

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
( Н И У « Б е л Г У » )**

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ**

**КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И МОДЕЛИРОВАНИЯ  
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ**

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ  
ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность  
очной формы обучения, группы 06001312  
Добында Ярослава Валерьевича

Научный руководитель  
к.э.н., доцент  
Чемерис О.С.

БЕЛГОРОД 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1. Теоретические основы кадровой безопасности хозяйствующего субъекта и методов ее обеспечения.....	6
1.1. Кадровая безопасность как составляющая экономической безопасности предприятия.....	6
1.2. Классификация и характеристика угроз кадровой безопасности хозяйствующего субъекта .....	16
1.3. Современные подходы к обеспечению кадровой безопасности предприятия и способы минимизации ее ущерба.....	24
2. Анализ системы обеспечения кадровой безопасности хозяйствующего субъекта на примере АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ».....	37
2.1. Организационно-экономическая характеристика АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ».....	37
2.2. Исследование механизма организации кадровой работы и деятельности службы безопасности хозяйствующего субъекта .....	51
2.3. Выявление внешних и внутренних угроз кадровой безопасности на АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ».....	59
3. Оценка тактики управления кадровой безопасностью АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ» .....	68
3.1. Совершенствование стратегии формирования лояльности персонала предприятия .....	68
3.2. Разработка мероприятий по управлению кадровой безопасностью АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ».....	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	82
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	88
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	95

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность** темы исследования обусловлена тем что, в современной экономики, экономические условия не стабильны, и как следствие ведение бизнеса становится агрессивнее. «Кадры решают все» - известное высказывание, всегда актуальное, особенно сейчас в нашей стране. Кадровая безопасность - это процесс предотвращения негативных воздействий на экономическую безопасность предприятия за счет ликвидации или снижения рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом. Таким образом, кадровая безопасность, прежде всего, направлена на работу с персоналом, с сотрудниками компании, на установление этических и трудовых норм, защищающих интересы компании. Стоит отметить, что мероприятия в данном направлении не должны являться функционалом отдельного сотрудника отдела персонала, поскольку только в коалиции с другими функциями может принести должный результат, органично дополняя повседневный функционал. В связи с этим в развитии кадровой безопасности в редких случаях применяется финансовое вливание с определением бюджета на мероприятия. Поскольку все действия можно воплотить при наличии утвержденной стратегии развития компании с прописанной кадровой стратегией. Для их воплощения достаточно внутренних человеческих и информационных ресурсов.

До недавнего времени вопросам кадровой безопасности организаций в РФ в целом уделялось недостаточно внимания. Отсутствие механизмов мониторинга и регулирования кадровой безопасности привело к ряду экономических проблем, связанных в том числе, с недостаточным развитием инновационных производств и трансфера технологий, демографическим кризисом, оттоком из страны перспективных научных кадров. Очевидно, что кадровая безопасность является одним из ключевых факторов экономической безопасности государства и организации.

**Объектом** исследования дипломной работы является система кадровой безопасности хозяйствующего субъекта.

**Предметом** исследования дипломной работы выступают мероприятия по обеспечению кадровой безопасности АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ».

**Цель** дипломной работы состоит в оценке, анализе **системы** обеспечения кадровой безопасности и разработке мероприятий по обеспечению кадровой безопасности АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ».

Для достижения данной цели предполагается решение следующих конкретных задач:

- 1) изучить теоретические аспекты исследования кадрового отдела организации;
- 2) проанализировать существующую систему обеспечения безопасности организации на примере АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ»;
- 3) дать организационно-экономические характеристики АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ»;
- 4) исследовать механизм организации кадровой работы и деятельности службы безопасности хозяйствующего субъекта;
- 5) выявить внешние и внутренние угрозы кадровой безопасности на АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ»;
- 6) оценить совершенствование стратегии формирования лояльности персонала предприятия и разработку мероприятий по управлению кадровой безопасностью на АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ»

Кадровая безопасность хозяйствующего субъекта является предметом анализа достаточно широкого круга исследователей. Теоретическую основу исследования в области обеспечения кадровой безопасности составляют труды таких ученых как В.Н. Дружкова, Н.Л. Грязнова, Н.Б. Куршакова и др. Различным аспектам кадровой безопасности на национальном уровне посвящены работы А.С. Кибанова, С.В. Митякова. Вопросы кадровой безопасности в национальной экономической безопасности организации и государства были подробно освещены М.В. Ширяевым, Е.Л. Соколовой.

Правовые и организационные аспекты деятельности по обеспечению кадровой безопасности организаций, комплексный подход к обеспечению безопасности предприятий были исследованы Л.Т. Снитко, Т.Ф. Тарасовой.

Одновременно, при значительном количестве научных статей, монографий и коллективных исследований различных вопросов по данной теме, отчетливо ощущаются качественные недостатки, проявляющиеся в предлагаемых авторами методологических подходах к построению систем кадровой безопасности.

В процессе подготовки дипломной работы и прохождения преддипломной практики, в соответствии с ее целью и задачами использовались аналитические методы, функциональный и сравнительный методы, а также анализ нормативно-правовой документации по теме дипломной работы.

В работе использованы официальные, в том числе статистические, источники, федеральные нормативно-правовые документы, регламентирующие деятельность предприятий.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и литературы, приложений.

Во введении обосновывается актуальность, определяется степень научной разработки темы, объект и предмет, цель, задачи работы, методы исследования, указана методологическая база исследования.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты исследования кадровой безопасности предприятия. Во второй главе раскрываются особенности системы кадровой безопасности предприятия АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ». Третья глава посвящена вопросам оценки и разработки мероприятий по обеспечению кадровой безопасности и нейтрализации угроз экономической безопасности предприятий на примере АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ».

В заключении подводятся итоги исследования, формируются окончательные выводы по рассматриваемой теме.

# **Глава 1. Теоретические основы кадровой безопасности хозяйствующего субъекта и методов ее обеспечения**

## **1.1. Кадровая безопасность как составляющая экономической безопасности предприятия**

Главной целью экономической безопасности предприятия является достижение и обеспечение максимальной стабильности его функционирования, также для решения задач бизнеса является важным создание основы и перспективы роста, независимо от объективных и субъективных угрожающих факторов (факторов риска). Ее иногда называют еще «кадровой и интеллектуальной» составляющей экономической безопасности. Понятие «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. Оценивая кадровую безопасность с точки зрения управления, видно, что она занимает доминирующее положение по отношению к другим элементам экономической безопасности, так как она «работает» с людьми (персоналом, кадрами), а это является первичной составляющей. В работе с персоналом первичным подразделением является отдел кадров. Он считается более важным субъектом в кадровой безопасности, чем служба безопасности [13, с.25].

Безопасность можно рассматривать с двух сторон [34, с.26]:

— во-первых, понятие безопасности раскрывается через опасность, так как первое является по своей сути антонимом второго: безопасность противоположна опасности и имеет место только при ее отсутствии. Однако не существует полной безопасности в силу того, что не существует состояния объекта с полным отсутствием опасности;

— во-вторых, понятие безопасность рассматривается как созданный человеком специальный механизм, формирующий состояние определенного

объекта, позволяющее контролировать, упреждать, предотвращать угрозы данному объекту и контролировать, нивелировать и минимизировать риски, возникающие в связи с реализацией этих угроз.

Также понятие «безопасность» раскрыто в нормативных актах.

Безопасность – это состояние защищенности жизненно важных интересов личности, общества и государства от внутренних и внешних угроз. Данное определение представлено в утратившем силу федеральном законе от 05.03.1992 г. № 2446 – I «О безопасности». В новом действующем Федеральном законе от 28.12.2010 г. № 390-ФЗ «О безопасности» определение понятие «безопасность» отсутствует. (с последними изменениями на 28.12.2010г.)

В свою очередь, к жизненно важным интересам относят совокупность потребностей, удовлетворение которых надежно обеспечивает существование и возможности прогрессивного развития личности, общества и государства. Отличительной особенностью безопасности практически от всех понятий является ее описание через понятие «угроза». Угроза с точки зрения безопасности – это совокупность факторов и условий, способствующих реализации опасности для конкретного объекта в определенный момент или интервал времени [29, с.29].

В Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года угроза экономической безопасности определяется как совокупность условий и факторов, создающих прямую или косвенную возможность нанесения ущерба национальным интересам Российской Федерации в экономической сфере.

В безопасности существует еще одно понятие, связанное с опасностью и угрозой - «риск».

В Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года дается понятие риска. Риск в области экономической безопасности-возможность нанесения ущерба национальным интересам Российской Федерации в экономической сфере в связи с реализацией угрозы

экономической безопасности. Под риском в безопасности следует понимать события материального или финансового ущерба при реализации различных видов угроз опасности, которые носят вероятный характер [46, с. 102].

В исследованиях Снитко Л.Т., Тарасовой Т.Ф., Клиндуховой О.А. категории «опасность», «угроза» и «риск» связаны между собой: «опасность» - это потенциальная возможность отрицательного влияния факторов на предприятие, про которой объект опасности не имеет влияние на ее источник; «угроза» - это реальная возможность влияния идентифицированных факторов, которые (в случае наступления) обуславливают убытки и требуют соответствующего противодействия; в отличие от опасностей угрозы кадровой безопасности имеют субъект, объект, направленность и реализуются посредством рисков; «риск» - вероятность наступления угрозы и результат последствий, при которых объект риска может влиять на риск посредством принятия кадровых решений.

Понятие «угроза кадровой безопасности» является более широким по сравнению с понятием «кадровый риск»; угрозы кадровой безопасности реализуются через кадровые риски, например, следствием угроз лучших условий труда и мотивации у конкурентов и их установки на переманивание сотрудников является риск оттока квалифицированных работников и повышение текучести кадров [29 с.30].

Определение понятия экономической безопасности предприятия, которые нашли отражение в работах И. Цигилика, Д. Ковалева, Т. Сухоруковой, характеризуются исследованием важнейших факторов, влияющих на обеспечение безопасности предприятия. И. Цигилик считает, что экономическая безопасность предприятия – это такое состояние корпоративных ресурсов (персонала, информации, капитала, прав, технологии и техники, оборудования) и предпринимательской возможности, при котором гарантируется максимально эффективное их использование для обеспечения стабильного функционирования и динамического научно-технического и социального развития, предотвращения внутренних и внешних негативных

угроз [28,с.210]. По мнению Д. Ковалева и Т. Сухоруковой, экономическая безопасность предприятия – это защищенность деятельности предприятия от негативного влияния внешнего окружения, а также способность своевременно устранить разнообразные угрозы или приспособиться к существующим условиям, которые не отражаются негативно на его деятельности [29,с.141]. В результате можно сделать вывод, что экономическая безопасность организации – это состояние защищенности жизненно важных интересов предприятия от внутренних и внешних угроз, формируемое руководством и коллективом предприятия путем реализации мероприятий правового, экономического, организационного, инженерно-технического и социально-психологического направлений.

Система экономической безопасности хозяйствующего субъекта состоит из таких элементов, как: экологическая безопасность, кадровая безопасность, финансовая безопасность, информационная безопасность, правовая безопасность. Кадровая безопасность, являясь одним из элементов системы экономической безопасности, представляет собой процесс ликвидации отрицательных воздействий на экономическую безопасность предприятия за счет предотвращения или снижения рисков и угроз, которые связаны с поведением персонала. Существует два вида угроз кадровой безопасности: внешние и внутренние. «Внутренние угрозы – выполненные умышленно или халатно действия, процессы сотрудников влекущие нанесению ущерба. Возникают непосредственно внутри хозяйствующего субъекта, к ним относятся [31, с.142]:

1. Квалификации сотрудников не соответствует предъявляемым к ним требованиям;
2. Малоэффективная система мотивации персонала;
3. Потеря квалифицированных работников;
4. Низкий уровень качества проверки персонала при приеме на работу;
5. Слабая организация системы управления персоналом;

6. Ошибки в планировании ресурсов персонала;
7. Снижение количества рационалистических предложений и инициатив;
8. Отсутствие или «слабая» корпоративная политика.

«Внешние угрозы – явления или процессы, которые не зависят от работников организации и влекут за собой нанесение серьезного материального или репутационного ущерба организации.

К внешним угрозам целесообразно отнести [32, с.80]:

1. Лучшие условия мотивации у конкурентов;
2. Инфляционные процессы;
3. Установка конкурентов на переманивание;
4. Давление на сотрудников извне;
5. Попадание сотрудников в различные виды зависимости.

Нет сомнений, что перечисленные выше негативно влияющие внешние угрозы оказывают существенное влияние на внутренние процессы предприятия, на его кадровую безопасность. Кадровая безопасность как элемент экономической безопасности предприятия ориентирована на работу с персоналом, на установление этических и трудовых отношений, которые можно было бы назвать беззатратными. Деятельность отдела кадров предприятия органично вписывается в его функционал без привлечения дополнительных ресурсов. С точки зрения экономической безопасности каждый действующий и даже принимаемый и увольняемый сотрудник должен рассматриваться как источник потенциальной угрозы. [33, с.80].

Для любой организации будет крайне нежелательным присутствие в коллективе персонала, который входит или может потенциально войти в группу риска. Это работники с наркотической, алкогольной и игровой и другими зависимостями. Риски для кадровой безопасности из-за присутствия работников, страдающих различными зависимостями, в организации заключаются в следующем:

1. Возможность управлять работником, входящим в группу риска, организациями-конкурентами, что может быть направлено на дестабилизацию организации (увод важных клиентов, разглашение коммерческой тайны и т.д.);
2. Склонность к незаконным действиям в результате удовлетворения своих зависимостей;
3. Работник, входящий в группу риска, пытается распространить влияние своих вредных привычек в коллективе, увеличивая количество представителей группы риска в организации;
4. Использование работником для удовлетворения своих зависимостей материальных ресурсов организации.

В результате осознанных и неосознанных действий работника, входящего в группу риска, происходит разрушение стабильного работоспособного коллектива. Для предотвращения отрицательных влияний работников, входящих в группу риска на кадровую безопасность предприятия необходимо:

— во-первых, контроль пристрастий и зависимостей потенциального работника (полное анкетирование, проведение тестирования, проверка заявленных сведений, проверка профилей соискателя в популярных социальных сетях). Первичный контакт с кандидатом следует максимально использовать для сбора информации. Рекомендуется обращать внимание потенциального работника на характерные особенности и режим предстоящей деятельности. Целесообразно исключить кандидатуры, связь которых с криминальными сообществами и фирмами-конкурентами была установлена в ходе сбора предварительной информации;

— во-вторых, контроль во время испытательного срока или периода адаптации работника;

— в-третьих, администрация должна быть готова к увольнению работника, принадлежащего к группе риска, при неукоснительном соблюдении требований Трудового Кодекса РФ. Таким образом, кадровая безопасность, являясь важнейшим элементом экономической безопасности

организации, нацелена на установление таких отношений в коллективе, которые бы способствовали эффективной работе хозяйствующего субъекта.

В современных условиях ведения бизнеса распространена многофилиальная структура организаций. Существуют ситуации, при которых кадровые службы находятся в головном офисе, а филиалы, находящиеся в других районах или городах, имеют только отдела собственной службы безопасности.

