметрический блок, предназначенный для идентификации респондентов (по функциональным категориям, профессиям, образовательному и квалификационному уровням, возрасту, стажу работы и т.д.);
- аналитический блок, базирующийся на использовании трехмерной шкалы Лайкерта, служащий информационной базой для оценки частных (по утвержденному перечню) уровней трудовой мотивации персонала.

4. Обоснование выбора структурного подразделения предприятия, предназначенного для основной (базовой) диагностики уровня кадровой безопасности, базирующейся на сплошном анкетном опросе персонала. Подчеркнем, что основными критериями выбора анализируемого подразделения выступают его высокая внутрифирменная значимость и категориальная структура персонала, близкая к структуре в разрезе всего предприятия.

5. Анкетирование персонала анализируемого структурного подразделения предприятия.

6. Обработка материалов опросной статистики персонала анализируемого структурного подразделения в разрезе функциональных категорий, включающая диагностику:

- частных уровней трудовой мотивации;
- фактических значений профильных кадровых индикаторов;
- возможных кадровых угроз;
- уровня кадровой безопасности.

7. Утверждение объема выборки респондентов для проведения дополнительного (проверочного) анкетирования персонала предприятия в разрезе функциональных категорий. Необходимо отметить, что дополнительным анализом могут быть охвачены не все подразделения предприятия, а несколько (как правило, не менее трех) по усмотрению директората.

8. Анкетирование персонала предприятия в рамках дополнительного анализа кадровой безопасности.

9. Обработка материалов опросной статистики персонала в рамках дополнительного анализа кадровой безопасности, включающая параметры, аналогичные результатам основного анализа:

- частные уровни трудовой мотивации;

- фактические значения профильных кадровых индикаторов;
- возможные кадровые угрозы;
- уровни кадровой безопасности.

10. Сравнительный критический анализ результатов основной и дополнительной диагностики кадровой безопасности предприятия.

11. Выявление проблемных моментов (возможных кадровых угроз) и обоснование адресных рекомендаций, направленных на их устранение или, по крайней мере, минимизацию.

Результаты практической апробации представляемой методики

Для пилотной апробации методики диагностики уровня кадровой безопасности, проводимой с марта по июль 2026 года, было выбрано структурное подразделение предприятия БЭ (N = 130 чел.), на долю которого приходится порядка 14% списочной численности персонала, а категориальная структура практически совпадает с усредненной структурой (табл. 2).

Необходимо подчеркнуть, что диагностика частных уровней трудовой мотивации персонала анализируемого подразделения проводилась в разрезе основных функциональных категорий (табл. 3).

Таблица 2 – Соотнесение структур персонала анализируемого подразделения и персонала предприятия базового эксперимента в целом

Table 2 – Correlation of personnel structures of the analyzed subdivision and personnel of the basic experiment enterprise as a whole

Функциональные категории персонала	Структура персонала, %	
	подразделения	предприятия БЭ
Руководители	11,5	12,2
Специалисты	32,3	31,5
Рабочие	48,5	48,0
Прочие	7,7	8,3
Итого	100,0	100,0

Источник / Source: Составлено автором. / Compiled by the author.

Таблица 3 – Результаты диагностики частных уровней трудовой мотивации персонала анализируемого подразделения предприятия базового эксперимента

Table 3 – Results of Diagnostics of Individual Levels of Labor Motivation of Personnel of the Analyzed Subdivision of the Basic Experiment Enterprise

Мотивы труда (табл. 1)	Функциональные категории персонала		
	руководители (N = 15)	специалисты (N = 42)	рабочие (N = 63)
1	2	3	4
Достойный уровень заработной платы	0,89	0,84	0,66
Справедливый размер заработной платы	0,90	0,80	0,77
Обоснованная система премирования	0,80	0,83	0,77
Адекватная кадровая политика	0,90	0,87	0,87
Нормальная кадровая ситуация	1,00	0,85	0,87
Регулярная и справедливая оценка персонала	1,00	0,77	0,86
Престижность работы на предприятии	1,00	0,88	0,80
Престижность работы в конкретном подразделении предприятия	1,00	0,94	0,76
Развитость корпоративной культуры	1,00	0,83	0,78
Развитость системы нормирования труда	1,00	0,78	0,73

