

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И МОДЕЛИРОВАНИЯ
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ

ОЦЕНКА КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность
очной формы обучения, группы 06001311
Еганова Артура Тимуровича

Научный руководитель
к.э.н., доцент
Пономаренко Т.В.

Рецензент
Главный бухгалтер общества с
ограниченной ответственностью
«НОНА»
Савченко Л.В.

БЕЛГОРОД 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1. Кадровая безопасность организации: основные факторы и составные элементы.....	6
1.2. Основные угрозы кадровой безопасности и их классификация.....	14
1.3. Методология оценки кадровой безопасности организации.....	23
ГЛАВА 2. МОНИТОРИНГ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ООО «НОНА».....	31
2.1. Организационно-экономическая характеристика организации.....	31
2.2. Анализ кадрового потенциала и эффективности его использования в ООО «НОНА».....	37
2.3. Оценка кадровой безопасности ООО «НОНА».....	49
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ООО «НОНА».....	60
3.1. Система мер по управлению кадровой безопасностью организации	60
3.2. Разработка направлений по минимизации угроз кадровой безопасности ООО «НОНА».....	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	78
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	82
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	89

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы определена тем, что на данном этапе социально-экономического развития, для большинства российских организаций является первостепенной проблема внедрения и применения системы оценки и обеспечения кадровой безопасности, как механизма мобилизации и оптимального управления трудовыми ресурсами компании с целью наиболее эффективного их использования и обеспечения устойчивого ее функционирования и активного противодействия негативным явлениям: рискам и угрозам.

В нестабильных современных условиях рыночной экономики для успешного функционирования, все субъекты хозяйствующей деятельности должны обладать важнейшими ресурсами: финансовыми, организационными, человеческими и информационными. Именно совокупность данных ресурсов максимально охватывает наиболее важные области жизнедеятельности организации и обеспечивают ее эффективное функционирование, то есть без затрат вышеперечисленных ресурсов невозможно получение положительного конечного результата деятельности любого организации.

Изменения внешней среды, которые характеризуются не только глобализацией экономики, но и тем, что сокращаются жизненные циклы изделий, внедряются инновационные технологии, устаревает имеющийся производственный опыт работников и изменяются формы совместной работы, привели к тому, что резко возросло значение человеческих ресурсов для выживания организации в современных изменяющихся условиях. Именно опыт, профессионализм, высокий уровень квалификации сотрудников организации, позволяют ему обеспечивать непрерывный процесс воспроизводства, а также создавать качественную продукцию, обеспечивая достаточный уровень конкурентоспособности на потребительском рынке.

Однако, несмотря на преимущества, именно собственные сотрудники организации, несут значительные угрозы для хозяйственной деятельности организации, к которым относятся: промышленный шпионаж, хищения ресурсов, разглашения коммерческой тайны, что в итоге может привести к банкротству организации. В связи с чем, для каждой организации высокую значимость приобретает обеспечение ее кадровой безопасности.

Кадровая безопасность - это процесс предотвращения негативных воздействий на экономическую безопасность организации за счет ликвидации или снижения рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом. Таким образом, кадровая безопасность направлена на работу с персоналом компании, на установление этических и трудовых норм, защищающих ее интересы.

Кадровая безопасность хозяйствующего субъекта должна строиться по нескольким направлениям: строгое соблюдение прописанных мер при найме нового персонала, программы развития кадров, создание благоприятной среды для лояльности сотрудников к компании и разработке мероприятий по мотивации, а также режима коммерческой тайны.

Степень научной разработанности темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что проблематика обеспечения и оценки кадровой безопасности организации, подробно рассмотрена в трудах таких российских и зарубежных ученых-экономистов, как: В.В. Водянова, В.В. Панкратьев, О.Ю. Калмыкова, А.Р. Алавердов, А.Г. Бадалова, К.Г. Копейкин, В.К. Сенчагов, Н.Д. Эриашвили, Г.В. Щекин, А.Я. Кибанов, Н.В. Кузнецова, И.И. Цветкова, Т.О. Соломанидина, И.Р. Шегельман, П. Шейл, Б. Шнайдер, и др.

Целью выпускной квалификационной работы является оценка кадровой безопасности организации.

Исходя из поставленной цели, задачами выпускной квалификационной работы являются:

-изучить теоретико-методологические основы исследования кадровой безопасности организации;

- дать организационно-экономическую характеристику организации;
- провести мониторинг кадровой безопасности ООО «НОНА»;
- разработать мероприятия по улучшению кадровой безопасности в ООО «НОНА».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы выступают организационно-экономические отношения и управленческие решения, возникающие в процессе обеспечения кадровой организации. Объектом исследования являются организационно-экономические отношения и управленческие решения.

Методологическую основу исследования выпускной квалификационной работы явились: индукция и дедукция, сравнение, коэффициентный анализ, графический метод, индикативный метод, экспертная оценка, анализ и синтез.

Теоретическую основу исследования выпускной квалификационной работы составили нормативно-правовые акты действующего законодательства Российской Федерации, а также труды отечественных и зарубежных ученых по экономической и кадровой безопасности, кадровому менеджменту, справочная и методическая литература, научные статьи по изучаемой проблеме.

Информационно-эмпирическую основу выпускной квалификационной работы составила бухгалтерская отчетность ООО «НОНА».

Практическая значимость исследования выпускной квалификационной работы для ООО «НОНА» обусловлена тем, что был проведен качественный и количественный анализ персонала и оценка кадровой безопасности на основании индикаторного подхода, проведена оценка кадровых рисков на основании экспертного метода, на основании которых выработаны мероприятия по оптимизации и снижению угроз и рисков кадровой безопасности организации.

Выпускная квалификационная работа имеет следующую структуру: введение, три главы, заключение, список используемой литературы, включающий 74 источника.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Кадровая безопасность организации: основные факторы и составные элементы

Основным элементом современной рыночной экономики Российской Федерации и звеном в системе национального производства является организация, что определяет существование общих угроз кадровой безопасности, вызванных едиными тенденциями не только развития хозяйствующего субъекта, складывающимися под воздействием совокупности внешних и внутренних факторов, но и тенденциями воспроизводства и капитализации ключевого актива — человеческих ресурсов.

Организация — это юридическое лицо, самостоятельный субъект предпринимательской деятельности, которую осуществляет на свой риск и имеющее основной целью — максимизацию прибыли, в связи с чем, регулярно сталкивается с имущественными и репутационными угрозами по вине собственных нелояльных или некомпетентных сотрудников — от мелких хищений товарно-материальных ценностей до разглашения стратегически значимой коммерческой и клиентской информации. Поэтому обеспечение эффективной защиты от указанных угроз представляет собой кадровую безопасность организации [6].

Кадровая безопасность организации играет ведущую роль в обеспечении его безопасного функционирования, поскольку именно трудовые ресурсы является ключевым носителем опасностей и угроз. Этим обусловлены наличие многообразия определений понятия «кадровая безопасность организации», а вместе с этим и актуальность вопросов анализа подходов к определению этого

понятия. Сущность понятия «кадровая безопасность» рассмотрена в трудах различных ученых, которые рассмотрим ниже.

По мнению В.В. Водяновой «кадровая безопасность – это составляющая часть экономической безопасности организации, приоритетными задачами для которой является защита от угроз и рисков для создания условий для наиболее эффективного управления персоналом, как определяющего ресурса для обеспечения высокого уровня конкурентоспособности организации» [10, 42].

В.В. Панкратьев определяет, что «кадровая безопасность организации – это наиболее важная составляющая экономической безопасности, целью которой является выявление, обезвреживание, предотвращение, отвод и предупреждение угроз, опасностей и рисков, которые направлены на персонал и его интеллектуальный потенциал, и те, которые идут непосредственно от него, что должно проявляться в системе управления трудовыми ресурсами и кадровой политике организации» [46, 84].

О.Ю. Калмыкова трактует кадровую безопасность, как «генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по разработке целей, задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание ответственного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации» [19, 8].

Исходя из определения А.Р. Алавердова, «кадровая безопасность организации – это правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом: решение правовых вопросов трудовых отношений, подготовка нормативных документов, обеспечение необходимой информацией всех подразделений управления персоналом» [1, 19].

По мнению А.Г. Бадалова, «кадровая безопасность организации – это процесс предотвращения отрицательных влияний на его экономическую безопасность за счет рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом» [4].

К.Г. Копейкин определяет, что «кадровая безопасность организации – это совокупность управленческих мероприятий, связанных с эффективным формированием и использованием кадрового потенциала организации с целью обеспечения и поддержки его экономической устойчивости» [23, 28].