При наличии региональных отделений служб безопасности первичная проверка кандидатов возлагается на них. Кандидаты на ключевые позиции и позиции топ менеджеров проверяются региональной службой безопасности, службой безопасности и кадровой службой головного офиса. Надзор за текущей деятельностью в регионе возлагается на региональное отделение службы безопасности и контролируется головным офисом [42, с.60]. Таким образом, кадровая безопасность организации является одним из главнейших элементов системы безопасности организации, так как она связана с персоналом – основой организации.

Кадровую безопасность предприятия обеспечивают: служба безопасности и HR – служба. Непрерывное изучение всех категорий персонала, понимание объективных потребностей сотрудников, их интересов, мотивов поведения позволяет руководителям решать сложные производственные и коммерческо-финансовые задачи. Чтобы минимизировать кадровые риски, связанные с персоналом HR – менеджерам и представителям подразделения безопасности необходимо иметь собственный очерченный участок работы и четко выполнять свои функции, не мешая и не вступая в работу взаимосвязанных подразделений. Компании сопутствует успех только при четком взаимодействии всех ее структурных подразделений.

В целом обеспечение кадровой безопасности компании — результат согласованной работы многих служб, как службы безопасности, так и службы персонала [45,с.156]. Они являются основными субъектами кадровой

безопасности. Современная служба персонала - один из важных ресурсов по обеспечению устойчивости компании на рынке. Необходимо постоянное взаимодействие службы персонала и службы безопасности (объекта и субъекта). Воздействие субъекта на объект кадровой безопасности возможно только при перемещении информацией между ними, получение, передачу, переработку и использование разной информации: экономической, статистической, финансовой, предполагает и вопросы сохранения не подлежащей разглашению [47,с.220]. Наличие полной информации позволяет правильно оценить ситуацию и принять решение. С другой стороны, воздействие субъекта на объект кадровой безопасности предполагает и вопросы сохранения конфиденциальной информации и коммерческой тайны. Другими словами, субъект кадровой безопасности должен уметь и охранять соответствующую информацию, и добывать, отыскивать, анализировать, преобразовывать и передавать на определённый уровень нужную информацию. Кадровая безопасность нацелена на установление трудовых и этических отношений, которые можно было бы определить как «безубыточные».

## **1.2. Классификация и характеристика угроз кадровой безопасности хозяйствующего субъекта**

Каждая современная организация стремится не только взаимодействовать на рынке товаров и услуг со всеми заинтересованными сторонами, но сохранить свою уникальность и целостность. Благодаря грамотно подобранной кадровой составляющей организация стремится занять лидирующее положение на рынке, быть конкурентоспособной, успешно продвигать свой бизнес. На пути достижения поставленных бизнес-идей требуется хорошо отлаженная система работы служб кадровой безопасности организации, которая смогла бы вовремя распознать и противостоять различного рода опасностям.

Кадровую безопасность в организации можно рассматривать с разных позиций. С одной стороны – это процесс обеспечения текущей и потенциальной защищенности персонала организации от разнообразных угроз, в процессах отбора и адаптации персонала, развитии и карьерного роста сотрудников, оценки его деловых и личностных характеристик и оплаты труда, а также при перемещении и высвобождении из организации. Для персонала в этом случае основным источником угроз выступает работодатель, грубо нарушающий права и гарантии работников.

С другой стороны, кадровую безопасность можно выстраивать с точки зрения активной защиты, в которой нуждается сама организация. Речь идет об экономической безопасности, имидже и устойчивом развитии внутренних бизнес-процессов, об угрозах, создаваемых несанкционированными сознательными или неосознанными действиями персонала данной организации, которые могут вступать в сомнительные с точки зрения закона трудовые отношения. Это может быть коррупционная деятельность чиновников и лиц, принимающих решение, злоупотребляющих своим положением. Работники организации могут вступать в сговор, передавать секретную информацию третьим лицам или использовать её не по прямому назначению. Отдельные сотрудники могут осуществлять вербовку редких специалистов, переманивать их в конкурирующие организации. Успешные организации могут подвергаться рейдерским захватам, другим видам насильственных действий. Риски со стороны персонала возникают всегда и на всех этапах работы. В связи с этим, в организациях создают гибкую систему кадровой безопасности, способную вовремя диагностировать надвигающуюся опасность и своевременно её предотвратить. В этой связи очень важно выстроить качественное взаимодействие со службами управления персоналом в организации, начиная с этапа подбора и найма кадров. В список «опасных» кандидатов включаются люди, чья работа в организации или их последующее увольнение может вызвать различные проблемы. Важно не пропустить такого неблагонадежного сотрудника не с точки зрения его профессиональной

грамотности (с этим, как раз неплохо справляются рекрутеры), а в плане его безопасного увольнения, что связано с утечкой информации, например с должности главного бухгалтера. Цель службы кадровой безопасности – уменьшение затрат на дальнейший отбор, чтобы в дальнейшем пришлось выбирать только из «нужных» (соответствующих требованиям компании) и «безопасных» претендентов. Главным инструментом работы службы кадровой безопасности является тотальный контроль на всех участках работы персонала. Это видеонаблюдение, прослушивание телефонных разговоров, контроль доступа и работы компьютера, контроль использования рабочего и свободного времени сотрудников, перемещений, то есть контроль в процессе трудовой деятельности и какое-то время после увольнения сотрудника. Естественно, что задача осложняется законностью методов добывания необходимой информации.

Основой кадровой безопасности является процесс предотвращения, предупреждения угроз. Они отрицательно влияют на состояние функциональной части кадровой безопасности предприятия. Другими словами, кадровая безопасность как элемент экономической безопасности – это часть процесса сокращения убытков. И, как следствие, возникает необходимость постоянной работы над предотвращением, предупреждением угроз, которые вызывают эти убытки [47, с.220].

В процессе обеспечения кадровой безопасности должны быть созданы организационные условия, направленные на исключение возможностей злоупотребления сотрудниками и осуществления ими противоправных действий. По опыту консультантов кадрового управления, 10% сотрудников никогда не будут совершать противоправных действий, 10% будут совершать их всегда, а 80% совершают правонарушение, когда личные преимущественно неблагоприятные обстоятельства, ситуативно сопровождаются наличием возможностей. Поэтому одна из ключевых целей кадровой безопасности состоит именно в устранении возможностей осуществления противоправных действий для 80% сотрудников.

По данным российской статистики, активам компаний наносится около 80% ущерба их собственным персоналом. Приведенные данные относятся к категории ущерба, нанесенного умышленно. А во что обходятся ошибки, происходящие вследствие неграмотного использования ресурсов, отсутствия компетентности, бездействия, нелояльности — оценить просто невозможно. Цель научного исследования: определить, какие угрозы бизнесу чаще всего наносит пресловутый «человеческий фактор» и дать практические рекомендации по их нивелированию. Для реализации данной цели нами были поставлены следующие основные задачи:

- определить основные угрозы, исходящие от персонала;
- рассмотреть основные схемы противоправных действий, совершенных сотрудниками;
- дать рекомендации по сбору и анализу информации по физическому лицу по методу SMICE.

Угрозы, исходящие от персонала организации возможны по следующим направлениям [54, с.108]:

- разглашение сотрудниками конфиденциальной информации;
- совершение сотрудниками противоправных действий (воровство, мошенничество, откаты, проведение сделок через подконтрольные компании, махинации с финансовой отчетностью, внутренний сговор, работа одновременно на нескольких конкурирующих компаниях и т. д.);
- совершение действий законных, но наносящих ущерб интересам компании (например, вследствие некомпетентности).

Итак, разглашение информации сотрудниками организации чаще всего возможно в следующих случаях:

1. При прямых контактах с сотрудниками организации, используя мотивированное и немотивированное разглашение информации (см. табл. 1.1).

Таблица 1.1

Мотивированное и немотивированное разглашение информации

Разглашение информации	Причины разглашения информации
Мотивированное разглашение информации	Алчность (подкуп); шантаж; сведение счетов с другой организацией или с другим человеком (обида); расчет получить какие-либо блага (решение личных проблем сотрудника); страх сотрудника за свою жизнь и за жизнь близких людей; стремление к власти; национальные чувства; религиозные чувства; гражданский долг (игра на законопослушании); общечеловеческая мораль (игра на порядочности); корпоративная (клановая) солидарность; увлечение чем-либо (например, коллекционирование); расчет получения другой информации взамен
Немотивированное разглашение информации	Эмоциональность (в состоянии сострадания, любви, ревности, восторженности и т. д.); депрессия; внутренний авантюризм человека; использование элементов нейролингвистического программирования (НЛП) и гипноза; легкомысленная болтливость; алкогольное опьянение; импульсивность; тщеславие и честолюбие (склонность к достижению превосходства над окружающими за счет показа своей информированности и осведомленности); увлеченность работой (особенно часто происходит разглашение информации при контактах с коллегами по профессии).

## 2. Через сотрудников, ранее уволившихся из компании:

- при контактах сотрудников компании с представителями государственных органов в рамках контролирующих, следственных или иных мероприятий;

- при контактах сотрудников компании в рамках аутсорсинга или внешнего консалтинга (аудита);

- через человека, внедренного в компанию.

Среди противоправных действий, совершенных сотрудниками, самым распространенным является хищение (воровство). Схемы хищений (воровства), которые совершаются сотрудниками компании, обычно систематизируются по уровням, в зависимости от размера ущерба [49, с.69]:

Уровень 1. Мелкие разовые хищения: такие хищения не создают системы и не приносят заметных экономических убытков для бизнеса. Они совершаются скорее из озорства в тех случаях, когда человек уверен в своей безнаказанности. В большинстве случаев они происходят без предварительной подготовки и тщательного обдумывания: человек просто хватается то, что, по

его мнению, плохо лежит. Главное средство защиты от них - не создавать соблазнов и внедрить принцип персональной ответственности сотрудников в компании через контроль и реализацию подписей исполнителей в журналах, карточках учета, других разрешительных документах при получении активов; проверки подлинности исполнителей на основе использования паролей, ключей, смарт-карт, электронной цифровой подписи, как при доступе в автоматизированные системы, так и в выделенные помещения (зоны).

Уровень 2. Систематические хищения среднего размера так называемая «надбавка к зарплате»: этот уровень хищений отличается от первого тем, что совершается из экономических мотивов, носит систематический характер, продуман и обычно обеспечивается мерами безопасности. Такие хищения, в отличие от предыдущей группы, несут значительный ущерб для компании. Их опасность для морали персонала в том, что хотя никто особо не афиширует своих «подвигов», в коллективе вырабатывается негласное отношение к ним как к обыденности. Очень часто, как ни странно, это отношение молчаливо разделяет и менеджмент компании: создаётся атмосфера попустительства. Руководство таких организаций не повышает сотрудникам зарплату, поскольку считает, что те всё равно своё возьмут.

Такая атмосфера быстро коррумпирует новых сотрудников. Если в организации или отдельных подразделениях сложилась такая атмосфера, то победить её полностью можно, лишь уволив старый персонал и наняв новый. Попытки менеджмента бороться с такими хищениями путём налаживания системы учёта и контроля, как показывает практика, внедряются с большим трудом.

Уровень 3 «Внутреннее предпринимательство»: это наиболее опасный уровень злоупотреблений, возникающий там, где сотрудникам предоставляется возможность распоряжаться крупными суммами и самостоятельно принимать крупные финансовые решения. Формально работая на компанию, такие люди создают на её основе внутренний «частный бизнес». Здесь речь идёт уже не о «прибавке к зарплате», а о присвоении

больших сумм денег. Как правило, данный уровень присутствует в коммерческих структурах, где отдельные наёмные работники (торгующий персонал) реально оперируют сделками на крупные суммы, лично общаются с клиентами, имеют доступ к наличным и получают возможность так или иначе присваивать часть этих сумм. Главный способ вычисления «внутреннего предпринимателя» — отслеживание его расходов, которые, как правило, значительно выше официальных доходов. Явный признак «внутреннего предпринимательства» — «закрытость» отношений сотрудника при работе с клиентом. Эти сотрудники пытаются под предлогом того, что «клиент не будет работать ни с кем, кроме меня» максимально ограничить информацию о сделке, вплоть до попыток скрыть имя получателя комиссии. Конечно, работа по обеспечению кадровой безопасности бизнеса требует системного подхода, начиная с проведения серьезного и всестороннего отбора сотрудников, не допуская прием на работу людей, имеющих личностные недостатки, которые могут нанести вред интересам компании, в связи с этим рекомендуется проводить сбор и анализ информации по физическому лицу по методу SMICE (см. табл. 1.2).

Таблица 1.2

#### Метод SMICE при проверке кандидата

Индекс	Информация
S-sex (секс)	— адресные, анкетные и паспортные данные; — болезни, которыми болеет и которые он перенес ранее; — сексуальная ориентация; — данные о друзьях, подругах, местах проведения досуга; — уклад личной жизни и членов его семьи, в том числе проблемы «отцов и детей», факты семейной неверности и т. д.
M-money (деньги)	— ранее взятые финансовые обязательства; — материальное положение, в том числе жизнь не по средствам и наличие значительных финансовых накоплений сомнительного происхождения
I-ideology (идеология)	— суждения бывших сослуживцев и руководителей о его профессиональных и моральных качествах; — отношение к военной службе (военнообязанный, есть отсрочка от службы в армии, уклонение от службы и т. д.); — характеристика деловых контактов и влиятельных родственных связей; — наличие и характер связей в бизнес среде, деловых и политических кругах, лоббировании интересов и прочее;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>— анализ работы в бизнесе (с чего начинал, с кем работал, в каких сферах и т. д.);</li> <li>— участие в организациях, дискриминирующих по признакам пола, расы, цвета кожи, убеждениям, религиозной и национальной принадлежности</li> </ul>
С-compromat (компрометирующие материалы)	<ul style="list-style-type: none"> <li>— преступления и административные проступки, совершенные им в прошлом;</li> <li>— судебные процессы по гражданским делам, в которых он выступал в качестве истца или ответчика;</li> <li>— участие в религиозных организациях;</li> <li>— связь с организованной преступностью и криминалом;</li> <li>— связь с конкурентами</li> </ul>
Е-ego (особенности личности)	<ul style="list-style-type: none"> <li>— качество исполнения ранее заключаемых договоров с другими партнерами; аморальные проступки (пьянство, употребление наркотиков и т. д.);</li> <li>— психологические особенности личности;</li> <li>— задержки по надуманным предлогам на работе после окончания рабочего дня, факты отказа от использования очередного отпуска; — прогулы и частые отвлечения от выполнения служебных обязанностей;</li> <li>— необоснованный и нелогичный отказ от продвижения по службе, перевода на новое место работы;</li> <li>— жалобы клиентов и других лиц, контактирующих с кандидатом на работу;</li> <li>— случаи увольнения с работы по отрицательным мотивам, не нашедшие отражение в трудовой книжке</li> </ul>

Подводя итог проведенному исследованию, можно сделать вывод, что персонал оказывает существенное, а в большинстве случаев даже решающее влияние на экономическую безопасность предприятия. В связи с этим, подбор кадров, их расстановка, а также регулярное изучение всех категорий персонала, понимание объективных потребностей сотрудников, подлинных мотивов поведения и выбор соответствующих методов объединения в работоспособный коллектив в значительной степени повышают устойчивость коммерческих предприятий к возможным угрозам исходящим как от внутреннего «человеческого фактора», так и к стороннему негативному влиянию.