Продолжение табл. 1
Continuation of Table 1

1	2	3	4
Соответствие реально выполняемого функционала утвержденным должностным инструкциям	1,00	0,77	0,61
Хорошая (рациональная) организация труда	1,00	0,74	0,67
Возможность карьерного роста	1,00	0,83	0,78
Возможность повышения квалификации (переподготовки) за счет предприятия	1,00	0,86	0,95
Возможность межпрофессиональной мобильности	1,00	0,89	0,81

Источник / Source: Составлено автором / Compiled by the author.

Результаты исследования уровня кадровой безопасности, основывающиеся на расчете профильных кадровых индикаторов и их сопоставлении с утвержденным критическим значением ($KI^{KP} = 0,70$), представлены:

- по оценкам трудовой мотивации руководителей в таблице 4;
- по оценкам трудовой мотивации специалистов в таблице 5;
- по оценкам трудовой мотивации рабочих в таблице 6.

Поскольку значения всех кадровых индикаторов, рассчитанные по результатам диагностики профильных трудовых мотивов руководителей (табл. 4) и специалистов (табл. 5) анализируемого структурного подразделения, превышают утвержденный критический минимум (то есть реализуется ситуация, при которой $KI_i^{\Phi} > KI^{KP} = 0,70$), правомерно диагностировать высокий уровень кадровой безопасности, обусловленный отсутствием каких-либо кадровых угроз.

Таблица 4 – Сводные результаты оценки уровня кадровой безопасности по результатам диагностики трудовой мотивации руководителей анализируемого структурного подразделения

Table 4 – Summary Results of Personnel Safety Level Assessment Based on the Results of Labor Motivation Diagnostics for the Heads of the Analyzed Structural Subdivision

Тип кадровой угрозы (табл. 1)	Фактическое значение кадрового индикатора	Оценка кадровой угрозы	Уровень кадровой безопасности
Несовершенство системы стимулирования	0,86	отсутствует	Высокий уровень кадровой безопасности
Несовершенство кадрового менеджмента	0,97	отсутствует	
Недостаточная лояльность персонала	1,00	отсутствует	
Несовершенство организации труда	1,00	отсутствует	
Несовершенство системы карьерно-профессионального роста и развития	1,00	отсутствует	

Источник / Source: Составлено автором / Compiled by the author.

Таблица 5 – Сводные результаты оценки уровня кадровой безопасности по результатам диагностики трудовой мотивации специалистов анализируемого структурного подразделения

Table 5 – Summary Results of Personnel Safety Level Assessment Based on the Results of Labor Motivation Diagnostics for Specialists of the Analyzed Structural Subdivision

Тип кадровой угрозы (табл. 1)	Фактическое значение кадрового индикатора	Оценка кадровой угрозы	Уровень кадровой безопасности
Несовершенство системы стимулирования	0,82	отсутствует	Высокий уровень кадровой безопасности
Несовершенство кадрового менеджмента	0,83	отсутствует	
Недостаточная лояльность персонала	0,88	отсутствует	
Несовершенство организации труда	0,76	отсутствует	
Несовершенство системы карьерно-профессионального роста и развития	0,86	отсутствует	

Источник / Source: Составлено автором / Compiled by the author.

По результатам оценки трудовой мотивации рабочих анализируемого структурного подразделения был выявлен кадровый индикатор (KI_4^{Φ}), обуславливающий возможную кадровую угрозу «несовершенство организации труда» (табл. 6), поскольку его фактическое значение оказалось ниже минимально допустимого, то есть, критического. Отмеченное обстоятельство стало основанием для позиционирования уровня кадровой ситуации как нормального.