В.К. Сенчагов трактует кадровую безопасность организации, как «ее обеспеченность кадровыми ресурсами, формирования эффективной системы управления персоналом и коммуникационной политики» [51, 203].

По мнению Н.Д. Эриашвили «кадровая безопасность организации – это совокупность средств (инструментария), с помощью которых администрация организации способствует сохранению, укреплению и развитию персонала для обеспечения эффективного функционирования организации и защиты от рисков, связанных с работниками, что в совокупности должно влиять на организацию» [73, 88].

Г.В. Щекин считает, что «кадровая безопасность организации состоит в предупреждении отрицательных влияний на экономическую безопасность организации за счет рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями» [68, 42].

Таким образом, рассмотрев определения ученых-экономистов в области экономической безопасности, можно заключить, что кадровая безопасность организации – это составной элемент ее экономической безопасности, проявляющийся в процессе предотвращения негативных воздействий на экономическую безопасность организации за счет нейтрализации рисков и угроз, связанных с человеческими ресурсами, их интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями.

Также, рассмотрев основные определения авторов-экономистов касательно экономической сущности такой категории, как «кадровая безопасность организации», нами было выявлено, что существует много точек зрения, имеющих как общие, так и отличительные черты. В связи с множественностью определений «кадровой безопасности организации», нам

целесообразно будет сгруппировать представленные определения в разрезе подходов к управлению, которые представим на рисунке 1.1 [64, 22].



Рис.1.1 основополагающие подходы к определению сущности категории «кадровая безопасность организации»

Из рисунка 1.1 видно, что исходя из мнений авторов-экономистов, рассматривающих категорию «кадровая безопасность организации» подходы к ее определению разделяются на целевой, процессный, структурный и функциональный.

Целевой подход предполагает рассмотрение кадровой безопасности как состояния защищенности организации, которое и является приоритетной целью хозяйствования. Процессный подход предполагает понимание кадровой безопасности, как явления не статического, а динамического. А именно, как процесса предупреждения отрицательных воздействий на безопасность. Структурный подход предполагает рассмотрение кадровой безопасности как важного и определяющего структурного элемента экономической безопасности. Функциональный подход, по мнению авторов, состоит в рассмотрении кадровой безопасности как вида деятельности, совокупности мероприятий по борьбе с угрозами и опасностями, которые состоят в планировании, организации, контроле, мотивации, координации управленческих воздействий [64, 25].

Кадровая безопасность, являясь элементом экономической безопасности организации, нацелена на такую работу с персоналом, на установление таких трудовых и этических отношений, которые можно было бы определить как «безубыточные», то есть позволяют минимизировать все существующие и предполагаемые риски и угрозы, связанные с неблагонадежностью сотрудников и некачественно выполненной работой. В связи с чем, основными элементами кадровой безопасности организации выступают: найм, лояльность и контроль.

Найм предполагает целый комплекс мер обеспечения безопасности при приеме сотрудников на работу и прогнозирование благонадежности. Также найм включает рассмотрение вопросов безопасности организации на таких этапах в работе кадровой службы, как поиск кандидатов, процедуры отбора, документальное и юридическое обеспечение приема на работу, испытательный срок и даже адаптацию. Также процедуры безопасности в деятельности кадровой службы включают подготовку аттестации и планирование обучения.

Лояльность – это комплекс мер по установлению позитивных отношений сотрудников к руководству организации. Лояльность – это создание благоприятной среды для сотрудников, которая включает такие аспекты социальной политики, как организационная культура, материальная и нематериальная мотивация, позволяющие сотрудникам испытывать моральную и материальную удовлетворенность от работы в компании и воспитания лояльного персонала.

Контроль – это комплекс мер, установленных для персонала и состоящий из администрации, регламентов, ограничений, режимов, технологических процессов, оценочных, контрольных и других операций, процедур безопасности. Данный комплекс уже непосредственно нацелен на ликвидацию возможностей причинения ущерба и отрабатывается, как правило, службой безопасности или другими подразделениями, но в меньшей степени кадровой службой [15].

Кадровую безопасность организации образуют две взаимосвязанные группы факторов: объективные и субъективные. К объективным относятся

такие факторы, которые не зависят от деятельности конкретной организации и ее руководства, нейтрализуются посредством специальных методов. К данной группе факторов относятся: недобросовестная конкуренция, переманивание сотрудников другими компаниями, нарушения трудового законодательства страны, менталитет граждан страны и их недоверие к руководству компаний.

Субъективные факторы напротив, зависят от деятельности организации, ее кадровой политики. Данные факторы непосредственно несут угрозу кадровой безопасности организации, потому что провоцируют персонал к различным проявлениям нелояльности к руководству и самой организации. Субъективные факторы в свою очередь включают три подгруппы, которые подробнее рассмотрим ниже.

1. Асоциальные ориентиры руководства и собственников организации, которые определяются нарушением принципов социальной ответственности, как перед обществом в целом (неуплата налогов в бюджет, их сокрытие, заработная плата в «конвертах» и др.), так и перед собственными сотрудниками. Асоциальные ориентиры проявляются в следующем:

- неуважительное отношение к сотрудникам, как одному из многих видов ресурсов;

- минимизация расходов компании на специальное обучение сотрудников, повышение квалификации, отсутствие корпоративной культуры;

- подбор топ-менеджмента, ориентированного на тоталитарный стиль управления и игнорирование требований доктрины развития человеческого капитала [9].

2. Неэффективность системы управления персоналом, которая обычно проявляется в следующих направлениях:

- на долгосрочной основе – кадровая стратегия компании ориентирована на максимально эффективное потребление трудовых ресурсов, либо в организации практически отсутствует кадровая политика. В связи с чем, недопустимые стратегические цели управления персоналом для организаций представим в таблице 1.1 [5, 80].

Таблица 1.1

Характеристика целей и принципов, снижающих кадровую безопасность
организации

Направления кадровой стратегии	Недопустимые цели и принципы
Политика регулирования численности персонала	– отказ от найма молодых специалистов
	– ориентация на активное использование труда нелегальных мигрантов
	– ориентация на активное использование механизма лизинга персонала
	– ориентация на краткосрочные трудовые договоры
	– ориентация на отсутствие дополнительных социальных гарантий при сокращении персонала
Политика развития персонала	– ориентация на самоустранение от участия в повышении квалификации персонала
	– ориентация на привлечение руководителей и ведущих специалистов со стороны в ущерб подготовке собственных кадров
Политика мотивации персонала	– ориентация на использование фиксированных должностных окладов, не зависящих от текущих результатов труда
	– ориентация на использование премий как инструмента мотивации отсутствия нарушений
	– ориентация на отказ от «механизма участия сотрудников в прибыли организации»
	– ориентация на экономию по расходам на социальную поддержку персонала
	– ориентация на отказ от активного применения методов моральной мотивации сотрудников
Политика психологической поддержки персонала	– ориентация на мотивацию отношений «жесткой конкуренции между сотрудниками»
	– ориентация на игнорирование личных качеств при найме и подготовке менеджеров всех уровней

-краткосрочная основа, которая снижает уровень кадровой безопасности компании, включает:

-регулирование численности персонала осуществляется на основе формального подхода к отбору кандидатов на трудоустройство (например, неиспользование процедур оценки и тестирования кандидатов, которые позволяют выявить наличие у него негативные личностные качества, что повышает вероятность его переманивания другими организациями);

-контроль персонала определяется тем, что в организации не применяются формализованные процедуры мониторинга лояльности сотрудников с привлечением службы безопасности (например, использование указанной службой специальных методов контроля степени реальной удовлетворенности сотрудников своими отношениями с нанимателем и непосредственным руководителем);

-мотивация персонала проявляется в том, что в организации отсутствуют формализованные процедуры поощрения за высокие результаты трудовой деятельности, а также штрафные санкции за ее нарушения (например, действенной профилактикой для коррупции со стороны руководителей и специалистов организации является их мотивация в форме установления фиксированного процента от успешно заключенных договоров) (33, 107-109).

3. Низкий уровень профессиональной подготовки высшего руководства и руководителей структурных подразделений организации, что обусловлено двумя основными причинами:

-пренебрежение руководством компании требований современной теории управления персоналом, что связано с потребностями наличия у менеджеров определенных управленческих качеств, отсутствие которых приводит к регулярным конфликтам с подчиненными, провоцируя их недовольство руководством организации в целом;

-неэффективное обучение и отсутствие первичной адаптации руководителей в целях формирования из них признанных лидеров, возглавляемых трудовых коллективов [20, 71].