### **1.3. Современные подходы к обеспечению кадровой безопасности предприятия и способы минимизации ее ущерба**

Обеспечение кадровой безопасности является одним из основных направлений деятельности каждой современной организации, а также важнейшей функцией управления персоналом.

Поскольку кадровая безопасность направлена на работу с персоналом, сотрудниками предприятия, на установление этических, а также трудовых норм, которые защищают интересы компании, необходимо разрабатывать мероприятия по минимизации и предотвращению угроз наносящих ущерб.

Развитию кадровой безопасности сопутствуют угрозы на макро- и микроэкономическом уровне.

Угрозы кадровой безопасности, а также пути их преодоления представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3

Угрозы кадровой безопасности и способы их преодоления

Угроза	Проявления	Способы преодоления
Истощение человеческих ресурсов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостаточность естественных источников притока населения;</li> <li>2. Низкая продолжительность жизни и трудовой деятельности населения;</li> <li>3. Бесконтрольная миграция населения;</li> <li>4. Высокая вредность производства и как следствие падение уровня здоровья населения, рост числа профессиональных заболеваний.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обеспечение населения доступным жильем;</li> <li>2. Совершенствование институтов охраны и безопасности труда;</li> <li>3. Снижение уровня вредности и минимизация непосредственного участия человека во вредных производствах;</li> <li>4. Развитие системы здравоохранения и медицинского страхования.</li> </ol>
Искажение мотивации наемных работников	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низкое доверие к бизнесу и государству;</li> <li>2. Отсутствие действенных социальных гарантий;</li> <li>3. Разрушение системы социального партнерства;</li> <li>4. Широкое распространение теневого сектора;</li> <li>5. Высокая дифференциация доходов на фоне монополизации внутренних рынков труда на отдельных предприятиях;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание и развитие системы корпоративной собственности работников;</li> <li>2. Повышение удельного веса базовой части оплаты труда и приведение системы оплаты к международным нормам;</li> <li>3. Совершенствование системы фильтрации кадров при их отборе;</li> <li>4. Создание системы предупреждения найма заведомо ненадежных сотрудников;</li> </ol>

	6. Обострение проблемы эмиграции высококвалифицированных кадров; 7. Незрелость системы корпоративного управления.	5. Развитие системы корпоративного управления.
Снижение качества человеческих ресурсов	1. Падение общего уровня грамотности населения; 2. Бесконтрольное расширение и аномальная доступность высшего образования и как результат - резкое падение качества студентов и уровня требований к ним; 3. Структурные диспозиции в оплате труда.	1. Возрождение отечественных традиций школьного образования; 2. Сокращение числа вузов и концентрация бюджетных мест среди узкого круга вузов - лидеров по направлениям подготовки; 3. Усиление взаимодействия бизнес-структур и вузов, непосредственное включение бизнеса в подготовку специалистов.

Таким образом, угрозы кадровой безопасности имеют место не только непосредственно в рамках предприятия, но и с момента начала подготовки персонала. Причем это касается не только высшего образования, но и среднего общего образования, качество которого также актуально.

Кадровая безопасность нацелена на оценку устойчивости сотрудников, насколько они подвержены вербованию. Вследствие, люди с низкой устойчивостью всегда являются потенциальной угрозой деятельности организации. Следует помнить, что именно сотрудники кадровой безопасности должны проводить тщательную проверку кандидатов при приеме на работу.

В настоящее время активно стали применяться самые разнообразные методы отбора персонала, законные и не очень. Отсюда и такое разнообразие техник: от традиционного headhunting («хэдхантинга»), executive search — «переманивания» лиц, принимающих решение, talent poaching («кадрового браконьерства»), talent raiding («кадровых налетов»), до «агрессивного» или «партизанского» рекрутинга.

Нетрудно заметить, что методы самые разнообразные и очень специфичные. В силу этого, объективно приходится разграничивать функции

HR-структур, которые в большей степени связаны с оценкой деловых и профессиональных качеств кандидатов, от функций служб безопасности.

Подбор персонала (рекрутинг) – это процесс выявления наиболее пригодных и подготовленных работников из числа кандидатов на вакансию. Профессиональный («правильный») процесс рекрутинга состоит из нескольких этапов. Начиная с планирования потребности в персонале, сбора и согласования заявок на подбор, бюджетирования процесса, размещения вакансии в открытом доступе при поиске кандидатов, проведения собеседования с кандидатом и линейным руководителем, а также получения заключения по итогам проверки нашего кандидата службой безопасности, и заканчивая подписанием трудового договора.

В крупных компаниях уже давно прибегают к составлению оперограмм, которые помогают координировать выполнение необходимых функций для осуществления бизнес-процесса. Это значительно упрощает работу. Не приходится тратить время на поиск ответственных лиц и сотрудников, в чьи обязанности непосредственно входит выполнение определенных обязанностей на конкретном этапе работ. С помощью оперограммы легко проследить, на каком этапе осуществляется процесс, кто является инициатором и исполнителем подбора, в какой последовательности и кому передаются полномочия, а также кто является источником нарушения запланированного хода мероприятий. В целом, она носит универсальный характер и может незначительно корректироваться в связи с особенностями конкретной компании. На оперограмме удобно отследить, когда менеджер по подбору выполняет свои показатели эффективности (KPI), и за какие сроки заполняется вакансия. Для каждого работодателя известен тот факт, что своевременный и качественный подбор персонала увеличивает прибыль организации и является гарантией успешного функционирования бизнес-процессов. Следовательно, плохо организованный подбор персонала чреват для компании такими проблемами, как высокая текучесть кадров, низкая корпоративная сплоченность сотрудников и низкая трудовая дисциплина.

Итак, для эффективной организации труда служб подбора и кадровой безопасности, их совместного эффективного взаимодействия в рамках одного и того же процесса подбора кадров, необходимо разграничить сферы деятельности и закрепить за каждой из сторон свой специфичный функционал. К службе безопасности отнесем функции: организации служебного расследования; планирование мероприятий по диагностике и разоблачению выявленных угроз; специальное обучение собственных сотрудников и работников других подразделений по выполнению ими соответствующих действий для сохранения правопорядка; выполнение целевых запросов в организации (налоговые, миграционные службы, психоневрологический диспансер, изучение кредитных историй и т.п.); проверка подлинности документов (паспорта, трудовой книжки); сбор характеристик с прошлых мест работы для проверки трудовых историй (конфликтности), финансовой стабильности (благонадежности), возможно, данные о родственниках, если есть в этом острая необходимость (смотря на какую должность претендует соискатель).

Служба работы с персоналом организации реализует функции по подбору, обеспечению развития и мотивации, формированию лояльности сотрудников, высокого уровня ответственности за эффективную и инициативную работу на местах; функциональную и профессиональную мобильность, профессиональную грамотность. Если анализировать методы воздействия на персонал, то в службах безопасности они распределяются по следующим направлениям: методы диагностики угроз кадровой безопасности, как со стороны внешних, так и внутренних факторов воздействия, и методы, противостоящие потенциальной и/или реальной кадровой угрозе для организации. Классификация методов диагностики кадровой безопасности.

1. Группа методов целенаправленного воздействия;
2. Группа методов тайного принуждения;
3. Методы информационно-психологического воздействия.

К методам целенаправленного воздействия отнесём пресечение мошенничества, рейдерского захвата, предотвращение коррупционной деятельности в организации, и др.

Методы тайного принуждения включают конкурентную разведку, вербовку работников, различного рода манипуляции, в том числе использование нейролингвистического программирования, промышленный шпионаж и др.

К методам информационно-психологического воздействия относятся: нарушение прав работников на рабочем месте, дискриминации (по половозрастному признаку, в отношении людей с ограниченными физическими возможностями, больных СПИДОМ, людей, ведущих нездоровый образ жизни); психическое насилие: моббинг, буллинг, харасмент. К этим же методам отнесем распространение слухов, сплетен, провокаций; утечка/похищение информации; несанкционированное сбор, хранение, обработка, использование персональных данных сотрудников, передача их третьим лицам, и др. Методы, противостоящие потенциальной и/или реальной кадровой угрозе, классифицируем как профилактические, пресекающие или отражающие и карающие; это могут быть методы легитимного и нелегитимного характера, откровенно криминального характера (вербовка, шантаж, взятки).

Среди методов по минимизации угроз кадровой безопасности на предприятии целесообразно выделить те, которые направлены на повышение благонадежности и способствуют предупреждению нелояльности сотрудников организации (рис. 1.1).

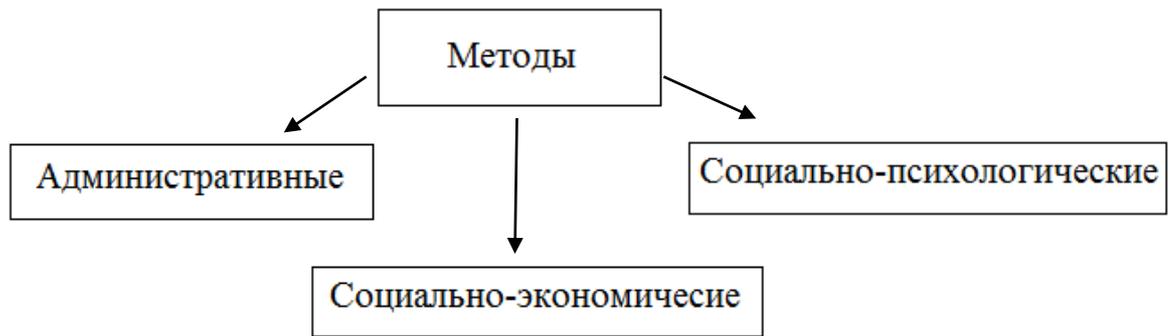


Рис.1.1. Методы минимизации угроз кадровой безопасности

К административным методам относятся:

- тщательный отбор кадров, не допускающий прием на работу претендентов, которые имеют деструктивную направленность личности, порочащие их социальные связи и биографию, свидетельствующую о наличии морально-нравственных дефектов;

- всесторонняя оценка степени защищенности жизненно важных интересов сотрудников, а именно тех, кто занимает должности подверженные повышенному уровню риска;

- проведение собраний, на которых происходит информирование работников, о наказании которое следует вследствие нарушения норм дисциплины;

- знакомство персонала с основными правилами и нормами обеспечения кадровой безопасности. Развитие определенных духовно-нравственных качеств у персонала возможно также посредством специального обучения, направленного на определенное ориентирование в трудовой деятельности, развитие этической эрудиции, формирование способности давать непредвзятую оценку своим действиям и поступкам в случае конфликта интересов;

- создание нормативно-правовой базы обеспечения кадровой безопасности, предусматривающей разработку и внедрение в норм правил поведения и этических норм, обязательных для соблюдения. К числу основных регламентирующих документов следует отнести правила

внутреннего трудового распорядка, трудовые договоры, договоры о материальной ответственности, договоры о неразглашении конфиденциальной информации, коммерческой тайны, персональных данных, регламенты использования средств коммуникации и доступа в интернет и пр. В качестве дополнительного инструмента регулирования социально-трудовых отношений, которые не охватили в своем регулировании локальные нормативные акты, может использоваться этический кодекс;

— увольнение работников за грубые нарушения правил и норм кадровой безопасности. При этом «расставание» должно быть мирным, а со стороны кадрового менеджмента должны быть приняты доступные и приемлемые с точки зрения закона меры для того, чтобы после ухода из компании работник не предпринимал попыток отомстить или причинить вред.

К социально-экономическим методам относятся:

— создание условий, в которых работнику будет невыгодно осуществлять действия, несущие ущерб предприятию;

— обеспечение стимулирования, которые не могут предложить конкурирующие организации. Эти стимулирования могут включать в себя поощрения за добросовестную работу, соблюдение трудовой дисциплины и лояльность компании (вручение премий, ценных подарков или иных наград, туристических путевок и др.);

— предупреждение сложных ситуаций, в которых могут оказаться работники и их родные, осуществлять помощь путем кредитования или создания кассы взаимопомощи.

Социально-психологические методы включают:

— формирование корпоративного духа, принятие мер направленных на сплочение коллектива, создание социально-психологического климата способствующего воспрепятствованию действиями направленными против организации;

— создание не авторитарного стиля управления в организации, при котором руководитель не будет унижать и задевать чувство собственного

достоинства подчиненных, с тем чтобы не провоцировать обратную негативную реакцию.

Следует учитывать, что методы обеспечения кадровой безопасности должны быть индивидуальны, учитывать личностные характеристики каждого работника, быть нацелены на каждого работника, как потенциального субъекта угроз.

Наиболее распространенными в практическом применении являются административно-организационные и социально-психологические методы. Эти методы позволяют развить компетенцию сотрудника, для того, чтобы он эффективно выполнял свои должностные обязанности, ведь эффективная работа организации складывается из эффективного распоряжения имеющихся ресурсов. Выбор того или иной стратегии сотрудничества с персоналом зависит от самой политики компании. Либо она придерживается идеологии «борьбы», рассматривая своих сотрудников, как угрозу, либо организация нацелена на сотрудничество. В первом случае разрабатываются документы, где четко прописываются взаимоотношения с сотрудниками, во втором случае - в компании регламентируется самый минимум операций по контролю, а вся политика будет направлена на создание таких условий труда, при которых сотрудники будут чувствовать себя наиболее комфортно. Также компания может проводить сопровождение персонала. Оно является важным элементом обеспечения безопасности фирмы. Сопровождение состоит из следующих компонентов:

- мониторинг;
- определение возникающих проблем;
- оценка адаптации нового сотрудника;
- аттестация;
- мониторинг психологического климата;
- обучение персонала;
- увольнение.

Мониторинг относится к социально-экономической безопасности компании. Нужен он для того, чтобы отслеживать изменения, происходящие внутри организации в процессе работы. Отслеживать рост профессионализма работников, эффективность выполнения ими задач и выявление потенциальных угроз корпоративной безопасности.

Таким образом, в современных условиях в России любое предприятие нуждается в грамотной системе управления, которая смогла бы позволить воплотить программу экономического роста и повысить экономическую безопасность путем создания гибкой системы реагирования на внешние и внутренние угрозы развития бизнеса. Понятие экономической безопасности предприятия является комплексным и может затрагивать различные сферы его деятельности. Кадровый аспект, в современных условиях, является важной составляющей экономической безопасности, так как относится к внутренним составляющим компании. Именно от персонала зависит, насколько качественно и эффективно будет работать компания, и насколько результат будет соответствовать заявленному плану работы.

Все меры по обеспечению кадровой безопасности должны отвечать принципам, представленным в таблице 1.4.

Таблица 1.4

Принципы, которым должны отвечать все меры по обеспечению кадровой безопасности

Принцип	Значение
Непрерывность	осуществление мер по обеспечению безопасности, которые находятся в постоянной готовности к отражению внешних и внутренних угроз. Руководство компании должно полностью понимать весь прогресс по обеспечению кадровой безопасности и не допускать пауз в работе.
Комплексность	на всех этапах деятельности компании и во всех ее подразделениях необходимо использование всех способов, направленных на защиту финансовых, информационных, материальных и человеческих ресурсов.
Своевременность	безопасность обеспечивается с помощью заранее утвержденных упреждающих мер. Данный принцип предполагает постановку задач по безопасности и своевременное их решение с предоставлением отчетности о проведенной работе.