Таблица 6 – Сводные результаты оценки уровня кадровой безопасности по результатам диагностики трудовой мотивации рабочих анализируемого структурного подразделения

Table 6 – Summary Results of Personnel Safety Level Assessment Based on the Results of Employee Motivation Diagnostics of the Analyzed Structural Subdivision

Тип кадровой угрозы (табл. 1)	Фактическое значение кадрового индикатора	Оценка кадровой угрозы	Уровень кадровой безопасности
Несовершенство системы стимулирования	0,73	отсутствует	Нормальный уровень кадровой безопасности
Несовершенство кадрового менеджмента	0,87	отсутствует	
Недостаточная лояльность персонала	0,78	отсутствует	
Несовершенство организации труда	0,67	присутствует	
Несовершенство системы карьерно-профессионального роста и развития	0,79	отсутствует	

Источник / Source: Составлено автором / Compiled by the author.

Для проверки результатов основного анализа, базирующегося на сплошном анкетном опросе персонала исследуемого структурного подразделения, был проведен дополнительный анализ, участниками которого стали работники прочих подразделений предприятия базового

эксперимента. Опрос проводился с использованием 25 % случайной выборки респондентов с соблюдением категориальной структуры. В дополнительном опросе участвовали 184 респондента, в том числе: 25 руководителей, 63 специалиста, 96 рабочих. Важно подчеркнуть, что результаты дополнительного анализа кадровой безопасности предприятия полностью подтвердили результаты основного, обосновав платформу для подготовки адресных рекомендаций.

Заключение

Результатом критического анализа профильной литературы стало резюме, согласно которому каждое предприятие вправе формировать свою систему кадровой безопасности по определенным принципам и критериям. Логично, что в условиях высокой востребованности мотивационной модели управления поведением персонала [14] многие предприятия ассоциируют внутренние кадровые угрозы с проблемными моментами в сфере трудовой мотивации персонала. Отмеченное обстоятельство, по сути, сформировало концепцию представляемой методики оценки уровня кадровой безопасности предприятия, базирующуюся на диагностике параметров трудовой мотивации персонала. Пилотная апробация методики в период с марта по июль 2026 г. на базе ведущего режимного предприятия г. Бийска, условно именуемого предприятием базового эксперимента (БЭ), подтвердила ее адекватность своему назначению (табл. 7).

Таблица 7 – Сводные результаты диагностики уровня кадровой безопасности предприятия базового эксперимента

Table 7 – Summary Results of Basic Experiment Enterprise HR Safety Level Diagnostics

Функциональная категория персонала	Результаты основного анализа		Результаты дополнительного анализа	
	проблемные кадровые индикаторы	уровень кадровой безопасности	проблемные кадровые индикаторы	уровень кадровой безопасности
Руководители	отсутствуют	высокий	отсутствуют	высокий
Специалисты	отсутствуют	высокий	отсутствуют	высокий
Рабочие	один (KI_4)	нормальный	один (KI_4)	нормальный

Источник / Source: Составлено автором / Compiled by the author.

Итак, по результатам основного и дополнительного профильных анализов, проведенных в разрезе функциональных категорий персонала (табл. 7), были констатированы следующие уровни кадровой безопасности:

- высокий уровень (по оценкам руководителей и специалистов), обеспечиваемый отсутствием кадровых угроз;
- нормальный уровень (по восприятию рабочих), обусловленный проблемностью кадрового индикатора KI_4 и, соответственно, возможностью реализации кадровой угрозы «несовершенство организации труда».