В заключение стоит обобщить, что кадровая безопасность организации – это составной элемент его экономической безопасности, проявляющийся в процессе предотвращения негативных воздействий на экономическую безопасность организации за счет нейтрализации рисков и угроз, связанных с человеческими ресурсами, их интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями. Основными подходами к определению кадровой безопасности организации являются - целевой, процессный, структурный и функциональный.

Элементами кадровой безопасности организации выступают: найм, лояльность и контроль, которые определяют такую работу с персоналом, которая обеспечивает эффективный отбор кандидатов на работу, создание благоприятной среды в компании, посредством мотивации и корпоративной культуры, а также установление этических и трудовых норм, защищающих интересы компании. Кадровую безопасность организации характеризуют объективные и субъективные факторы, воздействие которых негативно влияет на кадровую безопасность организации, поэтому руководством компании должен быть разработан и структурирован, как долгосрочный, так и краткосрочный подход к управлению персоналом, в рамках снижения основных угроз, которые он несет, для продуктивного и безопасного функционирования организации.

1.2. Основные угрозы кадровой безопасности и их классификация

В настоящее время обеспечение эффективного уровня кадровой безопасности для современных предпринимательских структур выходит на первый план в связи с объективной необходимостью обеспечивать собственную безопасность по всем направлениям. Безопасность должна быть обеспечена с целью снижения экономических рисков, потери доли рынка, поддержания нормального уровня текучести кадров и поддержки высокого уровня производительности. Данные причины обусловлены условиями современной рыночной экономики, ставящую предпринимательские структуры в жесткие рамки конкуренции, которая порой бывает не добросовестной.

Кадровая безопасность является частью общей системы экономической безопасности предпринимательской структуры, при этом она представляет собой комплексную систему, состоящую из методов, приемов и мероприятий, направленных на снижение угроз, связанных с персоналом [28].

Угрозы – это неблагоприятные воздействия, отрицательно влияющие на состояние кадровой составляющей экономической безопасности организации. Иными словами, безопасность – это предотвращение убытков, поэтому в организации необходимо проводить постоянную работу, направленную на предотвращение угроз, вызывающих эти убытки. Исходя из данных независимой статистики современным компаниям более 80% ущерба наносится собственными сотрудниками (кражи товарно-материальных ценностей, мошенничество, черный пиар, продажа коммерческой информации), а 20% угроз наносится в результате, таких негативных влияний конкурентов, биржевого рынка, отказ в кредитовании, переманивание клиентов и др. [39, 97]

В целом все угрозы кадровой безопасности подразделяются внешние и внутренние. Внешние угрозы кадровой безопасности - это действия, явления или процессы, не зависящие от воли и сознания сотрудников организации и опосредованно влекущие нанесение ущерба. Внутренние угрозы кадровой безопасности – это негативные воздействия, к которым относятся умышленные и неосторожные действия сотрудников организации, также приводящие к ущербу. На рисунке 1.2 представим внешние и внутренние угрозы кадровой безопасности организации [27, 81-83].

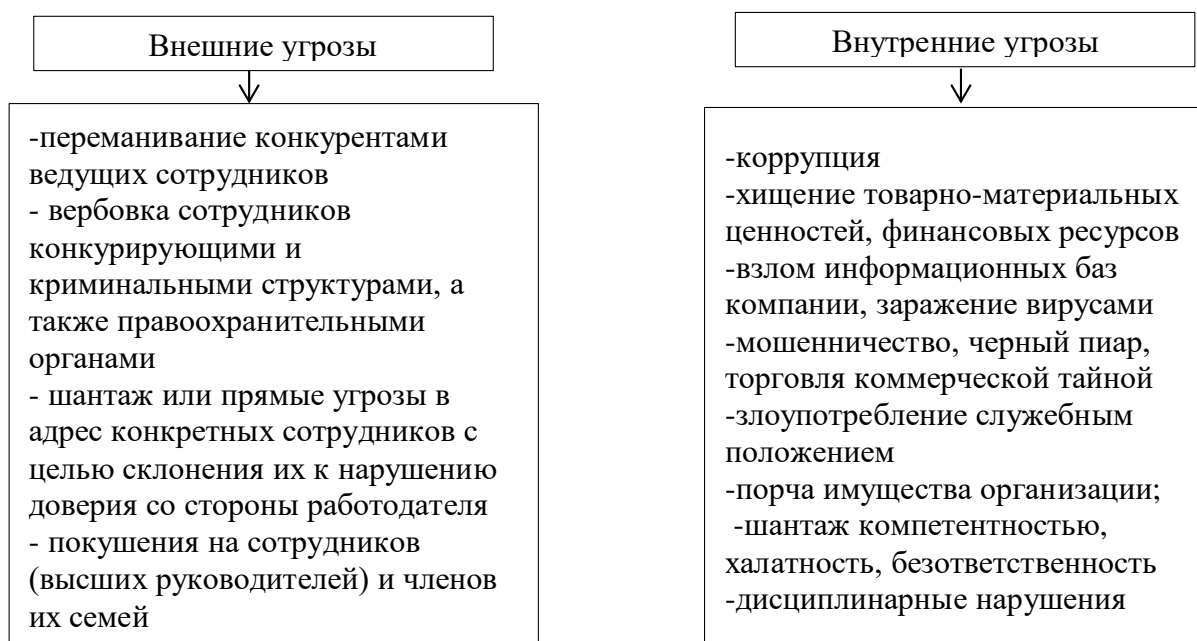


Рис. 1.2 Состав внешних и внутренних угроз кадровой безопасности

Из рисунка 1.2 видно, что основными внешними угрозами кадровой безопасности организации, оказывающими негативное воздействие на ключевых сотрудников структурных подразделений и руководства, являются переманивание конкурентами ведущих сотрудников, вербовка сотрудников различными противодействующими структурами (конкуренты, рейдеры, криминал), а также правоохрательными органами, шантаж, покушение на жизнь руководства и членов их семей.

Внутренние угрозы кадровой безопасности включают непосредственно такие негативные воздействия собственных сотрудников, как хищение финансовых ресурсов, мошенничество, черный пиар, взлом информационных баз и заражение вирусами, продажа коммерческой тайны или секретной технологии производства.

Представленные внешние и внутренние угрозы могут быть реализованы в любой организации и по отношению к любому сотруднику, к которому по той или иной причине появился интерес со стороны злоумышленников. Осуществление внешних и внутренних угроз возможно за счет знания злоумышленниками персональной информации, личных специфических данных о работнике [16, 101].

Классификация угроз кадровой безопасности организации строится на основании классификационных критериев, которые представим на рисунке 1.3.



Рис. 1.3 Классификационные критерии существующих угроз кадровой безопасности организации

На основании данных рисунка 1.3, которые отображает основные классификационные критерии, на которых строятся существующие угрозы кадровой безопасности организации и которые рассмотрим подробнее ниже.

1. По характеру потерь от реализованных угроз, они подразделяются:

-угрозы информационной безопасности, связанные с деятельностью персонала и реализуемые в форме разглашения конфиденциальной информации, а также искажения или уничтожения любых сведений и баз данных, используемых коммерческой организацией в своей деятельности;

-угрозы имущественной безопасности, связанные с деятельностью персонала и реализуемые в форме хищения или умышленного повреждения (уничтожения) различных элементов имущества организации - от элементов ее основных фондов до наличных денежных средств [28].

2. По экономическому характеру угрозы подразделяются:

-угрозы материального характера, наносящие организации прямой и легко исчисляемый финансовый ущерб, например похищенные денежные средства и товарно-материальные ценности, сорванный контракт, примененные штрафные санкции;

-угрозы нематериального характера, точный размер ущерба от реализации которых обычно невозможно определить, например сокращение потребительского рынка, ухудшение бизнес-имиджа организации перед клиентами и деловыми партнерами, уход ценных специалистов [4].

3. По источнику (субъекту) угрозы, включают:

-угрозы со стороны конкурентов (причем как самой организации - работодателя, так и ее клиентов), стремящихся к усилению собственных позиций на соответствующем рынке путем использования методов недобросовестной конкуренции, например деловой разведки, переманивания высококвалифицированных сотрудников, дискредитации соперника в глазах партнеров и государства;

-угрозы со стороны криминальных структур и отдельных злоумышленников, стремящихся к достижению собственных целей,

находящихся в противоречии с интересами конкретной организации - работодателя или ее клиентов, например захвату контроля над организацией, хищению имущества, нанесению иного ущерба;

-угрозы со стороны государства в лице уполномоченных надзорных, регулирующих, фискальных и правоохранительных органов, деятельность которых в некоторых случаях может вызывать угрозы по кадровому направлению работы коммерческих организаций;

-угрозы со стороны сотрудников организации, осознанно или в силу общей безответственности наносящих ущерб ее безопасности ради достижения личных целей, например минимизации трудовых усилий, улучшения материального положения, карьерного роста, мщения работодателю за реальные или мнимые обиды и т.п. [8, 74-76].