Законность	обеспечение кадровой безопасности осуществляется на основе российского законодательства.
Экономическая целесообразность	необходимо сопоставлять затраты на обеспечение безопасности и возможный ущерб, при этом затраты на обеспечение безопасности не должны превышать ущерб от любых рисков.
Конкретность и надежность	определяются конкретные виды ресурсов, которые выделяются на обеспечение безопасности.
Профессионализм	только специально обученные и подготовленные люди могут в полной мере обеспечить безопасность.
Универсальность	независимо от места применения мероприятий по обеспечению безопасности, они всегда дают положительный эффект.
Взаимодействие и координация	на основе комплексного взаимодействия соответствующих подразделений, ответственных лиц и служб осуществляются меры по обеспечению безопасности.

Эффективная система управления персоналом гарантирует не только высокую производительность труда, но и всестороннюю социальную защищенность сотрудников, благоприятный морально-психологический климат, комфортные условия труда, широкие возможности для самореализации личности. А значит, можно говорить об эффективной защите бизнеса от кадровых опасностей и угроз. Также, для минимизации ущерба кадровой безопасности предприятия необходимо привлекать профессионально подготовленных специалистов, способных вовремя распознать угрозу и нейтрализовать ее.

Благодаря привлечению подготовленных специалистов, перечисленные выше методы воздействия на персонал позволяют диагностировать или противостоять угрозам кадровой безопасности. Они совершенно отличаются от методов работы специалистов кадровых служб. Следует понимать, что смешивать, и, тем более, подменять или дублировать действия этих двух служб совершенно неправомерно. Через применение различных форм и методов работы, разделяя сферы деятельности служб, возможен более полный и качественный сбор необходимой информации по претенденту, позволяющей гарантированно предохранять организацию от возможных кадровых упущений в работе и угроз кадровой безопасности организации.

Таким образом, только в синергии всех мероприятий и принципов, данные меры будут функционировать и могут дать положительный эффект в решении проблем кадровой безопасности.

## **Глава 2. Анализ системы обеспечения кадровой безопасности хозяйствующего субъекта на примере АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ»**

Акционерное общество «ЯМАЛТРАНССТРОЙ», было создано на неопределенный срок на основании решения Учредительного собрания от 20 мая 2004 года. АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ» уникальная строительная компания, которая выполняет весь спектр инжиниринговых услуг, транспортного строительства и полный комплекс работ по строительству железных и автомобильных дорог с сопутствующей инфраструктурой. Основным приоритетным направлением деятельности является проектирование и строительство железных и автомобильных дорог, а также сопутствующих объектов транспортной инфраструктуры.

Общество выполняет разработку всех стадий проектирования для транспортного и гражданского строительства: пред проектные разработки, обоснования инвестиций, рабочие проекты и рабочую документацию. Так же выполняет полный комплекс работ по строительству железных и автомобильных дорог с сопутствующей инфраструктурой:

- устройство земляного полотна;
- сооружение мостов;
- сооружение водопропускных труб;
- устройство верхнего строения пути;
- устройство дорожной одежды;
- строительство промышленных и гражданских зданий и сооружений;
- строительство инженерных коммуникаций.

АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ» имеет возможность осуществлять ремонтные работы существующих транспортных объектов. Для выполнения вышепоименованных работ Общество обладает всеми необходимыми

допусками, разрешениями (лицензиями). Для выполнения проектных и строительно-монтажных работ имеется следующее техническое оснащение:

- собственный и арендованный парк автотранспортной и буровой техники и строительных машин с широким диапазоном технических возможностей;
- техника для определения свойства грунтов в полевых условиях;
- современные электронные геодезические приборы и программно-аппаратный GPS-комплекс, позволяющий с высокой точностью определять 3D координаты;
- современное геофизическое оборудование;
- современное компьютерное оборудование и специализированная копировально-множительная техника.

Все проектные и изыскательские работы выполняются с применением самых современных технологий и методик, позволяющих существенно повысить качество выполняемых работ и значительно сократить сроки их выполнения. Специалистами АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ» разработан ряд программ, обеспечивающий автоматизацию трудоемких задач проектирования. Предприятие обладает мощной производственной базой:

- более 700 единиц строительной и автомобильной техники (собственной и арендованной), преимущественно импортного производства (80% техники имеют технические характеристики «работа до – 45оС»);
- базой по ремонту и техническому обслуживанию спецтехники;
- терминалами для складирования и переработки материалов и грузов;
- современными строительными лабораториями;
- мощным мобильным комплексом по переработке щебня;
- оборудованием для автономного обеспечения энергоресурсами технологического цикла строительства на всем его протяжении;
- имуществом и оборудованием для организации и жизнеобеспечения вахтовых поселков.

В таблице 2.1 представлены основные показатели деятельности предприятия за 2015-2017 гг.

Таблица 2.1

Показатели деятельности АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ» за 2015-2017 гг.

Показатели	Годы			Отклонение (+,-)	
	2015	2016	2017	2016г. от 2015г.	2017г. от 2016г.
Выручка, тыс. руб.	1413468	5704330	6848644	4290862	1144314
Себестоимость, тыс. руб.	1136429	4613670	5114750	3477241	501080
Чистая прибыль, тыс. руб.	23435	49379	36395	25944	-12984
Материальные затраты, тыс. руб.	45984	1040044	1399222	994060	359178
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	891864	873782	1079479	-18082	205697
Среднесписочная численность персонала, чел.	1045	1247	1401	202	154
Производительность труда, тыс. руб.	1353	4574	4888	3221	314
Фондоотдача, руб.	1,58	6,50	6,3	4,92	-0,2

Из таблицы 2.1 видно, что за анализируемый период выручка имеет тенденцию к увеличению, в 2016 году по сравнению с 2015 годом показатель увеличился на 4290 млн руб., а к 2017 году выручка увеличилась на 1144 млн руб. и составила 6848,6 млн. руб. Увеличивающаяся выручка предприятия свидетельствует об увеличении объемов продаж, которые в свою очередь зависят от следующих факторов: качества, выпускаемой продукции; разумной ценовой политики; налаженных каналов сбыта; эффективных рекламных мероприятий и т.д.

Себестоимость продаж в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилась на 501080 тыс. руб., что является отрицательным эффектом. Данное увеличение также связано с увеличением объемов продаж за анализируемый период. В конечном результате чистая прибыль организации в 2017 году уменьшилась по сравнению с предыдущим годом на 12984 тыс. руб.

Среднесписочная численность персонала за анализируемый период имеет тенденцию к увеличению, так в 2016 году, по сравнению с 2015 годом

численность увеличилась на 202 человека, а в 2017 году, по сравнению с 2016 годом показатель увеличился на 154 единицы.

Производительность труда – это объем работ или услуг произведенный одним работником за единицу времени. Определяется по формуле 1.

$$ПТ = \frac{\text{Выручка}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.1)$$

В 2016 году на предприятии показатель производительности труда равен 4574 тыс. руб., увеличение составило 3221 тыс. руб. по сравнению с 2015 годом. В 2017 году производительность труда увеличилась на 314 тыс. руб. и составила 4888 тыс. руб.

Фондоотдача - экономический показатель, характеризующий уровень эффективности использования основных производственных фондов предприятия, который определяется по формуле 2.

$$ФО = \frac{\text{Выручка}}{\text{Среднегодовая стоимость основных средств}} \quad (2.2)$$

Эффективность управления основными средствами в организации растет. В 2015 г. было произведено продукции и предоставлено услуг на сумму 1,58 рубля на каждый используемый рубль основных средств. В 2016 г. показатель растет до 6,5 рублей. Причиной такой тенденции является оптимизация структуры основных средств – лишние были проданы. Также наблюдается повышение объема продаж. В 2017 году по сравнению с 2016 годом фондоотдача уменьшилась, на 0,2 рубля.

Финансовое состояние АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ» характеризуется размещением и использованием средств (активов) и источниками их формирования (пассивов). Эти сведения содержатся в бухгалтерском балансе организации.

Таким образом, целесообразно осуществить оценку динамики и структуры статей баланса. Для этого проводится горизонтальный динамический анализ (абсолютное отклонение, темп роста) и вертикальный структурный анализ (удельный вес).

Горизонтальный анализ – сравнение каждой позиции отчетности с предыдущим периодом, что позволяет выявить тенденции изменения статей баланса или их групп и на основании этого исчислить базисные темпы роста (прироста).

Вертикальный анализ – проводится в целях определения структуры итоговых финансовых показателей, т.е. выявления удельного веса отдельных статей отчетности в общем итоговом показателе (выявление влияния каждой позиции на результат в целом).

В таблице 2.2 приведен горизонтальный анализ актива бухгалтерского баланса в абсолютных и относительных величинах.

Таблица 2.2

Горизонтальный анализ актива бухгалтерского баланса  
АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ» за 2015-2017 гг.

Наименование показателя	Годы			Абсолютное отклонение, тыс. руб.		Относительное изменение, %	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
<b>ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>							
Основные средства	865852	881713	1277244	15861	395531	101,83	144,86
Финансовые вложения	57469	57469	23495	0	-33974	100,00	40,88
Отложенные налоговые активы	40680	68501	68567	27821	66	168,39	100,10
Прочие внеоборотные активы	63880	63880	75746	0	11866	100,00	118,58
Итого по разделу I	1027881	1071563	1445052	43682	373489	104,25	134,85
<b>ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>							
Запасы	653753	982385	1165871	328632	183486	150,27	118,68
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	31200	7895	7895	-23305	0	25,30	100,00
Дебиторская задолженность	4732669	5598011	5460080	865342	-137931	118,28	97,54

Финансовые вложения	245930	313928	518572	67998	204644	127,65	165,19
Денежные средства и денежные эквиваленты	762992	598677	396621	-164315	-202056	78,46	66,25
Прочие оборотные активы	0	2101	13906	2101	11805	0,00	661,88
Итого по разделу II	6426544	7502997	7562945	1076453	59948	116,75	100,80
БАЛАНС	7454425	8574560	9007997	1120135	433437	115,03	105,05

За анализируемый период внеоборотные активы имеют тенденцию к увеличению. В 2016 году, по сравнению с 2015 годом увеличение составило 4,25%, а в 2017 году, по сравнению с 2016 годом внеоборотные активы увеличились на 34,8%. Данный прирост произошёл за счет увеличения основных средств на 15861 тыс. руб. в 2016 году и на 395531 тыс. руб. в 2017 году.

Оборотные активы в 2016 году увеличились на 16,7% по сравнению с 2015 годом. К 2017 году показатель вырос примерно на 1%.

Таблица 2.3

Горизонтальный анализ пассива бухгалтерского баланса  
АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ» за 2015-2017 гг.

Наименование показателя	Годы			Абсолютное отклонение, тыс. руб.		Относительное изменение, %	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
<b>КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>							
Уставный капитал	981	981	981	0	0	100,00	100,00
Переоценка внеоборотных активов	884458	884458	884458	0	0	100,00	100,00
Добавочный капитал (без переоценки)	128239	128239	128239	0	0	100,00	100,00
Резервный капитал	196	196	196	0	0	100,00	100,00
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1402095	1379741	1416136	-22354	36395	98,41	102,64
Итого по разделу III	2415969	2393615	2430010	-22354	36395	99,07	101,52
<b>ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>							
Отложенные налоговые обязательства	49849	67614	63696	17765	-3918	135,64	94,21
Итого по разделу IV	49849	67614	63696	17765	-3918	135,64	94,21

КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
Заемные средства	1206000	1503878	1460288	297878	-43590	124,70	97,10
Кредиторская задолженность	3765380	4552367	4994695	786987	442328	120,90	109,72
Оценочные обязательства	17227	57086	59308	39859	2222	331,38	103,89
Итого по разделу V	4988607	6113331	6514291	1124724	400960	122,55	106,56
БАЛАНС	7454425	8574560	9007997	1120135	433437	115,03	105,05

Горизонтальный анализ пассива бухгалтерского баланса АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ» показал, что в 2016 году организация получила меньше прибыли, чем в предыдущем году, в 2017 году нераспределенная прибыль увеличилась на 2,6%.

Увеличение краткосрочных обязательств произошло за счет увеличения заемных средств и кредиторской задолженности в 2016 году. Таким образом, валюта баланса на конец анализируемого периода увеличилась на 5%.

Вертикальный анализ бухгалтерского баланса представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Вертикальный анализ бухгалтерского баланса АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ» за 2015-2017 гг.

Наименование показателя	Доля в структуре баланса, %			Отклонение (+,-)	
	2015 год	2016 год	2017 год	2016/2015	2017/2016
<b>АКТИВ</b>					
Внеоборотные активы	13,79	12,50	16,04	-1,29	3,54
Основные средства	11,62	10,28	14,18	-1,33	3,90
Финансовые вложения	0,77	0,67	0,26	-0,10	-0,41
Отложенные налоговые активы	0,55	0,80	0,76	0,25	-0,04
Прочие внеоборотные активы	0,86	0,74	0,84	-0,11	0,10
Оборотные активы	86,21	87,50	83,96	1,29	-3,54
Запасы	8,77	11,46	12,94	2,69	1,49
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0,42	0,09	0,09	-0,33	0,00
Дебиторская задолженность	63,49	65,29	60,61	1,80	-4,67
Финансовые вложения	3,30	3,66	5,76	0,36	2,10
Денежные средства и денежные эквиваленты	10,24	6,98	4,40	-3,25	-2,58
Прочие оборотные активы	0,00	0,02	0,15	0,02	0,13
<b>ПАССИВ</b>					
Капитал и резервы	32,41	27,92	26,98	-4,49	-0,94
Уставный капитал	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00
Переоценка внеоборотных активов	11,86	10,31	9,82	-1,55	-0,50

Добавочный капитал (без переоценки)	1,72	1,50	1,42	-0,22	-0,07
Резервный капитал	0,0026	0,0023	0,0022	0,00	0,00
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	18,81	16,09	15,72	-2,72	-0,37
Долгосрочные обязательства	0,67	0,79	0,71	0,12	-0,08
Отложенные налоговые обязательства	0,67	0,79	0,71	0,12	-0,08
Краткосрочные обязательства	66,92	71,30	72,32	4,37	1,02
Заемные средства	16,18	17,54	16,21	1,36	-1,33
Кредиторская задолженность	50,51	53,09	55,45	2,58	2,36
Оценочные обязательства	0,23	0,67	0,66	0,43	-0,01
Баланс	100	100	100	0,00	0,00

В структуре активов баланса АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ» значительная доля принадлежит оборотным активам. На 2016 года величина оборотных активов составила 87,5% от их общей величины, а в 2017 году - 83,96%. Прослеживается тенденция уменьшения доли этого вида активов.

В структуре оборотных активов дебиторская задолженность занимает лидирующую позицию, её доля составила 60,6% в 2017 году, по сравнению с 2016 годом показатель уменьшился на 4,67%. Уменьшение данного показателя говорит о том, что увеличивается приток денежных средств.

Доля денежных средств и денежных эквивалентов в 2015 году составила 10,2%, в 2016 году – 7%, а в 2017 году 4,4%. Уменьшение объемов денежных средств может поставить предприятие в состояние неплатежеспособности и невозможности вовремя рассчитаться по своим обязательствам. Следствием этого является рост доли запасов с 8,8% до 13% за анализируемый период, а также неправильная инвестиционная политика, которую можно проследить по росту объемов финансовых вложений с 3,3% в 2015 году до 5,8% в 2017 году.