Исследование профильных трудовых мотивов рабочих, формирующих проблемный кадровый индикатор, позволило заключить, что основной причиной выступает чрезмерный уровень функциональной гибкости их рабочей силы. Принимая во внимание специфику предприятия БЭ, в том числе динамичность оборонного заказа, кадровым рабочим приходится выполнять (нередко осваивать) дополнительный и весьма диверсифицированный функционал, отличный от трудовых функций, предусмотренных профильными должностными инструкциями. Судя по благополучности кадрового индикатора KI_4 , «отвечающего» за систему стимулирования, рабочие в целом довольны размером доплат за расширение функционала. Между тем, относительно низкое значение трудового мотива «соответствие реально выполняемого функционала утвержденным должностным инструкциям», равное 0,61 (табл. 3), отчетливо сигнализирует о достижении предела функциональной гибкости рабочей силы рабочих, дальнейшее наращивание

которой (несмотря на достойную компенсацию) может привести к серьезным негативным последствиям. В данном контексте руководству предприятия БЭ была дана рекомендация, направленная на достижение оптимального сочетания функциональной и численной гибкости рабочей силы кадровых рабочих.

Думается, что представленная методика диагностики уровня кадровой безопасности персонала, базирующаяся на выявлении проблемных моментов (внутренних угроз) в системе трудовой мотивации персонала, подтвердившая по результатам пилотной апробации адекватность своему предназначению, достойна тиражирования в профильных изданиях.

Список источников

1. Лужкова А.А. Кадровая политика и ее взаимосвязь с экономической безопасностью организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2023. № 3-3 (178). С. 161-163. <https://doi.org/10.24412/2500-1000-2023-3-3-161-163>. EDN: MFRFBG.
2. Калеменева Е.Е. Кадровая безопасность как функциональный элемент экономической безопасности предприятия // Молодой ученый. 2020. № 34 (324). С. 56-60. EDN: NCGCJU.
3. Есикова Р.С. Кадровая безопасность как одна из составляющих экономической безопасности организации // Социально-экономические явления и процессы. 2017. № 6. С. 65-69. EDN: YNXFUD.
4. Соколовский А.А., Грибов П.Г. Кадровая безопасность как основа обеспечения экономической безопасности современного предприятия // Вестник Евразийской науки. 2024. Том 16. № 3. EDN: MIRVEK.
5. Волобуева Д.А. Актуальные вопросы экономической безопасности // Молодой ученый. 2016. № 9-2 (113). С. 16-18. EDN: VXMOSL.
6. Крохичева Г.Е., Архипов Э.Л., Виноградова М.А., Деточка Д.Е. Кадровая безопасность в системе экономической безопасности // Интернет-журнал «Науковедение». 2016. Том 8. № 3 (34). EDN: WIRIYP.
7. Духновский С.В. Кадровая безопасность организации: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2024. 233 с. ISBN 978-5-534-16853-2.
8. Молчанов М.А. Кадровая безопасность как элемент экономической безопасности предприятия производственных отраслей // Мир современной науки. 2014. № 3 (25). С. 71-73. EDN: TAZOGF.
9. Морозова А.М., Лысенко А.О. Сущность и содержание кадровой безопасности в системе обеспечения экономической безопасности предприятий // Вестник научных конференций. 2018. № 3-1(31). С. 73-75. EDN: XPSGFF.
10. Ибрагимов П.А., Гусайниев Х.Г. Кадровая безопасность: риски, угрозы, пути совершенствования // Региональные проблемы преобразования экономики. 2021. № 5(127). С. 127-133. <https://doi.org/10.26726/1812-7096-2021-5-127-133>. EDN: FOBENH.
11. Фокина Н.А. Классификация рисков кадровой безопасности предприятия // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2020. № 3 (52). С. 103-111. EDN: DTJPFH.
12. Вантеева В.В. Кадровая безопасность предприятия // СКИФ. Вопросы студенческой науки. 2021. № 1(53). С. 105-111. EDN: MTSTTQ.
13. Миляева Л.Г. Современные технологии кадрового менеджмента: избранное: монография. 2-е изд. М.: РУСАЙНС, 2024. 210 с. ISBN: 978-5-466-07782-7. EDN: CMRIWY.
14. Миляева Л.Г. Теоретико-методические аспекты управления поведением персонала предприятия // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 1. С. 88-99. EDN: LYUXLZ.