4. По вероятности практической реализации угрозы подразделяются на:

-потенциальные угрозы, практическая реализация которых на конкретный момент имеет лишь вероятностный характер (соответственно, у организации есть время на их профилактику или подготовку к отражению);

-реализуемые угрозы, негативное воздействие которых на деятельность организации находится в конкретный момент в различных стадиях развития (соответственно, у организации имеются шансы на их оперативное отражение в целях недопущения или минимизации конечного ущерба);

-реализованные угрозы, негативное воздействие которых уже закончилось и ущерб фактически нанесен (соответственно, организация имеет возможность лишь оценить ущерб, выявить виновников и подготовиться к отражению подобных угроз в дальнейшем) [28].

Рассмотрим представленные угрозы, снижающие кадровую безопасность организации подробнее ниже.

Важнейшей угрозой нарушения кадровой безопасности является утечка конфиденциальной информации о клиентах. Соответственно, главной группой субъектов угроз выступают конкуренты не самой организации, а ее клиентов. Интерес к такой информации могут проявлять также рейдерские группировки, а

также государственные налоговые или правоохранительные органы, контролирующие клиентов организации.

Для получения соответствующей информации субъекты угрозы используют разнообразные методы вербовки и подкупа руководящих сотрудников, в некоторых случаях - прямые угрозы в их адрес. В случае утечки конфиденциальной информации, составляющей коммерческую тайну, компания несет трудновосполнимые потери неимущественного характера, а именно резкое снижение делового бизнес-имиджа как доверенного лица клиента. В коммерческом бизнесе может привести к быстрому сокращению наиболее привлекательной части клиентской базы [49, 90-92].

Другой не менее важной угрозой кадровой безопасности является опасность переманивания конкурентами ведущих специалистов организации, которые помимо своих профессиональных компетенций в большинстве случаев разглашают к конкуренту конфиденциальную информацию о деятельности в прежней компании. Но главной угрозой выступает высокая вероятность сокращения клиентской базы организации, поскольку наиболее часто уходящий к конкуренту специалист уводит за собой часть обслуживаемых им лично клиентов.

Значительную угрозу для организаций представляют должностные преступления, совершаемые собственными сотрудниками, которые имеют доступ к управлению денежными потоками организации или пакетами ценных бумаг его клиентов, поэтому они могут злоупотребить доверием работодателя в самых различных формах. Наиболее распространенными формами реализации подобных угроз выступают несанкционированная биржевая игра с ценными бумагами клиента, финансовые махинации с депозитными счетами, коррупция при выдаче кредитов [27, 88-91].

При реализации представленных угроз кадровой безопасности зачастую возникают кадровые риски, которые также характерны для коммерческой деятельности организации и имеют место быть, так как организация существует и развивается, а также развивается ее персонал и информативность.

Кадровые риски – это вероятность наступления неблагоприятных событий реализации угроз, исходящих от людей, в результате принятия решений. Угрозы подобного типа носят комплексный характер и также именуется антропогенными. Неблагоприятные события выражаются в утрате важной конфиденциальной информации, в проявлении коммерческих рисков, в потерях прибыли, имиджа и репутации компании. Кадровые риски непосредственно взаимосвязаны с информационными угрозами и проявляются для организации, как:

- умышленное нанесение вреда программному обеспечению и базам данных;
- несанкционированное проникновение в массивы и базы данных, представляющих коммерческую тайну;
- нарушение конфиденциальности информации и ее хищение;
- неумышленное/умышленное нанесение вреда информационной системе компании (заражение вирусами) [42, 69].

Другими актуальными в настоящее время видами кадровых рисков являются вероятность хищения материальных ценностей и риск потери средств компании в результате неоправдавшихся инвестиций в обучение и развитие персонала, который затем уволился. Хищение имущества компании, являясь буквально «бичом» современной российской бизнес-среды, имеет следующие источники возникновения:

- деформированные социальные установки сотрудников;
- низкий уровень организации контроля и учета в организации;
- двойные стандарты налогово-правовой модели деятельности, которые вынуждено реализовывать руководство, чтобы сохранить бизнес в условиях кризиса [38, 55-59].

Для оценки кадрового риска используется коэффициент риска (K_p), равный отношению величины возможной потери к ожидаемой прибыли:

$$K_p = \frac{Y}{\Pi}, \quad (1.1)$$

где $У$ – максимально возможная величина убытка;

$П$ – ожидаемая прибыль [15].

Таким образом, сущность кадрового риска определяется неэффективной организационной структурой управления, неспособной перестраиваться в меняющихся условиях и недостаточной квалификацией кадров.

Исходя из классификации факторов кадрового риска, коэффициент кадровой безопасности ($Ккб$) показывает уровень риска кадровой безопасности и рассчитывается по следующей формуле:

$$Ккб = \frac{1}{Кр}, \quad (1.2)$$

где $Кр$ – коэффициент риска [15].

В таблице 1.2 представим дифференциацию значений коэффициента кадровой безопасности организации.

Таблица 1.2

Значения коэффициента кадровой безопасности

Уровень риска	$Кр$	$Ккб$
Допустимый уровень	0 – 0,2	>5,0
Критический уровень	0,2 – 0,5	2,0 – 5,0
Катастрофический уровень	>0,5	<2,0

Из таблицы 1.2 видно, что при допустимом уровне коэффициент кадровой безопасности должен быть больше 5, на критическом уровне от 2 до 5 и на катастрофическом уровне меньше 2. Соответственно организация должна стремиться минимизировать риски кадровой безопасности таким образом, чтобы коэффициент кадровой безопасности был больше 5.

Для эффективного управления угрозами и рисками кадровой безопасности, служба управления персоналом и служба безопасности организации должны обеспечивать и соблюдать следующее:

-соблюдение концепции приемлемого риска, предполагающей не абсолютную ликвидацию рисков, а минимизацию угроз до значений ниже критических;

-реализацию целенаправленной последовательности действий: идентификации, оценки, разработки и реализации программы минимизации угроз и рисков, применения компенсационных мероприятий для нивелирования возникшего ущерба от воплощенных угроз;

-регулирующее взаимодействие субъектов и объектов управления рисками. Субъектами выступают законодательная и исполнительная власти страны, руководство, служба управления персоналом и служба безопасности. Управление нацелено на специфический объект – факторы и источники кадровых рисков и угроз организации;

-реализацию специальных принципов, функций, методов оценки и управления, позволяющих добиваться наилучшего эффекта в условиях неопределенности и непредсказуемости человеческого поведения [31, 114].

В заключение обобщим, что угрозы – это неблагоприятные воздействия, отрицательно влияющие на состояние кадровой составляющей экономической безопасности организации. Все угрозы кадровой безопасности подразделяются на внешние (переманивание конкурентами ведущих сотрудников, вербовка, шантаж, покушение на жизнь руководства) и внутренние (хищение товарно-материальных ценностей, мошенничество, черный пиар, продажа коммерческой тайны или секретной технологии производства). По классификационным критериям все угрозы кадровой безопасности подразделяются в зависимости: от возможности практической реализации; от источника субъекта угрозы; по характеру потерь от реализованных угроз; по экономическому характеру. Реализация представленных угроз кадровой безопасности зачастую приводит к возникновению кадровых рисков, которые определяются, как неблагоприятные события и выражаются в утрате важной конфиденциальной информации, в проявлении коммерческих рисков, в потерях прибыли, имиджа и репутации компании.

1.3. Методология оценки кадровой безопасности организации

В современных условиях хозяйствования перед большинством организаций всех отраслей экономики Российской Федерации стоит острая проблема создания и применения системы оценки и повышения уровня кадровой безопасности, как механизма мобилизации и оптимального управления ресурсами с целью наиболее эффективного их использования и обеспечения устойчивого функционирования данной организации, ее активного противодействия всевозможным негативным явлениям. На данный момент времени распространенными методами оценки кадровой безопасности являются системный, процессный, индикаторный и ресурсно-функциональный подходы. Наиболее оптимальным для оценки кадровой безопасности, на наш взгляд, является индикаторный подход, при котором уровень кадровой безопасности определяется с помощью, так называемых индикаторов.

Индикатор – это свойство или признак, который положен в основу оценивания исследуемого объекта или явления, имеющий количественное выражение. При этом, индикаторный подход предполагает не только выбор самих индикаторов, но и определение пороговых значений (предельно допустимых), превышение которых повлечет за собой снижение уровня кадровой безопасности организации [70].