Внеоборотные активы имеют тенденцию к увеличению, так в 2016 году их доля составила 12,5% от общего объема активов, а в 2017 году доля показателя составила 16%. Увеличение данной части активов свидетельствует о приобретении имущества или инвестиций в строительство.

В пассиве баланса преобладает доля заемного капитала – это сумма долгосрочных и краткосрочных обязательств, так в 2016 году доля заемного капитала составила 67%, к 2017 году данный показатель увеличился до 72% от общего объема пассива баланса.

Соотношение между заемными и собственными средствами является ключевым индикатором финансового положения компании и отражает пропорцию заемных и собственных средств, направляемых на финансирование операционной деятельности.

Так как одним из показателей деятельности предприятия является среднесписочная численность работников, то целесообразно рассмотреть динамику численности персонала в АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ» за период с 2015 года по 2016год (таблица 2.4).

Таблица 2.4

Динамика движения персонала за 2015-2016 гг.

Показатели, чел.	Годы		Отклонение (+,-)
	2015	2016	
Среднесписочная численность персонала	1045	1247	202
Принято	233	168	-65
Уволилось	31	14	-17
в том числе:			
- по собственному желанию	20	7	-13
- за нарушение трудовой дисциплины	4	2	-2

Из таблицы 2.4 видно, что среднесписочная численность персонала увеличилась на 202 человека. Принято на работу в 2015 году на 65 человек больше, чем в 2016 году. Уволилось по собственному желанию 20 и 7 человек в 2015 и 2016 годах соответственно. За нарушение трудовой дисциплины в 2015 году уволилось 4 человека, а в 2016 году на 2 человека меньше. Для наглядного представления данные изображены на рисунке 2.1.

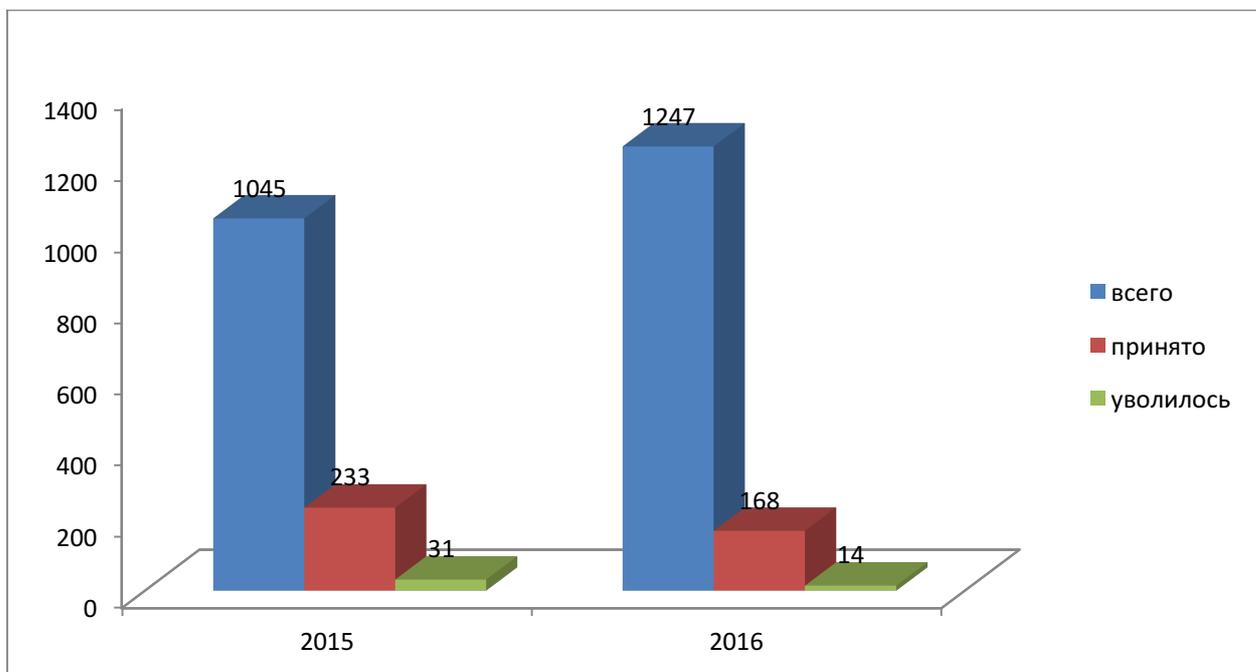


Рис. 2.1. Динамика движения персонала

Для характеристики движения рабочих кадров определяют следующие показатели:

- 1) коэффициент оборота по приёму рабочих определяется как отношение общего количества принятого на работу персонала к среднесписочной численности персонала;
- 2) коэффициент оборота по выбытию равен отношению общего числа уволившихся работников к среднесписочной численности персонала;
- 3) коэффициент текучести кадров определяется как отношение количества уволившихся работников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины (кроме ушедших в армию и на пенсию) к среднесписочной численности персонала;

Показатели, характеризующие движение рабочих кадров представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Показатели, характеризующие движение рабочих кадров в  
АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ» за 2015-2017 гг.

Показатели, чел.	Годы		Отклонение (+,-)
	2015	2016	
Среднесписочная численность персонала	1045	1247	202

Принято	233	168	-65
Уволилось	31	14	-17
в том числе:			
- по собственному желанию	20	7	-13
- за нарушение трудовой дисциплины	4	2	-2
Коэффициент оборота по приёму рабочих, %	22	13	-9
Коэффициент оборота по выбытию, %	3	1	-2
Коэффициент текучести кадров, %	2	0,7	-1,3

Коэффициент оборота по приему необходим для выявления непосредственных источников формирования кадров и наличия существующих вакансий. В 2015 году данный показатель составил 22%, а в 2016 году 13%.

Прием кадров происходит за счет:

- 1) принятия по организованному набору;
- 2) перевода из других учреждений и предприятий;
- 3) принятия работников из числа выпускников вузов и других профессиональных учебных заведений;
- 4) принятия на работу по направлению органов по трудоустройству (бирж и др.);
- 5) переманивания кадров;
- 6) трудоустройства лиц, направленных на прохождение производственной практики.

Коэффициент оборота по выбытию показывает численность уволенных работников, сгруппированных по причинам увольнения, данный показатель составил 3 и 1% в 2015 и 2016 годах соответственно.

Коэффициент текучести кадров за анализируемый период равен 2 и 0,7%. Что является положительным значением.

Таким образом, АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ» обладает достаточной рабочей силой для осуществления экономической деятельности с целью получению прибыли.

При рассмотрении основных аспектов финансово-хозяйственной деятельности АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ», а также на основании

систематизации и анализа полученных данных можно сделать вывод о том, что предприятие является в настоящее время прибыльным, поскольку результаты от реализации продукции покрывают издержки производства и образуют на 2017 год чистую прибыль в размере 1416136 тыс. руб.

## **2.2. Исследование механизма организации кадровой работы и деятельности службы безопасности хозяйствующего субъекта**

С целью исследования механизма организации кадровой работы и деятельности службы безопасности АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ» необходимо выделить следующие факторы, от которых зависит кадровая безопасность на предприятии:

1. Кадровое обеспечение деятельности предприятия: кадровое обеспечение предприятия - это основная задача отдела по работе с персоналом. Рассмотрим основные положения об отделе кадров в АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ». Отдел кадров является структурным подразделением акционерного общества «ЯМАЛТРАНССТРОЙ».

В своей деятельности подразделение руководствуется действующим законодательством Российской Федерации, Уставом Общества, приказами и распоряжениями генерального директора компании. Отдел кадров подчиняется генеральному директору.

Основные задачи отдела кадров:

- участие в разработке и реализации стратегии управления персоналом;
- обеспечение предприятия необходимым количеством кадров руководителей, специалистов, рабочих требуемых профессий, специальностей и квалификации;
- осуществление эффективного подбора, расстановки и реализации трудового потенциала кадров в соответствии с их профессиональными, деловыми и нравственными качествами;

- участие в формировании и развитии стабильного трудового коллектива, создании благоприятного социально-психологического климата;
- постоянное совершенствование управления кадрами на основе реализации целевых программ.

Структура и штат утверждается руководителем предприятия в соответствии с задачами, стоящими перед организацией, её специфики и численности работников. Распределение обязанностей между работниками отдела кадров осуществляет начальник в соответствии с должностными инструкциями.

Функции отдела кадров:

- участвует в разработке единой кадровой политики и осуществляет ее через повседневную кадровую работу;
- прогнозирует перспективную и определяет текущую потребность в кадрах, источники ее удовлетворения;
- содействует успешной адаптации новых работников в коллективе;
- анализирует имеющийся кадровый состав, планирует профессионально-должностное продвижение работников;
- организует изучение профессиональных, деловых и моральных качеств работников на основе объективной оценки при широком использовании различных методов, а также проведение аттестации руководителей и специалистов;
- разрабатывает и реализует смету финансовых расходов, связанных с развитием кадров, оформлением приема на работу, приобретения бланков трудовых книжек и т.д.

2. Документирование кадровой деятельности: наиболее многочисленную по видам и разновидностям группу кадровых документов составляет организационно-распорядительная документация, охватывающая вопросы организационно-правового обеспечения деятельности кадровой

службы и ее сотрудников, документирования движения кадров, аттестации персонала, соблюдения трудовой дисциплины и многие другие.

При оформлении организационно-распорядительных документов организацией АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ» (приказов, протоколов, актов и т.д.) выполняются типовые управленческие действия, связанные с согласованием, подписанием, утверждением этих документов, с доведением их до сведения работников под расписку.

При этом на документах проставляются стандартные надписи: подпись, гриф утверждения, визы согласования и ознакомления. Отдельные надписи называются реквизитами документа и влияют на его юридическую силу, в связи с чем, требуют правильного оформления в соответствии с действующими нормативами.

К организационно-распорядительным документам, оформляемым или используемым в кадровой службе АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ», относятся:

1) организационные документы: положение о кадровой службе, должностные инструкции работников, правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, график отпусков;

2) распорядительные документы: приказы, распоряжения и указания по вопросам совершенствования работы с кадрами (распорядительные документы, относящиеся к основной деятельности предприятия) и приказы (распоряжения) по личному составу, отражающие конкретные управленческие ситуации процессов движения кадров, их учета, оценки и т.д.

При приеме на работу в организации работник должен предоставить следующие документы:

- заявление о приеме на работу с подписью директора;
- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- трудовую книжку, за исключением случая, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;

— страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;

— документы воинского учета – для военнообязанных и лиц, подлежащих воинскому учету;

— документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний – при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки;

— справку формы 2-НДФЛ с предыдущего места работы;

— медицинскую справку;

— СЗВК (сведения о стаже застрахованного лица).

3. Порядок подбора персонала: основной целью подбора персонала является своевременная комплектация предприятия эффективно работающим персоналом в нужном количестве для достижения стратегических и тактических целей предприятия.

Подбор персонала осуществляется на вновь вводимые в организационную структуру предприятия должности или при замене увольняющегося/увольняемого сотрудника. Организация подбора персонала осуществляется в соответствии с действующим законодательством, а также на основании действующих, на предприятии локальных нормативных документов. Ответственный специалист по кадрам готовит информацию об открытых вакансиях. Необходимость замещения вакансии согласовывается с директором предприятия.

После принятия решения о необходимости замещения вакансии осуществляется разработка требований, предъявляемых к кандидату на вакансию. Руководитель подает в отдел заявку на замещение вакантной должности (профессии), в которой отражает трудовые обязанности, существенные требования (профессиональные навыки, образование и др.), которым должен соответствовать кандидат на заявленную вакансию.

На основании заявки специалисты отдела определяют наиболее эффективные пути поиска кандидатов. Поиск может осуществляться как за

счет внутренних ресурсов предприятия, так и за счет внешних. Источники привлечения кандидатов выбираются исходя из уровня вакансии, конкретной ситуации на рынке труда, финансовых возможностей. Основными источниками являются:

- собственная автоматизированная база данных;
- резюме соискателей вакансий, принесенных лично специалистам отдела или отправленных на официальные электронные адреса предприятия;
- учебные заведения;
- кадровые агентства;
- специализированные рекламные издания;
- средства массовой информации.

Работники предприятия, желающие участвовать в процедуре замещения вакансии, также направляют свое резюме специалистам по кадрам. Процедура отбора кандидатов на замещение вакантной должности (профессии) проводится в три этапа:

1 этап: первичный отбор кандидатов на замещение вакантной должности (профессии) проводится специалистами отдела, которые анализируют и подбирают резюме, отвечающие формальным требованиям (образование, квалификация, опыт работы), указанным в заявке руководителя, и для уточнения недостающей информации при необходимости проводят телефонные собеседования.

2 этап: отобранные специалистами отдела резюме кандидатов направляются руководителю, где есть данная вакансия. Руководитель выбирает наиболее подходящие кандидатуры для проведения собеседования. Специалисты отдела приглашают кандидатов на собеседование.

3 этап: для проведения собеседования приглашаются: руководитель (соискателя вакансии), непосредственный руководитель (соискателя вакансии), ведущий специалист по кадрам и (пенсионным вопросам) отдела. В ходе собеседования кандидат знакомится с ДИ (ИР), локальными нормативными документами предприятия и другими документами,

предусмотренными ТК РФ. Далее оцениваются деловые качества кандидата, его соответствие иным требованиям, а также способность адаптироваться на новом рабочем месте. При соответствии всем требованиям нескольких кандидатов предпочтение отдается внутренним кандидатам.

Если по результатам оценки несколько кандидатов обладают равной квалификацией, опытом работы и т.п., то работодатель вправе устанавливать дополнительные критерии определения кандидата, достойного занять вакансию.

При положительном решении о приеме кандидата на вакансию ведущий специалист по кадрам (и пенсионным вопросам) направляет личный листок поступающего на работу на согласование в Управление безопасности, для проверки данных кандидатов, при условии личного согласия кандидата. Срок проверки не должен превышать 3 рабочих дней, а в случае необходимости получения дополнительной информации и по согласованию с заместителем генерального директора по управлению персоналом - 5 дней. Личный листок поступающего на работу визирует Заместитель генерального директора по безопасности.

Подводя промежуточный итог, видно, что на этапе отбора кандидатов, идет тщательная проверка претендентов, прямых и косвенных факторов, которые могут служить причиной возникновения непредвиденных ситуаций, впоследствии выливающихся в материальный ущерб. Идет тщательная проверка не только квалификации работника, но и его личные качества, особенности, увлечения, достижения, неудачи (возможно даже и случайные). Все это помогает работодателю наиболее полно представлять картину о работниках предприятия, и впоследствии минимизировать, а в некоторых случаях и исключить возможность возникновения рисков и угроз, связанных с собственным персоналом.

4. Адаптация персонала: на этапе адаптации, человек вливается в профессиональную среду. Идет усвоение культурных ценностей организации,

знакомство со своими профессиональными обязанностями, миссией организации, осознание своего места в структуре организации.

Первые три месяца работы вновь принятого работника является ключевым этапом процесса адаптации, поэтому рекомендованная продолжительность адаптационных мероприятий – 3 месяца. В случае обоснованной необходимости, на основании ходатайства руководителя, продолжительность адаптационных мероприятий может быть уменьшена или увеличена.