References

1. Luzhkova A.A. Personnel policy and its relationship with the economic security of the organization. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*. 2023;3-3(178):161-163. (In Russ.). <https://doi.org/10.24412/2500-1000-2023-3-3-161-163>. EDN: MFRFBG.

2. Kalemeneva E.E. Personnel security as a functional element of the economic security of an enterprise. *Young Scientist*. 2020;34(324):56–60. (In Russ.). EDN: NCGCJU.
3. Esikova R.S. Personnel security as one of the components of the economic security of the organization. *Social economic phenomena and processes*. 2017;(6):65–69. (In Russ.). EDN: YNXFUD.
4. Sokolovsky A.A., Gribov P.G. Personnel security as the basis for ensuring the economic security of a modern enterprise. *The Eurasian Scientific Journal*. 2024;16(3). (In Russ.). EDN: MIRVEK.
5. Volobueva D.A. Actual issues of economic security. *Young scientist*. 2016;9-2 (113):16–18. (In Russ.). EDN: VXMOSL.
6. Kroklicheva G.E., Arkhipov E.L., Vinogradova M.A., Detochka D.E. Personnel security in the economic security system. *Naukovedenie*. 2016;8(3(34)). (In Russ.). EDN: WIRIYP.
7. Dukhnovsky S.V. *Personnel security of an organization: a textbook and a workshop for universities*. Moscow: Yurayt Publishing House; 2024. 233 p. (In Russ.). ISBN 978-5-534-16853-2.
8. Molchanov M.A. Personnel security as an element of economic security of enterprises in manufacturing industries. *The world of modern science*. 2014;3(25):71–73. (In Russ.). EDN: TAZOGF.
9. Morozova A.M., Lysenko A.O. The essence and content of personnel security in the system of ensuring economic security of enterprises. *Bulletin of scientific conferences*. 2018;3-1(31):73–75. (In Russ.). EDN: XPSGFF.
10. Ibragimova P.A., Gusainieva H.G. Personnel security: risks, threats, ways of improvement. *Regional problems of economic transformation*. 2021;5(127):127–133. (In Russ.). <https://doi.org/10.26726/1812-7096-2021-5-127-133>. EDN: FOBENH.
11. Fokina N.A. Classification of risks of personnel security of the enterprise. *Scientific Bulletin: finance, banking, investment*. 2020;3(52):103–111. (In Russ.). EDN: DTJPFH.
12. Vanteeva V.V. Personnel security of the enterprise. *SKIF. Questions of student science*. 2021;1(53):105–111. (In Russ.). EDN: MTSTTQ.
13. Milyaeva L.G. *Modern technologies of personnel management: selected works: monograph*. 2nd ed. Moscow: RUSAINS; 2024. 210 p. (In Russ.). ISBN: 978-5-466-07782-7. EDN: CMRIWY.
14. Milyaeva L. G. Theoretical and methodological aspects of managing the behavior of the company's personnel. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2026;(1):88–99. (In Russ.). EDN LYUXLZ

Информация об авторе

Л. Г. Милыева – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики предпринимательства, Бийский технологический институт (филиал) Алтайского государственного технического университета им. И. И. Ползунова.

Information about the author

L. G. Milyaeva – Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of the Department of Economics of Entrepreneurship, Biysk Technological Institute (branch) of Altai State Technical University named after I. I. Polzunov.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares that there is no conflict of interest

Статья поступила в редакцию 23.07.2026; одобрена после рецензирования 02.09.2026; принята к публикации 04.09.2026.

The article was submitted 23.07.2026; approved after reviewing 02.09.2026; accepted for publication 04.09.2026.