Допустимое значение (пороговое значение; норматив) — это предельно допустимая величина индикатора, выходение за границы которой, свидетельствует о нарушении процесса обеспечения кадровой безопасности.

Следует отметить, что выбор индикаторов кадровой безопасности организации необходимо осуществлять в конкретных организациях строго индивидуально, так как при этом необходимо учитывать цели оценки, финансовые возможности, факторы влияния внутренней и внешней среды. Тем не менее, минимальный стандартный перечень индикаторов, подлежащих

оценке, мы можем сформировать. В дальнейшем он может быть расширен с помощью дополнительных индикаторов. Положительный момент в использовании индикаторного подхода заключается в его простоте, наглядности и универсальности, так как данный метод предполагает оценку любых элементов кадровой безопасности организации.

Для оценки состояния кадровой безопасности организации, индикаторы предлагается сформировать из следующих групп показателей:

1. Показатели состава и движения персонала;
2. Показатели затрат от инвестирования в персонал;
3. Показатели мотивации;
4. Показатели условий труда;
5. Личностные показатели.

В таблице 1.3 дадим краткую характеристику групп показателей и индикаторов кадровой безопасности организации [70].

Таблица 1.3

Система индикаторов кадровой безопасности организации

№ п/п	Группа показателей	Индикаторы
1.	Показатели состава и движения персонала	Коэффициент текучести кадров Образовательный состав персонала
2.	Показатели затрат от инвестирования в персонал	Доля издержек на обучение в общем объеме издержек на персонал
3.	Показатели мотивации	Степень удовлетворенности оплатой труда Удельный вес оплаты труда в общих издержках организации
4.	Показатели условий труда	Наличие профзаболеваний Уровень автоматизации труда
5.	Личностные показатели	Доля персонала, не имеющего нарушений трудовой дисциплины Вероятность сохранения коммерческой тайны

Из таблицы 1.3 видно, что представленные группы показателей классифицированы следующим образом:

1. По уровню кадровой безопасности – микроэкономический уровень (организация);

2. По степени значимости показателей – это частные показатели (производственные, личностные);

3. По периоду действия угроз и их прогнозирования – тактические (текущие и среднесрочные) и стратегические (долговременные);

4. По направлению воздействия – внутренние (экономического и институционального характера);

5. По совокупности показателей – качественные и количественные [69].

Данным группам показателей соответствуют девять индикаторов, которые рассмотрим более подробно ниже:

1. Коэффициент текучести кадров. Характеризуется движением рабочей силы в организации, демонстрирует частоту трудоустройства и увольнения сотрудников. Как правило, чем выше коэффициент текучести кадров, тем менее стабильна ситуация в компании. Такая тенденция может прогнозировать потерю высококвалифицированных сотрудников и приход новых кадров, что, в свою очередь, представляет угрозу для состояния кадровой безопасности организации, а также требует инвестиций на их поиск и обучение.

2. Образовательный состав персонала – это соответствие должностным требованиям и обязанностям персонала организации. В большинстве случаев данный индикатор относят к группе косвенных показателей, оказывающих влияние на состояние кадровой безопасности организации и имеющих качественный характер. Приближение индикатора к 100% говорит о присутствии высококвалифицированных работников, тем самым уменьшая вероятность возникновения рискованных ситуаций, и, как следствие, повышение уровня кадровой безопасности организации [73, 179].

3. Издержки на обучение в общем объеме издержек на персонал. Отражает часть затрат, приходящихся на повышения квалификационного уровня сотрудников. Как правило, чем больше средств тратит организация на персонал, тем выше его приверженность к организации, что отражается и на уровне кадровой безопасности организации.

4. Степень удовлетворенности оплатой труда. Относится к показателям качества мотивационной системы организации. Как правило, чем выше удовлетворенность сотрудников оплатой труда, тем меньше вероятность возникновения угроз кадровой безопасности организации.

5. Удельный вес оплаты труда в общем объеме издержек организации. Этот индикатор равен отношению фонда оплаты труда к общим издержкам организации. Для оптимального уровня кадровой безопасности организации данный индикатор должен занимать большую часть всего объема расходов на персонал.

6. Наличие профессиональных заболеваний. Показывает наличие тех или иных профессиональных заболеваний у сотрудников, связанных с выполняемыми ими обязанностями на рабочем месте. Данный индикатор относится к группе показателей условий труда, следовательно, чем лучше условия труда, тем более сотрудник привержен к организации. Рост значения данного индикатора может говорить о несоблюдении организацией необходимых норм в отношении обеспечения работников надлежащими условиями труда [67, 208-210].

7. Уровень автоматизации труда. Характеризуется долей сотрудников, занятых ручными работами. С точки зрения кадровой безопасности организации, чем выше уровень ручного труда в организации, тем больше риск получения ущерба, обусловленного человеческим фактором.

8. Доля персонала, не имеющего нарушений трудовой дисциплины. Этот индикатор является наиболее показательным, поскольку является отражением не только трудового поведения работников, но и их личностных характеристик и отношения к организации. Чем меньше сотрудников, нарушающих правила, нормы и традиции организации, тем выше уровень кадровой безопасности организации.

9. Вероятность сохранения коммерческой тайны. Свидетельствует о наличии стратегии кадровой безопасности организации, корпоративной этике организации, приверженности и преданности сотрудника к компании [36].

Методы расчета индикаторов и их соответствие с пороговыми значениями представим в таблице 1.4 [70].

Таблица 1.4

Методы расчета, пороговые значения и направления оптимизации индикаторов кадровой безопасности организации

Индикатор	Расчет	Направление оптимизации	Рекомендуемый порог
1. Коэффициент текучести кадров	$\frac{K_u}{Ч_{ср}}$ где K_u — количество уволенных за отчетный период; $Ч_{ср}$ — среднесписочная численность персонала за отчетный период.	min	От 2 до 10%
2. Образовательный состав персонала	Экспертным методом	max	100%
3. Издержки на обучение в общем объеме издержек на	$\frac{\text{Затраты на обучение}}{\text{Общ.затраты на персонал}}$	max	—
4. Степень удовлетворенности оплатой труда	Экспертным методом	max	100%
5. Удельный вес оплаты труда в общем объеме издержек организации	$\frac{ФОТ}{\text{Общ.изд}}$	max	От 55 до 80%
6. Наличие профзаболеваний	$\frac{K_{заб}}{K_{здор}}$ где $K_{заб}$ — количество заболевших сотрудников за отчетный период; $K_{здор}$ — количество здоровых сотрудников за отчетный период.	min	От 0% до 3% в год
7. Уровень автоматизации труда	$\frac{K_{ар}}{K_{ар} + K_{рр}}$ где $K_{ар}$ — количество автоматизированных работ; $K_{рр}$ — количество ручных работ.	max	От 70%
8. Доля персонала не имеющих нарушений по трудовой	$\frac{\text{Кол-во перс. без наруш.}}{\text{Численность перс.}}$	max	100%
9. Вероятность сохранения	Экспертная оценка	max	100%

В таблице 1.4 представленные индикаторы кадровой безопасности организации выражаются относительными единицами (проценты). При этом первый и шестой индикаторы являются дестимуляторами, так как их минимизация улучшает интегральный показатель кадровой безопасности организации. Остальные индикаторы являются стимуляторами, то есть их увеличение повышает уровень интегрального показателя кадровой безопасности организации.

При этом эталонные значения индикаторов и их весовые коэффициенты зависят от состояния кадровой безопасности организации, конъюнктуры рынка, финансового состояния организации, цели исследования и др. При этом, весовые коэффициенты определяют экспертным методом по любой балльной шкале, затем их целесообразно нормировать на единицу по формуле:

$$w_i = \frac{w_i}{\sum_{n=1}^N w_n}, \quad (1.3)$$

где $i = 1, \dots, N$, N – общее количество индикаторов [69].

В числителе формулы используются ненормированные значения весовых коэффициентов, после нормировки сумма весовых коэффициентов индикаторов будет равна единице.

Эталонные значения индикаторов не должны иметь максимального значения, приведенного в таблице 1.4, что связано с тем, что достижение наивысших значений индикаторов кадровой безопасности организации сопряжено с весьма высокими издержками, которые далеко не всегда оправданы.