Процесс адаптации состоит из следующих основных этапов: На начальном этапе адаптации руководитель подразделения:

- знакомит с функциями подразделения (цели, приоритеты, организация и структура; направление деятельности; взаимоотношения с другими подразделениями; взаимоотношения внутри подразделения;

- представляет вновь принятого сотрудника непосредственному руководителю;

- представляет вновь принятого работника рабочему коллективу;

- знакомит вновь принятого работника с работниками других подразделений, с которыми будет взаимодействовать при выполнении своих функций;

- показывает вновь принятому работнику его рабочее место;

- знакомит работника с расположением производственных, служебных и бытовых помещений; с планом адаптационных мероприятий.

Основной этап адаптации предполагает следующее: в течение первого времени работы вновь принятый работник получает от непосредственного руководителя специальные сведения о подразделении и выполняемой работе:

- более подробно о структуре и функциях подразделения, о соблюдении требований промышленной безопасности;

- особенности взаимоотношений с работниками других подразделений и взаимоотношения внутри подразделения;

- особенности социально-психологического климата трудовой группы, нормы поведения;

- основные правила и требования к выполняемой работе,

Ключевые правила безопасности:

- методы контроля и оценки исполнения работы;

- контроль со стороны кадровой службы;

- правила безопасной эксплуатации оборудования;

- методы контроля руководителями подразделения и соответствующими службами Общества нарушений в области охраны труда и промышленной безопасности и последствия таких нарушений.

5. Лояльность персонала: лояльность персонала организации - один из немаловажных факторов формирования состояния защищенности организации от угроз связанных с собственным персоналом. Поэтому руководство должно формировать позитивное отношение работника к предприятию, к материальным ценностям, которые его окружают.

Что касается АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ», на предприятии функционирует система поощрений для работников с целью стимулирования работников добросовестно выполнять свои обязанности. Основными принципами в отношении политики вознаграждения и оплаты труда в данной организации являются:

- обеспечение единого подхода к оплате труда всех сотрудников предприятия;

- мотивация работников на достижение задач и целей путем повышения эффективности индивидуальной деятельности, а также деятельности структурных подразделений и всего предприятия в целом;

- конкурентоспособность компенсационного пакета на рынке труда с учетом региональных особенностей и специфики отрасли;

- прозрачность – обеспечение понимания всеми работниками принципов определения уровня вознаграждения;

— поощрение инициативы: руководство предприятия стремится стимулировать развитие инициативности и творческой активности работников;

— социально-экономический баланс: помимо экономической оправданности затрат на человеческие ресурсы, при разработке системы оплаты труда и применении социальных программ учитываются объективные потребности работников;

— укрепление имиджа компании в качестве надежного работодателя.

Система материального вознаграждения сформулирована с учетом опыта успешных компаний мирового уровня. Составляющими оплаты труда являются постоянное вознаграждение (оклад/тарифная ставка) и переменное вознаграждение, состоящее из текущего премирования и бонусов (например, по итогам работы за год).

Уровень постоянной части оплаты труда основывается на значении должности в рамках отдельной структуры и всего предприятия в целом, уровня квалификации, сложности выполняемой работы. Уровень переменной части оплаты труда зависит от производственных и финансовых результатов работы компании, ее отдельных структурных подразделений, а также от индивидуального вклада каждого работника. Стратегическим направлением совершенствования оплаты труда работников является развитие системы вознаграждения, связывающей оплату труда с конкретными результатами деятельности подразделений предприятия и каждого работника.

Еще один немаловажный элемент формирования позитивного отношения персонала – это корпоративная культура. На предприятии она, безусловно, присутствует. Начиная с фирменной спец. одежды для работников производства и большим количеством символики в кабинетах руководства, заканчивая большим количеством мероприятий, которые помогают сплотить коллектив. Работники АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ» активно участвуют в культурно-массовых мероприятиях, проводимых среди предприятий. Все приведенные выше мероприятия введены, функционируют и создают

положительный имидж компании в глазах людей, которые осуществляют свою работу.

### **2.3. Выявление внешних и внутренних угроз кадровой безопасности на АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ»**

Отдел кадров в АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ» проводит мероприятия по выявлению внешних и внутренних угроз кадровой безопасности с целью повышения производительности труда и прибыли.

Внешние угрозы – это негативные действия на организацию, которые поступают извне. Как правило, они не зависят от сознания и воли сотрудников, которые наносят неумышленный вред конкретному предприятию. К таким угрозам относятся:

- лучшие условия мотивации у конкурентов;
- давление на персонал организации, поступающие извне;
- инфляционные процессы.

Для выявления данных угроз на предприятии отделом кадров ежеквартально проводится опрос в форме анкеты. Данная анкета заполняется средним и высшим звеньями сотрудников организации и включает два блока вопросов. Первый из которых, это вопросы, связанные с работой в конкурирующих предприятиях. А вторая часть включает вопросы, связанные с давлением на сотрудников извне.

Пример анкеты для выявления внешних угроз кадровой безопасности представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7

#### **Перечень вопросов по выявлению кадровой безопасности**

№	Содержание вопроса	Варианты ответов		
		ДА	НЕТ	
1.1	Вы работали в конкурирующей организации? - если да, то назовите причину увольнения	ДА	НЕТ	
1.2	Был ли у Вас доступ к защищенным данным организации	ДА	НЕТ	К КАКИМ?

1.3	Считаете ли Вы, что условия труда в АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ» более привлекательные, чем у конкурирующего предприятия? (если да, то почему?)	ДА	НЕТ	ПОЧЕМУ?
1.3	Укажите прошлое место работы - как долго работали? - занимаемая должность - причина увольнения			
2.1	Поступали ли Вам предложения на работу от конкурирующих предприятий?	ДА	НЕТ	ОТ КОГО?
2.2	Попадали ли Вы в различного рода зависимости: материальные, финансовые, религиозные, политические, наркотические, информационные и т.п. <b>ПОДЧЕРКНИТЕ НУЖНУЮ ВАМ ЗАВИСИМОСТЬ.</b>	ДА		НЕТ
2.3	Были ли попытки агентов конкурирующей организации завладеть защищенной информацией, которая имеется у Вас?	ДА		НЕТ

По результатам проведенного опроса сотрудники кадровой службы делают соответствующие выводы по опрашиваемым сотрудникам. В дальнейшем применяются меры по нейтрализации этих угроз, а именно: мотивация сотрудников, совершенствование защиты информации, защита сотрудников организации АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ».

Внутренние угрозы, возникают непосредственно внутри хозяйствующего субъекта, к ним относятся:

1. Квалификации сотрудников не соответствует предъявляемым к ним требованиям;
2. Малоэффективная система мотивации персонала;
3. Потеря квалифицированных работников;
4. Низкий уровень качества проверки персонала при приеме на работу;
5. Неудовлетворенность рабочей обстановкой сотрудника.

Для выявления внутренних угроз был осуществлен опрос кадровой службы. Данный опрос включает следующий перечень вопросов:

- 1) Осуществляется ли проверка уровня квалификации сотрудников при трудоустройстве?

- 2) Все ли сотрудники проходят стажировку перед трудоустройством?
- 3) Производится ли контроль за повышением квалификации?
- 4) Как вы оцениваете систему мотивации персонала в организации (оценка от 1 до 5)?
- 5) Соответствует ли заработная плата сотрудника относительно его занимаемой должности?
- 6) Какая частота увольнений квалифицированных работников?
- 7) При трудоустройстве сотрудника проверяется ли полный перечень документов?
- 8) Как вы оцените атмосферу в коллективе (оценка от 1 до 5)?
- 9) Как часто проводятся спортивно-оздоровительные и культурно-развлекательные мероприятия для повышения трудоспособности и укрепления отношений между сотрудниками?
- 10) Оцените взаимосвязь отдела кадров с другими отделами АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ» (оценка от 1 до 5).

Также для выявления и нейтрализации внутренних угроз организацией применяется поэтапный подход. Данный подход не требует серьезных затрат и основан на типовых решениях, разработанных с учетом практического опыта. Идея данного подхода заключается в применении мероприятий кадровой безопасности к сотруднику в соответствии с этапом взаимоотношения сотрудника с компанией.

Поэтапный подход целесообразен для АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ», так как кадровый отдел может самостоятельно осуществлять следующие мероприятия:

- трудоустройство;
- психодиагностическое обследование кандидатов при приеме на работу;
- психофизиологическое обследование (с использованием полиграфа «Поларг») кандидатов при приеме на работу;

- информационно-аналитическая справка на кандидата при приеме на работу;
- работа с действующим персоналом
- социально-психологическое исследование структуры коллектива;
- социально-психологическое исследование климата в коллективе;
- исследование стиля руководства коллективом;
- социально-психологическое исследование уровня лояльности сотрудников коллектива;
- специальные профилактические мероприятия для повышения лояльности персонала;
- психодиагностическое обследование сотрудника;
- психофизиологическое обследование сотрудника;
- служебное расследование с применением полиграфа;
- специальные технические мероприятия;
- увольнение;
- мероприятия по выявлению намерений увольнения;
- мероприятия по формированию лояльности при увольнении сотрудников.

По результатам опроса кадровой службы АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ» можно сделать вывод, что в отделе работают квалифицированные сотрудники, которые исполняют свои обязанности в соответствии с законодательными и нормативными актами, а также в соответствии с уставом предприятия. Ими разработаны анкеты и опросники с целью выявления внешних и внутренних угроз кадровой безопасности, а так же пути нейтрализации этих угроз.

## **Глава 3. Оценка тактики управления кадровой безопасностью АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ»**

### **3.1. Совершенствование стратегии формирования лояльности персонала предприятия**

Одним из основных критериев кадровой безопасности и устойчивого развития любой организации компетентен управления персоналом лояльности компании. Лояльность сотрудников работают напрямую связана с уровнем эффективности мотивации со стороны руководства и лояльность проявляется в интересах работников с точки зрения получения выгоды не только для личной выгоды, но для блага общества, работник.

Понятие лояльности может быть определена как принятие целей сотрудника и ценностей организации, которая проявляется в действиях и поведении, которые способствуют несовместимыми или нейтральным (не вреден) в отношении деятельности организации. Лояльность - это следствие, результат идентификации, служащая самоидентификации с теми требованиями, которые составляют идеальный образ работника, который видит ее руководство и большинство сотрудников о миссии и ее ценностях, и материализовались в реальные действия и поведение [43, с. 78].

Лояльность индекс удовлетворенности и качество отношений между работниками и администрацией, доверием руководителей подчиненными. Согласно глобальному опросу лояльности персонала, полностью лояльных сотрудников и совершившие компания только 34%, в то время как остальные разделены между теми, кто работает в этой организации из-за отсутствия альтернатив (31%), те, кто готов уйти в любое время (27%) и тех, кто может перейти на другую работу (8%), если это удобно [32, с.88].

Лояльность может быть как реальной, реальной и внешней, показной, продемонстрированной. Таким образом, можно оценить лояльность сотрудника организации путем измерения суммы его личного вклада в

достижение целей компании. С точки зрения управления важная лояльность является неотъемлемой чертой поведения рабочей силы организации в целом или отдельных сотрудников структурных подразделений.

Основными принципами управления лояльностью сотрудников являются:

Дифференцирование методов и подходов к управлению лояльностью к категориям персонала и их роли в достижении стратегических целей;

обусловленность форм лояльности, разработанная с помощью стратегии организации; •

всестороннее использование управленческих, социологических и психологических инструментов для оценки уровня и разработки рекомендаций для повышения лояльности персонала;

учет групповых эффектов и организационной культуры;

Включить процессы управления лояльностью в более общие процессы для повышения мотивации персонала.

Из последнего принципа следует, что целесообразно улучшить систему мотивации сотрудников на предприятии. Мы можем сказать, что каждая компания уникальна, и если вы возьмете систему стимулов и мотиваций, которая проецируется в другую организацию и перемещает ее, она не будет работать эффективно. Это связано с тем, что системы стимулирования основаны на таких важных компонентах, как особенности деятельности организации и характеристики ее сотрудников.

Как вы знаете, мотивация обычно зависит от двух факторов: внешней и внутренней среды. В соответствии с элементами внешней среды компании понять факторы, которые находятся за пределами организации, поскольку организация как независимая система открыта для внешнего мира с точки зрения предложения ресурсов, энергии, персонала, потребителей.

Руководители организаций, занимающихся мотивационной политикой компании, необходимо учитывать, что действие существенных факторов в окружающей среде может повлиять на организацию, выбрать методы и

способы реагирования на внешние стимулы. Организации вынуждены приспосабливаться к окружающей среде, чтобы выжить и поддерживать эффективность. Эти факторы внешней среды можно назвать макроэкономическими факторами воздействия [43, с.90].

Внешняя среда характеризуется следующими основными элементами [44, с.71]:

1. Взаимосвязь факторов окружающей среды - сила, с которой изменение одного фактора влияет на другие факторы. Изменение экологического фактора может привести к изменениям в других. Например, изменения спроса и предложения на рынке труда, затрагивающей кадровую политику и отношение мотивации компании и сотрудников на работу;

2. Сложность окружающей среды - число факторов, которые организация должна реагировать, и изменения в уровне каждого фактора;

3. среды Подвижность - скорость, с которой происходят изменения в организации. Среда современных организаций меняется с увеличением скорости. Мобильность внешней среды может быть больше для некоторых подразделений организации и ниже для других. В высокой мобильностью организации или подразделения должны быть основаны на различной информации для принятия эффективных решений;

4. Неопределенность внешней среды - соотношение между количеством информации об окружающей среде, которая имеет организацию и уверенность в достоверности информации. Внешняя среда является неопределенной, тем труднее принимать эффективные решения.

Внешняя среда подразделяется на окружающую среду прямого и косвенного воздействия. Прямое воздействие окружающей среды включает в себя факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации. К ним относятся поставщики, акционеры, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов. Косвенное воздействие на окружающую среду понимается как факторы, которые могут оказать непосредственное влияние на непосредственно

организации, но влияет на его работу. Это такие факторы, как экономика, научно-технические, социально-культурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенная для событий в других странах.

Рассмотрим влияние основных факторов внешней среды, влияющей на мотивации работников «Ямалтрансстрой». Среди прямого воздействия на окружающую среду являются важными следующими:

1) акционеры, т.е. владельцы акций компании. Доля акций во внешней среде значительно снизить их процент делится между сотрудниками организации, так называемыми миноритарными акционерами;

2) трудовые ресурсы определяют положение занятости в строительной отрасли или страны в целом. Во времена экономического спада на рынке труда стало падение спроса на рабочую силу и, следовательно, увеличение предложения рабочей силы. Такая ситуация позволяет менеджерам снизить зарплату практически безболезненно, как место, чтобы уволить сотрудника всегда легко найти других людей, которые хотят работать, особенно в рабочей силе, которая не требует высокой квалификации;

3) нормативные законы и институты государства оказывает существенное влияние на факторы мотивации и отношения к труду в целом. Основные законы включают в Трудовой кодекс Российской Федерации и Налоговый кодекс Российской Федерации.

Экологические факторы косвенного воздействия не должны оправдывать непосредственное воздействие направлять работу и функционирование организации в целом, однако, отметить, что, когда экономический статус до - и после кризиса, где есть спад производства, управление не будет активно стимулировать деятельность своих сотрудников, потому что главная задача компании должна остаться на рынке, и, по крайней мере, нормальную прибыль.