Оценить уровень кадровой безопасности организации можно путем сравнения всей совокупности индикаторов кадровой безопасности организации с эталонными значениями. При этом сравнение может выполняться, как по мере различия, так и по мере сходства. Алгоритм оценки уровня кадровой безопасности организации состоит из следующих этапов:

-задать эталонные значения индикаторов кадровой безопасности организации, используемых в оценке, в относительных единицах;

-определить значения индикаторов кадровой безопасности организации для исследуемого организации в относительных единицах;

-задать значения весовых коэффициентов индикаторов;

-нормировать значения весовых коэффициентов на единицу, если они заданы в баллах;

-вычислить интегральный показатель кадровой безопасности организации, как меру сходства индикаторов организации с индикаторами эталона по формуле:

$$m = \sum_{n=1}^N w_n x_n^{\Pi} x_n^{\Theta}, \quad (1.4)$$

где n – номер индикатора;

N – количество используемых индикаторов;

w_n – весовой коэффициент n -го индикатора;

x_n^{Π} – значение n -го индикатора организации;

x_n^{Θ} – значение n -го индикатора эталона [21].

-дать содержательную интерпретацию полученному значению меры сходства по лингвистической шкале, представленной на рисунке 1.4 [70].

Интервал	Характеристика состояния КБ	Необходимые мероприятия
0,00–0,20	критическое	Введение антикризисного управления и разработка антикризисной кадровой стратегии
0,21–0,40	кризисное	Меры по локализации кризиса, минимизации негативных последствий и восстановлению безопасности
0,41–0,60	удовлетворительное	Меры по предотвращению и противодействию кризису
0,61–0,80	нормальное	Поддержка на достигнутом уровне, меры по профилактике кризисных явлений
0,81–1,00	стабильное	Поддержка на достигнутом уровне

Рис. 1.4 Шкала уровня состояния кадровой безопасности организации

Для того, чтобы можно было дать содержательную интерпретацию полученного значения интегрального показателя кадровой безопасности организации, в соответствии со шкалой рисунка 1.4, необходимо полученное число разделить на число, которое получится, если в формуле 1.4 вместо x_n^{Π} подставить x_n^{Θ} , то есть вычислить меру сходства эталона с самим собой. Отношение этих чисел всегда будет принадлежать отрезку (0;1).

Таким образом, отметим, что применение индикативного подхода к оценке кадровой безопасности организации имеет точным и обладает простотой расчетов. Оценка уровня кадровой безопасности организации может быть выполнена на основе применения расчета меры сходства индикаторов кадровой безопасности организации с эталонными значениями индикаторов, которые зависят от цели оценки, финансовых возможностей, факторов влияния внутренней и внешней среды и др. Для содержательной интерпретации интегрального показателя кадровой безопасности организации необходима соответствующая лингвистическая шкала. Значение интегрального показателя кадровой безопасности организации целесообразно использовать для принятия решений по тактическому и стратегическому управлению организацией. Предложенная методика оценки кадровой безопасности организации может быть использована для оценки экономической безопасности других подсистем организации (производственной, финансовой, маркетинговой и т. д.).

Изучив теоретические и методологические основы исследования кадровой безопасности организации далее целесообразно провести практический мониторинг основных угроз кадровой безопасности на примере организации ООО «НОНА».

ГЛАВА 2. МОНИТОРИНГ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ООО «НОНА»

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации

Общество с ограниченной ответственностью «НОНА» было создано 23 июня 2011 года и осуществляет свою деятельность в рамках государственной программы Белгородской области «Развитие сельского хозяйства и рыбоводства в Белгородской области на 2014 - 2020 годы». Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава организации и действующего законодательства: Гражданский кодекс Российской Федерации и Федеральный закон от 08.02.1998г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»). Генеральным директором ООО «НОНА» является Филатов Владимир Федорович.

Таким образом, ООО «НОНА» создано в рамках законодательства Российской Федерации для осуществления хозяйственной деятельности и обладает полной хозяйственной самостоятельностью. Являясь юридическим лицом, правоспособность общества возникает в момент его создания (государственной регистрации) и прекращается в момент завершения его ликвидации (с момента внесения органом государственной регистрации соответствующей записи в единый государственный реестр юридических лиц).

Фактический и юридический адрес местонахождения общества: 308510, Белгородская обл., Белгородский р-н, пгт. Разумное, ул. Бельгина, д. 22 а.

ООО «НОНА» является производственной коммерческой организацией, целью деятельности является достижение максимальной экономической эффективности и прибыльности, через наиболее полное и качественное удовлетворение потребностей физических и юридических лиц в производимой обществом продукции, выполняемых работах, оказанных услугах.

Производственная деятельность ООО «НОНА» направлена на

выращивание индейки, переработки мяса и реализации продукции. В связи с чем, в организации успешно налажен полный процесс производства - от получения инкубационного яйца, выведения и выращивания молодняка птицы.

Структура производства ООО «НОНА» включает:

-два цеха-инкубатора общей мощностью инкубации 120 000 яиц индейки при единовременной закладке, 10 корпусов для содержания родительского поголовья индеек;

-один корпус для убоя птицы и один корпус для переработки и охлаждения индеек.

Миссией ООО «НОНА» является постоянное изучение и обобщение собственного и мирового опыта работы с птицей, учет всех замечаний и пожеланий клиентов, что позволяет достичь хороших результатов в показателях выращивания, переработки и реализации мяса индейки.

В соответствии с Уставом и ЕГРЮЛ основными видами деятельности общества являются:

-разведение сельскохозяйственной птицы;

-производство, переработка и реализация сельскохозяйственной продукции, в том числе растениеводства и животноводства;

-осуществление деятельности в сфере производства продуктов питания, переработки сырья для их производства, организация и оказание услуг в сфере общественного питания;

-оптовая торговля через агентов (за вознаграждение или на договорной основе) и другие виды деятельности, незапрещенные законодательством РФ.

Уставный капитал общества составляет 10 000 (десять тысяч) рублей и является номинальной стоимостью вклада учредителей общества и составляет 100 процентов уставного капитала. Учредители общества несут солидарную ответственность по обязательствам, связанным с учреждением общества и возникшим до его государственной регистрации. ООО «НОНА» несет ответственность по обязательствам учредителей общества, связанным с его учреждением, только в случае последующего одобрения их действий общим

собранием участников общества.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Общество имеет самостоятельный баланс. Общество может быть ограничено в правах лишь в случаях и в порядке, предусмотренных законом. Решение об ограничении прав может быть обжаловано в судебном порядке.

Система управления ООО «НОНА» позволяет провести разделение труда по вертикали, которое осуществляется путем делегирования линейных полномочий сверху вниз по уровням управления, сформированным при построении структуры организации. Организационная структура управления ООО «НОНА» представлена на рисунке 2.1.

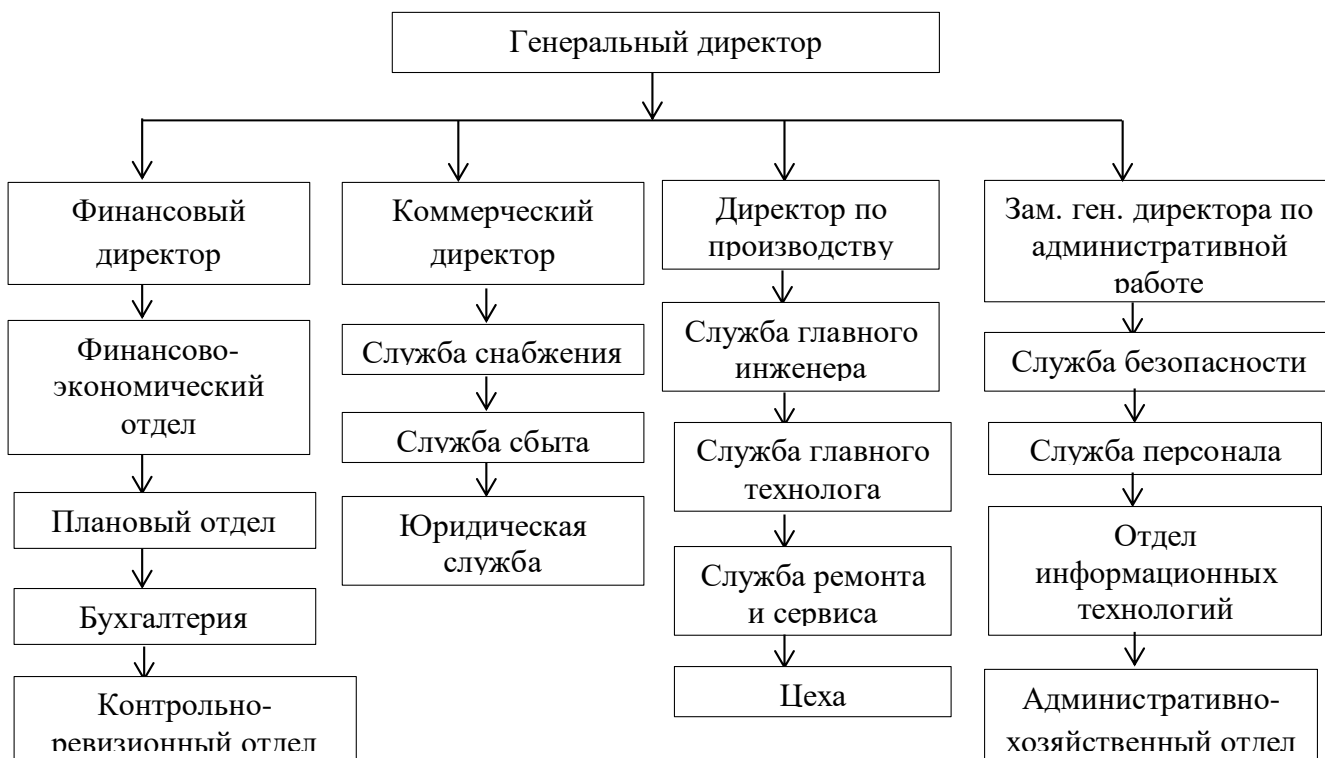


Рис. 2.1 Организационная структура управления ООО «НОНА»

Исходя из рисунка 2.1 видно, что принятая в ООО «НОНА» система управления является линейно-функциональной, а руководство деятельностью

организацией осуществляет генеральный директор, который самостоятельно решает вопросы деятельности организации, действует от его имени, имеет право подписи и распоряжается имуществом организации, осуществляет прием и увольнение работников. В соответствии с рыночной производственной ориентацией фирмы генеральный директор имеет в линейном подчинении финансового директора, коммерческого директора, директора по производству и заместителя генерального директора по административной работе.

Исходя из рассмотренной структуры управления ООО «НОНА», финансовый директор имеет в функциональном подчинении финансово-экономический, плановый, контрольно-ревизионный отделы и бухгалтерию. Коммерческому директору функционально службы снабжения и сбыта, а также юридическая служба. Директор по производству функционально руководит службами главного инженера, главного технолога и ремонта и сервиса, а также всеми производственными цехами. Заместителю генерального директора по административной работе подчиняются службы безопасности и персонала, административно-хозяйственный отдел и отдел информационных технологий.

Достоинствами принятой на ООО «НОНА» организационной структуры управления являются четкость системы взаимодействия подразделений, единоначалие, разграничение ответственности между лицами, находящимися в непосредственном подчинении директора, возможность быстрой реакции исполнительных подразделений на указания, полученные свыше.

Недостатки организационной структуры управления на ООО «НОНА» заключаются в большом количестве промежуточных звеньев, которые находятся между работниками и директором организации, который принимает управленческие решения. Генеральный директор и его заместители подвержены перегрузке, поэтому повышается зависимость между результатами работы и квалификацией, деловыми и личностными качествами высшего управленческого состава.

Используя данные годовой бухгалтерской отчетности ООО «НОНА» рассмотрим основные показатели финансово-хозяйственной деятельности за

исследуемый период в таблице 2.1 (Приложения 1,2).

Таблица 2.1

Динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности

ООО «НОНА» за 2015-2017 годы, тыс. рублей

Наименование показателей	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение			
				+/-		(%)	
				2016 г./ 2015 г.	2017 г./ 2016 г.	2016 г./ 2015 г.	2017 г./ 2016 г.
1. Выручка	26474	40297	52173	13823	11876	152,21	129,47
2. Себестоимость	23628	35448	45996	11820	10548	150,03	129,76
3. Прибыль от продаж	854	704	26	-150	-678	82,44	3,69
4. Чистая прибыль	9	6	18	-3	12	66,67	300,00
5. Среднегодовая стоимость основных средств	13693	13195	12571	-498	-624	96,36	95,27
6. Среднегодовая стоимость дебиторской задолженности	8687	8539	7993	-148	-546	98,30	93,61
7. Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности	3715	4801	4590	1086	-211	129,23	95,61
8. Среднесписочная численность работников, человек	81	94	106	13	12	116,05	112,77
9. Производительность труда	326,84	428,69	492,20	101,85	63,51	131,16	114,81
10. Рентабельность деятельности, %	0,04	0,02	0,04	-0,02	0,02	44,44	231,20

Из таблицы 2.1 видно, что выручка организации за исследуемый период возросла, так в 2015 году ее величина составила 26474 тыс. рублей, в 2016 году – 40297 тыс. рублей, в 2017 году – 52173 тыс. рублей, что свидетельствует о высоком уровне реализации мяса индейки ООО «НОНА», а также снижение уровня инфляции в стране до 2,5%. Рост выручки обусловил рост себестоимости производства продукции организации, которая в 2016 году составила 35448 тыс. рублей, что выше, чем в 2015 году на 11820 тыс. рублей, а в 2017 году себестоимость возросла еще на 10548 тыс. рублей или 29,76%, составив 45996 тыс. рублей.

Однако, прибыль от продаж снизилась за рассматриваемый период, так величина прибыли от продаж в 2015 году составила 854 тыс. рублей, в 2016 году - 704 тыс. рублей, в 2017 году – 26 тыс. рублей, а чистая прибыль, напротив, возросла и составила в 2015 году - 9 тыс. рублей, в 2016 году – 6 тыс. рублей, в 2017 году – 18 тыс. рублей. Несмотря на развитие программы в России по «импортозамещению» у организации конечные финансовые результаты показали негативную динамику. Соответственно, рентабельность деятельности ООО «НОНА» составила за весь период всего 0,04%.

Рост объема производства способствовал увеличению среднесписочной численности работников, которая в 2016 году относительно 2015 года возросла на 13 человек, а в 2017 году – еще на 12 человек. Также положительным моментом деятельности ООО «НОНА» за анализируемый период является рост производительности труда, которая в 2015 году составила 326,84 тыс. рублей, в 2016 году – 428,69 тыс. рублей, в 2017 году – 492,20 тыс. рублей.

Среднегодовая стоимость основных средств за период 2015-2017 годы снизилась с 13693 тыс. рублей до 12571 тыс. рублей, что свидетельствует о том, что основные средства на протяжении отчетного периода не обновляются. В ООО «НОНА» за 2015-2017 годы улучшились отношения с покупателями, так объем дебиторской задолженности снизился с 8687 тыс. рублей до 7993 тыс. рублей, а по расчетам с покупателями отношения ухудшились, и величина кредиторской задолженности возросла с 3715 тыс. рублей до 4590 тыс. рублей

В заключение отметим, что ООО «НОНА» функционирует всего семь лет, является производственной коммерческой организацией, которая осуществляет свою производственную деятельность в области птицеводства с полным циклом производства: от выращивания индейки, ее переработки и реализаций продукции. Основной целью деятельности является достижение максимальной экономической эффективности и прибыльности, а предметом деятельности – выращивание и переработка сельскохозяйственной птицы. Миссией ООО «НОНА» является постоянное изучение и обобщение собственного и мирового опыта работы с птицей, учет всех замечаний и пожеланий клиентов, что

позволяет достичь хороших результатов в показателях выращивания, переработки и реализации мяса индейки.

Принятая в ООО «НОНА» система управления является линейно-функциональной, при которой генеральный директор имеет в подчинении финансового директора, коммерческого директора, директора по производству и заместителя генерального директора по административной работе. Финансовые результаты показали негативную динамику, при росте отдельных показателей объем прибыли от продаж за анализируемый период снизился при одновременном росте выручки от реализации и чистой прибыли.

В следующем разделе проанализируем кадровые возможности и их влияние на изменение экономических показателей деятельности исследуемой организации.

2.2. Анализ кадрового потенциала и эффективности его использования в ООО «НОНА»

Наибольшая угроза для деятельности организации исходит от собственного персонала, поэтому обеспечение его безопасности - это одно из тех направлений, которое должно быть обеспечено руководством ООО «НОНА» в первую очередь.

Персонал ООО «НОНА» включает сотрудников: рабочие, технические исполнители, работники социальной инфраструктуры, высший менеджмент: генеральный директор и его заместители, а также учредители организации. Обычно выделяют основной, вспомогательный, обслуживающий и управленческий персонал.

К основному персоналу относятся сотрудники-рабочие, непосредственно занятые в процессе производства и переработки сельскохозяйственной птицы, то есть непосредственно влияющие на конечную продукцию организации.

Основной персонал является «зарабатывающим» или приносящим выручку организации.

Вспомогательный персонал ООО «НОНА» обеспечивает деятельность основного, косвенно участвуя в создании конечного продукта, создавая инструменты и средства труда для основного процесса.