Научно-технический прогресс, так как, с одной стороны, некоторые из экономического роста страны и влияния на рост производительности и эффективности, с другой стороны, приводит к значительной потере рабочих

мест в связи с введением управления программами, информация, развитие интернет-сетей и т.д. Поэтому сотрудникам обостряется необходимость обеспечения безопасности с точки зрения уверенности в будущем и сохранения рабочих мест. Это обязывает работников освоить профессии, связанные с программным обеспечением программы и препятствовать тенденции к социальной зависимости. Кроме того, научно-технический прогресс делает менеджера на покупку нового оборудования и улучшение условий труда, что также положительно сказывается на мотивации сотрудников (например, приобретение новейшей технологий Программисты команды).

Социально-культурные и политические изменения оказывают мотивирующее воздействие на работников, а не на предпринимателей (работников), а также на лидеров бизнеса - предпринимателей, которые по какой-либо причине руководствуются своей деятельностью. В значительной степени этот порядок вышестоящих причин: самоуважение, самовыражение, власть, успех, участие и т. Д.

Основными элементами внутренней среды являются [32, с.46]:

производство (объем, структура, производственные показатели, ассортимент продукции, месторасположение продукции, наличие социальной инфраструктуры, контроль качества и т. Д.);

личные (структура, потенциал, навыки, размер, производительность, текучесть кадров, затраты на рабочую силу, интересы и потребности работников);

Организация управления (организационная структура, система управления, уровень управления, стиль управления, организационная культура, престиж и имидж компании, организация внутренних систем связи);

финансы и бухгалтерский учет (финансовая стабильность и платежеспособность фирмы, рентабельность, рентабельность и т. Д.).

Но основное влияние на факторы мотивации - это, конечно же, персонал организации. Структура персонала и его потенциал с точки зрения

образования, с учетом возраста, пола и других демографических характеристик в основном характеризуется в первую очередь нуждается в рабочих, а следовательно мотивации их работы, а во-вторых, управление политиками для удовлетворения этих потребностей вместе с достижением целей и задач компании. Квалификация работников влияет на качество продукции, и в то же время компонентом фактора безопасности является потребность в обучении с низким уровнем образования или если сотрудник чувствует недостаточную квалификацию при работе со сложным оборудованием, разработка новые технологии, изменения в законодательстве (налог, бухгалтерский учет и т. д.).

Количественный состав работников определяет политик управление мотивационным босс решает, что необходимо: повысить зарплату трех сотрудников 30 или менее 30 людей два раза в году, в счете ресторана, таким образом, удовлетворение потребностей работников социального диалога и ,

производительность труда может существенно повлиять на удовлетворение или неудовлетворенность условий труда, рабочего времени, формы оплаты труда.

Если ваша организация имеет сильный оборот, это свидетельствует о том, что руководство игнорирует потребности и стимулы для работников.

затраты на рабочую силу - основной фактор экономических стимулов, то есть заработная плата, которую работник постоянно получает за свою работу. Это удовлетворение самых элементарных базовых потребностей - материальных, то есть причин, по которым практически у каждого работника.

Организация управления - еще один важный аспект проблемы построения мотивационной политики. Это влияет на возможность достижения эффективной мотивации и высокой производительности, управление имеет все необходимые элементы: власть, финансовые ресурсы и доброжелательность.

Во-первых, особая роль занимает организационная структура управления. В АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ» несколько команд со сложной

структурой, в том числе инженерных и научных работников, так что структура управления в организациях линейной функции, т.е. организация укомплектована различными специалистами и консультантами по работе с персоналом.

Важнейшим воздействием на политику управления персоналом как внутреннего фактора является право собственности акционеров «Ямалтрансстрой». Сильным стимулом является передача права собственности на акции компании на номинальную или более низкую стоимость для сотрудников. Среди внутренних факторов важна структура концентрации акций. Ранее только крупные акционеры имели большую власть в управлении принятием решений, теперь они являются небольшими акционерами, чтобы стать эффективными и начать оказывать влияние на процесс управления бизнесом.

Целесообразно заполнить список факторов, которые влияют на мотивацию, причем этот фактор является ожиданием, то есть ожиданиями сотрудника от компании и компании от сотрудника. Раскрытие этого фактора было разработан вопросник, проходивший большое исследование руководителей и сотрудников ОАО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ» для мотивации с целью повышения лояльности персонала предприятия (рис. 3.1). Тридцать человек были опрошены. Десять руководителей различных отделов, остальные 20 сотрудников среднего и нижнего уровней. Исследование включало список вопросов теоретического характера, необходимых для проверки и проверки знаний о мотивации, лояльности и мотивации персонала. Анкета была анонимной, необходимо было указать занимаемую должность и рабочий период в ОА «ЯМАЛТРАНССТРОЙ».

АНКЕТА СОТРУДНИКОВ АО "ЯМАЛТРАНССТРОЙ"  
(тема: Понимание лояльности и мотивации)

Занимаемая должность \_\_\_\_\_

Период работы \_\_\_\_\_

Перечень вопросов

1. Лояльность -

2. Мотивция -

3. Стимулирование-

4. Действуют ли в нашей организации вышеперечисленные термины?

5. Перечислите личные качества или условия труда, необходимые для повышения Вашей мотивации к работе

Рис. 3.1. Анкета сотрудников АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ»

Основным вопросом выступает последний. Он характеризует, что ожидает руководитель от сотрудника, а что сотрудник – от организации. Проанализировав результаты анкетирования, данные обобщаем и представляем в виде таблицы 3.1

Таблица 3.1

Результаты опроса

Ожидания руководства	Ожидания работника
1-трудолюбие;	1-четкие должностные инструкции;
2-лояльность;	2-материальный достаток;
3-ответственность;	3-социальные гарантии;
4-исполнительность;	4-удобный график работы;
5-профессионализм;	5-карьерный рост;
6-заинтересованность в работе;	6-условия труда;
7-культурность;	7-дружелюбный коллектив;
8-неконфликтность;	8-культурные мероприятия;
9-социальная адаптация;	9-прозрачная система наказания;
10-стремление к саморазвитию;	10-прозрачный испытательный срок;
11-отсутствие вредных привычек.	11-развитие творческого потенциала.

Такие ожидания вождения личных качеств работника. В таблице представлены популярных качества, которые работник компании должен

иметь для достижения целей и задач организации карьеры. Главное качество это тяжелая работа.

1) тяжелая работа - положительное отношение к работе ярко выраженному человеку четко проявляются на поведенческом уровне, и на определенном этапе развития личности становится одной из основных функций;

2) Верность - уровень мотивации сотрудников, преданность компании, он проявляет интерес к его успеху и желание выполнять эффективно и свои обязанности;

3) ответственность - зависимость от человека чего-либо (другой), он воспринимал (ретроспективно или перспективно) в качестве основного определителя для принятия решений и принятия мер, направленных прямо или косвенно на сохранение или иной помощи для него ;

4) уход - способность быстро и точно выполнять любые инструкции обязанности;

5) профессионализм - это особое свойство людей, выполняя последовательно эффективные и надежные комплексные мероприятия (профессиональные) в различных условиях;

6) интерес к работе - реальный интерес, проявленный к работнику;

7) культура - порядочное и справедливое поведение работника;

8) бесконфликтного - качество работника, он способен устранить конфликты или не участвовать в них;

9) социальная адаптация - процесс активного приспособления индивида к социальным условиям; тип взаимодействия между индивидуальной и социальной средой. Адаптация происходит на трех уровнях: физиологические, психологические и социальные;

10) стремление к развитию, является качество человека, как и всегда готовы учиться и повышать свою квалификацию;

11) отсутствие вредных привычек - один из факторов, влияющих на способность работника к труду.

Ожидания работников в организациях являются перечнем требований, необходимых для повышения стимулов, повысить корпоративный дух и укрепить сотрудник службы безопасности. Основное требование является четкой ответственностью за работу.

1) служебные обязанности работника определяются должностными инструкциями, положениями или уставами организаций, внутренними правилами работы;

2) материальное благополучие - нет необходимости в деньгах;

3) социальные гарантии - обязательны для работодателя. К ним относятся законные права работников, такие как перерывы на питание, отпуск по болезни и оплачиваемый отпуск, налоги и другие гарантии, предусмотренные Трудовым кодексом;

4) Удобная программа работы - это способ организации работы, когда работник выбирает, когда ему будет удобнее работать;

5) Рост карьеры - этот шаг является верхней частью карьеры в иерархических системах организаций. Увеличение позиции и уровня ответственности;

6) условия работы - это сочетание факторов в производственной среде и рабочего процесса, которые влияют на здоровье и здоровье работника;

7) приветливый персонал - приятная атмосфера и приветливый персонал;

8) культурные мероприятия - квалифицированные культурные мероприятия, которые повышают культуру населения;

9) Прозрачная система наказания - сотрудник должен знать, что важно знать, как регулируется законодательство, какие действия разделены и как правильно применять;

10) прозрачный период испытаний - важно, чтобы сотрудники, которые приходят на работу, знали, при каких условиях проходит испытательный срок. Условия должны быть закреплены в Трудовом кодексе и уставе организации;

11) развитие творческого потенциала - развитие творческого потенциала, воображения и творчества личности и общества.

Из-за обследования предприятий, мы обнаружили, что работодатель ожидает, что работник и работник ожидают от руководства. Для повышения лояльности «ЯМАЛТРАССТРОЙ» необходимо разработать стратегию мотивации и стимулирования. Она должна быть направлена в первую очередь на рабочий класс. В будущем эта стратегия будет способствовать повышению ожиданий руководства в отношении сотрудников. Стратегия включает в себя следующие способы:

- обеспечение курсов повышения квалификации не реже одного раза в год;

- наличие очного психолога, разрешение конфликтов и управление стрессом;

  - организовать зону отдыха, зону «зеленую»;

  - добавление личного времени, в дополнении к обеду;

  - обеспечить информационную базу для работников, саморазвития;

  - создание культурных, спортивных, развлекательных, в целях повышения корпоративного духа;

  - ввод первой формы отдых ваучеры, билеты на культурные мероприятия;

  - квалифицированное медицинское обслуживание, жилье, посещение людей и многодетных семей, улучшение качества работников общественного питания, создание системы взносов в пенсионный фонд персонала (по желанию);

  - заработная плата «белая» в соответствии с трудовым договором;

  - четкие должностные инструкции, предоставляемые преданных делу сотрудников и выполняют работу в соответствии с ними;

  - пробации должны соответствовать внутренним документам организации;

расширение полномочий рабочего класса, с точки зрения оперативного принятия решений;

первое знакомство с профессиональными праздниками и главные праздники страны;

позволяет сотрудникам вести переговоры свое рабочее время.

При реализации этих предложений в рамках предприятия, формирование система лояльности будет переведена на новый уровень. Это приведет к тому, что организация станет более прибыльным, улучшения трудовой деятельности за счет повышения эффективности персонала.

### **3.2. Разработка мероприятий по управлению кадровой безопасностью АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ»**

Определить потенциальные угрозы и недостатки существующей системы безопасности «ЯМАЛТРАНССТРОЙ» по разработанным профилям. Был проведен анонимный опрос 20 сотрудников организации. Данные были представлены в главах 2.3 и 3.1.

Можно сделать вывод о том, что для повышения качества управления людскими ресурсами необходимо следовать четырем направлениям улучшения обслуживания персонала:

совершенствование системы доступа к информации;

повышение лояльности персонала;

совершенствование процесса адаптации;

Улучшить процесс увольнения.

Важной проблемой, с которой сталкивается управление предприятиями, является использование информации, носителей данных, локальных сетей, корпоративной почты и т. Д. проблема удаления информации частично устраняется существующими ограничениями на использование переносных носителей, реализацией программ для обслуживающего персонала и передачи

документов. Но отключение компьютера сотрудника из Интернета больше не является реальным.

На наш взгляд, решение этой проблемы может послужить опытом крупных компаний в нашем городе. То есть контроль доступа. Суть в том, что каждый сотрудник входит в систему под своим логином и паролем. В рабочей программе - индивидуальная аутентификация и пароль, доступ в Интернет - логин и пароль. Если мы поговорим об Интернете напрямую, то каждый пользователь сети будет зарегистрирован. И это держит определенное время.

Таким образом, если вредоносная программа, почтовый клиент для личной переписки и другие потенциально опасные программы входят в локальную сеть компании, сотрудники ИТ-безопасности легко узнают, с какой учетной записи был введен файл. Эта система работает на одном из крупнейших предприятий автономного округа Ямало-Ненецкого автономного округа. В то же время желательно ограничить свободный доступ к ценной информации путем введения четкой демаркации должностей и полномочий.

Например, в магазине каждый блок имел свой собственный доступ к определенной информации в корпоративной программе 1С: Предприятие. В этом случае ограничения были навязаны данным интерфейсом, то есть каждый сотрудник, который вошел в ту же программу, видел только часть информации, необходимой для его работы, но он не смог составить полную картину финансового или производственного состояния компания. Отдел продаж знал цены, бухгалтерский учет - клиентов и поставщиков, производство - количество продуктов. Ряд предприятий внедряют внутреннюю проверку входящих и исходящих писем, отслеживают деятельность сотрудников локальной сети и слушают телефонные звонки.

Рассмотрим защиту конфиденциальной информации в АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ». Организация работы с документами, содержащими коммерческую тайну, являющимися отделом кадров. Департаменту персонала поручено:

документирование организации рабочих отношений с персоналом и временными агентами;

хранение и документирование персонала, книг и личных файлов;

защита персональных данных об организации работников.

Отдел кадров является независимым структурным подразделением, непосредственно подчиненным заместителю директора. Менеджер персонала, два сотрудника, один из которых занимается регистрацией кадровой документации и другими текущими вопросами (вербовка, подготовка юридических документов, корпоративные мероприятия и т. Д.). Сотрудники, которые имеют доступ к информации, содержащей конфиденциальную информацию, знакомятся со списком коммерческой информации и подписывают соглашение о неразглашении коммерческой тайны. Перечень информации, составляющей коммерческую тайну, учитывает ФЗ «О коммерческой тайне». Хранение коммерчески маркированных документов осуществляется в шкафах хранилищ и хранилищ или металлических закрывающих полок, а также в свободном доступе к закрытым областям или, с разрешения генерального директора, в других отделах, обеспечивая при этом обеспеченную безопасность.

Выпуск конфиденциальных документов строго соответствует списку имен в конце последней страницы документа. Движение (выдача и возврат) документов, обозначенных «коммерческой тайной», отражается в документах, выпущенных журналом, с печатью «коммерческая тайна». В настоящее время Департамент людских ресурсов отвечает за разработку нового документа для работы с конфиденциальными документами: руководители комитетов по обязательствам «Ямалтрансстрой» для защиты коммерческой тайны.

Конфиденциальная информация компании включает личные данные сотрудников. Персонал персонала в основном работает с персональными данными. Наиболее распространенными операциями персональных данных являются прием, обработка, хранение и передача данных.

Действуя по заказу предприятия, передача информации с компьютеров на них предоставляет ответственному сотруднику, который хранит отключаемые блоки в заблокированном хранилище и выдает квитанцию. В целом законодательство об охране персональных данных соблюдается в организации практически во всех аспектах. Но пока недостаточно разработаны правила защиты персональных данных, которые определяют порядок получения, обработки, хранения и передачи персональных данных сотрудника, принимая во внимание недавно принятые правила - юридические документы. На предприятии нет соглашения о неразглашении персональных данных сотрудников ответственным лицом.

Для решения сложной ситуации в организации необходимо:

разработать новое положение о защите персональных данных для работника, которое устанавливает порядок приема, обработки, хранения и передачи персональных данных сотрудника;

необходимо разработать обязанность руководителей подразделений по защите коммерческой тайны;

Для обеспечения информационной безопасности внутренняя сеть и Интернет должны быть разделены. В идеале компьютер для доступа в Интернет должен быть отсоединен и не имеет прямой связи с другими рабочими станциями.

В целях совершенствования системы управления безопасностью АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ» и повышения лояльности можно рекомендовать разработать систему мотивации. эффективные нефинансовые стимулы могут уменьшить оборот, дать представление о важности каждого члена команды для всей организации, что увеличивает лояльность и приверженность.

Из которого он чувствует себя корпоративным служащим, мусором или частью общего дела, сменным «винтовым» или производственным руководством - действительно, это также зависит от проблем предприятия. В этом компоненте предотвращения угроз безопасности традиционно мало денег инвестировано.

В настоящее время в организации используются следующие группы методов:

административные и организационные методы управления: регулирование отношений между работниками посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкциях; использование убедительной мотивации (выдача заказов, приказов, инструкций) при управлении текущей деятельностью компании;

методы экономического управления: материальные стимулы для работы сотрудников: бонусы, основанные на результатах труда, использование единовременной выплаты для определенных категорий сотрудников;

методы социально-психологического управления: Развитие сотрудников - чувство принадлежности к организации через формирование стандартов обслуживания, проведение корпоративной рекламы, широкое использование логотипов компаний, бренд одежды для обслуживания сотрудников и т. Д.; стимулировать работу сотрудников, обеспечивая гарантии социальных гарантий (отпуск по болезни, выплата пособий и т. д.).

Чтобы повысить лояльность персонала, необходимо создать социальную программу, которая включает:

бесплатное питание для сотрудников;

Поздравляем работника с днем руководства и членами команды (открытка, плакат, подарок);

Медицинская и стоматологическая профилактика - один раз в год;

экскурсии в санатории для сотрудников компании;

возможность получения займа с низкой процентной ставкой через компанию;

Установка определенного рабочего периода, который следует поощрять. Например, каждые пять лет безупречной работы работнику может быть предоставлено право на получение стимула, стоимость которого может быть увеличена.

Новая система будет способствовать организационной лояльности, преданности делу, ответственности перед работодателем и, как следствие, повышению уровня безопасности персонала. Улучшение процесса адаптации. Несмотря на то, что процесс адаптации нового сотрудника довольно хорош на предприятии, логично вводить некоторые нововведения. Поскольку вливание нового сотрудника в команду управляет и продвигает его наставник, который назначается начальником, очень часто является дополнительным бременем, которое большинство из них не очень рад. От этого беспринципного отношения к беременности. В качестве решения этой проблемы это может быть практика, которая зарекомендовала себя на других предприятиях этого типа. Это возмещение в размере 15% от заработной платы наставника в течение периода корректировки назначенного работника. В среднем это 3 месяца.

Мы также предлагаем улучшить увольнение сотрудников. Хуже всего, когда работник уходит с чувством обиды и тайной ярости. Это как «бомба часов», вы никогда не знаете, где и когда она сломается. Такой сотрудник, имеющий достаточную конфиденциальную информацию, является настоящим прорывом для конкурентов.

Поэтому, если сотрудник проинформировал работодателя о своем будущем предложении об увольнении, необходимо:

по возможности быстро организуйте передачу дел, скопируйте рабочий файл со всеми данными в случае любого ущерба. Были случаи полной очистки данных в рабочих записях, все отчеты, проведенные исследования, база клиентов были потеряны. Это была небольшая месть за травмированного сотрудника. Мне пришлось делать всю работу, за которую она получала зарплату в течение месяца, чтобы полностью повторить ее;

Найдите настоящую причину увольнения. Для этого вы можете попросить родственников, друзей, пообщаться с друзьями и коллегами. Желательно выяснить, где именно идет ваша работа;

Определить лояльность сотрудников к вашему бизнесу и количество известной информации, особенно в отношении конфиденциальных данных;

рассчитать возможные риски, связанные с раскрытием информации, известной сотруднику, чтобы успеть разработать меры для предотвращения возможных последствий. Например, ваш сотрудник работал над подписанием крупного контракта с новым клиентом. В ваших интересах подписать этот договор до ухода работника, иначе клиент вместе с работником может пойти к конкуренту;

Измените все известные пароли на сотрудника и коды доступа на ценную информацию, чтобы у него не было времени взять с собой данные. Слова и сохраненная информация также могут принести вам достаточно проблем, но это будет увеличиваться более одного раза, если точные скопированные данные «уходят» с сотрудником. Например, ваш экономист возьмет с собой несколько расчетов вашей стоимости, формулу химика-техника, разработанную для продуктов;

вести беседу с уволенным сотрудником, напоминая ему об ответственности за раскрытие коммерческой тайны и других незаконных действий;

Проведите беседу с сотрудниками, друзьями и коллегами, объяснив причины увольнения. Эта процедура должна быть выполнена, чтобы избежать сплетен и спекуляций;

информировать всех клиентов, с которыми работал ваш сотрудник, о его увольнении;

Проверьте отсутствие документов, если все пароли и ключи переданы.

Выполнение этих простых правил позволит вам заранее подготовить возможные последствия прекращения работника, даже если эти последствия окажутся очень трудными. При заключении трудового договора со всеми категориями работников необходимо подписать соглашение о неразглашении коммерческой тайны.

Также возможно предложить другой полезный подход для повышения качества персонала по управлению безопасностью полетов. По нашему мнению, процесс управления безопасностью персонала должен основываться на систематическом подходе, учитывающем все проблемы безопасности.

Первым шагом, определяющим элементы системы управления безопасностью, является важное концептуальное значение в организации процесса контроля. Правильно, это должны быть определены не только элементы системы, но и существующие отношения между ними. Элементы системы управления персоналом безопасности включают предметы, объекты, подходы к управлению, методы управления и инструменты.

Суть второго этапа - формирование информационно-методического обеспечения для оценки персонала безопасности - заключается в создании базы данных для оценки состояния безопасности персонала, а также методологической основы, в том числе методов оценки учитывает специфику организации.

На третьем этапе - диагностика безопасности персонала, включая расчет показателей эффективности и параметров. Подсистема мониторинга угроз состоит из двух этапов:

- 1) выявление внутренних и внешних угроз персоналу службы безопасности;
- 2) Разработка и реализация мер по предотвращению (или нейтрализации) угроз.

подсистема контроля должна обеспечивать оценку эффективности мер, принятых для предотвращения или нейтрализации угроз персонала безопасности и уровня управления персоналом безопасности.

Следует помнить, что только в синергии эта стратегия позволяет нам получить необходимые результаты для руководства организации. Эта подсистема обеспечивает основу для корректировки выполнения любого из организационных шагов персонала по управлению безопасностью. Таким образом, управление безопасностью персонала позволит организации

реагировать на экологические проблемы и обеспечивать эффективность не только в управлении персоналом, но и в процессах управления в целом.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Успешная деятельность предприятия во многом зависит от человеческих ресурсов, но поскольку ущерб предприятию наносят в большей степени собственный персонал, то необходимы мероприятия по обеспечению кадровой безопасности. Кадровая безопасность – это ни что иное, как обеспечение экономической безопасности предприятия за счет снижения рисков и угроз, связанных с недоброкачественной работой персонала, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом.

Кадровую безопасность рассматривают с двух позиций: с позиции безопасности функционирования персонала; с позиции безопасности организации от негативного воздействия сотрудников. Все угрозы кадровой безопасности условно можно разделить на внешние и внутренние. Внешние угрозы, это негативные действия, исходящие извне, не зависят от действий сотрудников компании, но при этом наносят значительный ущерб. К внутренним угрозам относятся отрицательные факторы связанные непосредственно с персоналом компании.

Служба управления персоналом занимает главенствующее положение по отношению к другим элементам системы безопасности, так как именно она осуществляет работу с кадрами, персоналом, а они первичны в любой составляющей. В своей деятельности по обеспечению безопасности служба управления персоналом тесно взаимодействуют со службой безопасности. Главное отличие службы управления персоналом от службы безопасности заключается, в том, что служба безопасности осуществляет всестороннюю защиту компании, а служба управления персоналом специализируется только по кадровым вопросам.

Среди методов по минимизации угроз кадровой безопасности следует выделить те, которые нацелены на повышение благонадежности и способствуют предупреждению нелояльности сотрудников организации. Основными методами являются: административные, социально-экономические и социально-психологические.

Для всесторонней защиты кадровой безопасности от угроз и рисков, в законодательстве Российской Федерации не мало законов и нормативных актов нацеленных на ее защиту. Основными являются: Конституция России, Трудовой кодекс, Гражданский кодекс, Уголовный кодекс, федеральные законы.

Объектом исследования выступает АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ».

Предметом исследования выступает кадровая безопасность на предприятии АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ».

Целью выпускной квалификационной работы являлось экономико-правовое исследование кадровой безопасности хозяйствующего субъекта:

В процессе исследования были решены следующие задачи:

— рассмотрены методы оценки кадровой безопасности хозяйствующего субъекта;

— изучены экономические аспекты кадровой службы;

— изучены правовые основы кадровой безопасности хозяйствующего субъекта;

— изучена организационно-экономическая характеристика предприятия;

— проведен экономический анализ АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ»;

Во второй главе выпускной квалификационной работы проведен экономический анализ. Экономический анализ предприятия показал, что основные показатели такие как, выручка, среднесписочная численность населения, производительность труда, фондоотдача, внеоборотные активы, оборотные активы, коэффициент текучести увеличились по сравнению с прошлым годом.

Для выявления угроз на АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ» проводятся опросы, с целью выявления угроз. По результатам этих опросов кадровой службы АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ» можно сделать вывод, что в отделе работают квалифицированные сотрудники, которые исполняют свои обязанности в соответствии с законодательными и нормативными актами, а также в соответствии с уставом предприятия. Ими разработаны анкеты и

опросники с целью выявления внешних и внутренних угроз кадровой безопасности, а так же пути нейтрализации этих угроз.

Одним из основных критериев обеспечения кадровой безопасности, а также для стабильного развития деятельности любой организации служит грамотное управление лояльностью персонала предприятия. Лояльность персонала непосредственно связана с эффективностью работы, с уровнем мотивации со стороны руководства, а также лояльность проявляется в интересах работника в части получения выгод не только в личных целях, но и для блага предприятия, сотрудником которого он является.

Понятие лояльность можно определить как степень принятия работником целей и ценностей организации, проявляющуюся в действиях и поведении, способствующих, противоречащих или нейтральных (не наносящих вреда) по отношению к деятельности организации. Лояльность - следствие, результат процесса идентификации, самоотождествления сотрудника с теми требованиями, которые составляют тот идеальный образ работника, который видится ее руководством и большинством персонала в связи с ее миссией и ценностями и материализуется в фактических действиях и поведении.

Уровень лояльности – это, показатель удовлетворенности и качества отношений между работниками и администрацией, характеристика степени доверия подчиненных руководителям. Для поднятия и выявления лояльности, был разработан анонимный опрос для сотрудников

Благодаря проведенному опросу на предприятии, мы узнали, чего ждет работодатель от сотрудника и чего ждет сотрудник от руководства. Для того чтобы совершенствовать лояльность персонала АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ» необходимо разработать свою стратегию мотивации и стимулирования работников. Она должна быть ориентирована в первую очередь на рабочий класс. В дальнейшем, данная стратегия позволит повысить ожидания руководства от сотрудников. Стратегия включает в себя следующие пути:

- обеспечить оплачиваемые курсы повышения квалификации, не реже 1 раза в год;
- наличие штатного психолога, для устранения конфликтов и снятия стресса;
- обустроить зону отдыха, «зеленую» зону;
- добавление личного времени, помимо обеда;
- обеспечить информационной базой сотрудников, для саморазвития;
- создания культурных, спортивных, развлекательных мероприятий, с целью повышения корпоративного духа;
- внедрение премии в виде путевок на отдых, билетов на культурные мероприятия;
- квалифицированное медицинское обслуживание, обеспечение жильем приезжих лиц и многодетных семей, улучшение качества обслуживания работников общепита, создание системы отчисления в пенсионный фонд лично сотрудником (по желанию);
- «белая» заработная плата, в соответствии с трудовым договором;
- четко прописанные должностные инструкции, предоставляемые лично сотрудником и осуществления рабочей деятельности в соответствии с ними;
- испытательный срок должен соответствовать внутренним документам организации;
- расширение полномочий рабочего класса, в части принятия оперативных решений;
- внедрение премий как на профессиональные праздники, так и на главные праздники страны;
- дать возможность сотрудникам работникам оговаривать свой график работы.

С целью выявления потенциальных угроз и недостатков существующей системы безопасности АО «ЯМАЛТРАНССТРОЙ» по разработанным

анкетам. Было проведено анонимное анкетирование двадцати сотрудников организации. Данные были приведены в главах 2.3 и 3.1.

Можно сделать вывод о том что, для повышения качества управления кадровой безопасностью необходимо следовать четырем направлениям совершенствования кадровой службы:

- совершенствование системы доступа к информации;
- повышение лояльности персонала;
- совершенствование процесса адаптации;
- совершенствование процесса увольнения.

Также, можно предложить еще один полезный подход для повышения качества управления кадровой безопасностью. По нашему мнению, процесс управления кадровой безопасностью должен строиться на основе системного подхода, учитывающего все аспекты обеспечения безопасности.

Первый этап – определение элементов системы управления кадровой безопасностью – имеет важное концептуальное значение в организации самого процесса управления. Правильно должны быть определены не только элементы системы, но и существующие между ними взаимосвязи. К элементам системы управления кадровой безопасностью можно отнести субъекты, объекты, подходы к управлению, приемы и инструментарий управления.

Суть второго этапа – формирование информационно-методического обеспечения оценки состояния кадровой безопасности – заключается в создании информационной базы, позволяющей проводить оценку состояния кадровой безопасности, а также методической базы, включающей методики оценки, учитывающие специфику деятельности организации.

На третьем этапе проводится диагностика уровня кадровой безопасности, включающая расчет оценочных показателей и параметров. Подсистема мониторинга угроз включает в себя два этапа:

- 1) выявление внешних и внутренних угроз кадровой безопасности;

2) разработка и внедрение мероприятий по предупреждению (или нейтрализации) угроз.

Подсистема контроля должна обеспечивать оценку эффективности внедренных мероприятий по предупреждению или нейтрализации угроз кадровой безопасности, а также уровня управления кадровой безопасностью.

Необходимо помнить, что только в синергии, данная стратегия позволяет достичь необходимых результатов для руководства организации. Данная подсистема дает основания для корректировки выполнения любого из этапов управления кадровой безопасностью организации. Таким образом, управление кадровой безопасностью организации позволит своевременно реагировать на вызовы окружающей среды и обеспечить эффективность не только персонал-менеджмента, но и управленческих процессов в целом.