К обслуживающему персоналу относятся сотрудники, участвующие в обслуживании нужд самой организации – это служащие служб и отделов ООО «НОНА»: бухгалтерия, службы сбыта/снабжения, финансово-экономический отдел.

К управленческому персоналу относятся высший и средний менеджмент организации – это генеральный директор и его заместители, начальники служб и отделов, которые находятся в функциональном подчинении у руководства.

В настоящее время следует различать качественную и количественную характеристику трудовых ресурсов организации.

Количественная характеристика персонала в первую очередь измеряется такими показателями, как анализ и структура среднесписочной численности работников, а также показателями движения сотрудников ООО «НОНА», которые рассчитываются на основе коэффициентов оборота по прибытию и выбытию кадров, общего оборота и текучести кадров.

Качественная характеристика персонала ООО «НОНА» представляет собой совокупность профессиональных, нравственных и личностных свойств, которые являются конкретным выражением соответствия персонала тем требованиям, которые предъявляются к должности или рабочему месту.

Проанализируем динамику состава и структуры численности работников по категориям персонала ООО «НОНА» за исследуемый период в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Динамика численности персонала по категориям ООО «НОНА»
за 2015-2017 годы, человек

Наименование показателей	Годы			Отклонение			
	2015	2016	2017	2016 г к 2015г.		2017 г к 2016г.	
				+, -	%	+, -	%
1. Управленческий персонал, в том числе:	13	12	15	-1	92,31	3	125,00
-высший менеджмент	5	5	5	0	100,00	0	100,00
-средний менеджмент	8	7	10	-1	87,50	3	142,86
2. Обслуживающий персонал, в том числе:	18	21	25	3	116,67	4	119,05
-служащие	18	21	25	3	116,67	4	119,05
3. Основной персонал, в том числе:	40	49	54	9	122,50	5	110,20
-рабочие	40	49	54	9	122,50	5	110,20
4. Вспомогательный персонал, в том числе:	10	12	12	2	120,00	0	100,00
-уборщики	3	3	3	0	100,00	0	100,00
-водители	3	5	5	2	166,67	0	100,00
-охрана	4	4	4	0	100,00	0	100,00
Итого:	81	94	106	13	116,05	12	112,77

Из таблицы 2.2 видно, что на ООО «НОНА» за 2015-2017 годы численность персонала возросла на 25 человек, что связано с ростом объема производства и реализации мяса индейки, как на территории Белгородской области, так и на территории Центрально-Черноземного региона. Так, количество высшего менеджмента ООО «НОНА» за исследуемый период осталось неизменным и составило 5 человек, а количество среднего менеджмента возросло на 2 человека. Численность обслуживающего и вспомогательного персонала возросла на 9 человек. Наибольшее увеличение было численности основного персонала в 2016 году - на 9 человек или 22,50%, а в 2017 году - на 5 человек или 10,20%.

Анализ движения рабочих кадров выполняется путем расчета следующих коэффициентов: коэффициент общего оборота, коэффициент оборота рабочей силы по приему, коэффициент оборота рабочей силы по увольнению.

Коэффициент оборота по приему персонала (Кпр):

$$K_{пр} = \frac{Ч_{прин.}}{Ч_{ср.чис.}} * 100\% , \quad (2.1)$$

где Чприн. – численность принятого персонала за период;

Чср.чис. – среднесписочная численность персонала за период.

Коэффициент оборота по выбытию персонала (Кв):

$$K_{в} = \frac{Ч_{ув.}}{Ч_{ср.чис.}} * 100\% , \quad (2.2)$$

где Чув. – численность уволенного персонала за период.

Коэффициент общего оборота персонала организации (Кобщ):

$$K_{общ} = \frac{(Ч_{прин.} + Ч_{ув.})}{Ч_{ср.чис.}} * 100\% \quad (2.3)$$

Количественный анализ показателей движения персонала ООО «НОНА» за исследуемый период представим в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Динамика показателей движения персонала в ООО «НОНА»
за 2015-2017 годы, человек

Наименование показателей	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение	
				2016/2015	2017/2016
Среднесписочная численность	81	94	106	13	12
Принято работников - всего	5	18	14	13	-4
Выбыло работников – всего, в том числе:	2	5	2	3	-3
-в связи с сокращением численности	0	1	1	1	0
-по собственному желанию	2	4	1	2	-3
-уволено за прогул и др. нарушения трудовой дисциплины	-	-	-	-	-
Коэффициенты:					
оборот по приему, Кпр	6,17	19,15	13,21	12,98	-5,94
оборот по выбытию, Кв	2,47	5,32	1,89	2,85	-3,43
общего оборота, Кобщ	8,64	24,47	15,09	15,83	-9,37

Из таблицы 2.3 видно, что на протяжении анализируемого периода коэффициент оборота по приему работников в 2015 году составил 6,17 оборота,

в 2016 году – 19,15 оборотов, в 2017 году – 13,21 оборот, так можно охарактеризовать рост на ООО «НОНА» потребности в персонале к концу периода. Коэффициент оборота по выбытию в 2015 году составил 2,47 оборота, в 2016 году – 5,32 оборотов, в 2017 году – 1,89 оборота, так из расчета видно, что у организации низкое высвобождение персонала, низкая текучесть рабочих кадров. Это можно рассматривать как благоприятный фактор для повышения трудового потенциала организации.

Важнейшим показателем управления персоналом является общий оборот. Можно увидеть, что данный коэффициент в ООО «НОНА» в течение исследуемого периода увеличивается с 8,64 оборотов в 2015 году до 15,09 оборотов в 2017 году. Так, рост данного показателя в ООО «НОНА» свидетельствует о нестабильности работающего персонала, а, следовательно, о проблемах кадровой политики организации.

Рассмотрев динамику состава и структуры трудовых ресурсов ООО «НОНА» проанализируем качественные показатели трудовых ресурсов организации, которые представлены в таблицах ниже.

Изменение структуры сотрудников организации обуславливает необходимость изучения их квалификационного уровня. Квалификационный уровень работников во многом зависит от возраста работников ООО «НОНА», поэтому проанализируем персонал по возрасту в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Оценка персонала ООО «НОНА» по возрасту за 2015-2017 годы, человек

Наименование показателей (возраст)	Численность работников			Удельный вес, %			Отклонения (+/-)	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016 к 2015 г.	2017 к 2016 г.
до 20	3	2	7	3,70	2,13	6,60	-1	5
от 20 до 30	37	35	38	45,68	37,23	35,85	-2	3
от 30 до 40	31	46	51	38,27	48,94	48,11	15	5
от 40 до 50	9	8	7	11,11	8,51	6,60	-1	-1
от 50 до 60	1	3	3	1,23	3,19	2,83	2	0
Средний возраст работников	27,6	30,5	33,5	-	-	-	2,9	3,0
Всего работников:	81	94	106	100	100	100	13	12

Приведенные в таблице 2.4 данные позволяют сделать вывод о том, что за исследуемый период наибольший удельный вес сотрудников ООО «НОНА» в возрасте от 20 до 30 лет составил в 2015 году – 45,68%, в 2016 году – 37,23%, в 2017 году – 35,85%, а в возрасте от 30 до 40 составил в 2015 году – 38,27%, в 2016 году – 48,94%, в 2017 году – 48,11%. Наименьший удельный вес был у сотрудников в возрасте от 50 до 60 лет и составил в 2015 году – 1,23%, в 2016 году – 3,19%, в 2017 году – 2,83%. Средний возраст работников ООО «НОНА» возрос с 27,6 лет до 33,5 лет.

В рамках характеристики структуры персонала ООО «НОНА» целесообразно проанализировать его качественный уровень по полу за анализируемый период, данные приведены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Оценка персонала ООО «НОНА» по полу за 2015-2017 годы, человек

Наименование показателей (пол)	Численность работников			Удельный вес, %			Отклонения (+/-)	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016 к 2015 г.	2017 к 2016 г.
Мужчины	52	63	68	64,20	67,02	64,15	11	5
Женщины	29	31	38	35,80	32,98	35,85	2	7
Всего работников:	81	94	106	100	100	100	13	12

Из анализа показателей таблицы 2.5 видно, что в ООО «НОНА» преимущественно мужской коллектив. Так, за период 2015-2017 годы количество работающих мужчин возросло с 52 до 68 человек, количество работающих женщин возросло с 29 до 38 человек, при этом и удельный вес, как работающих мужчин, так и работающих женщин практически не изменился за исследуемый период.

Квалификационный уровень сотрудников ООО «НОНА» зависит от уровня образования и трудового стажа, поэтому проведем оценку персонала организации по образовательному признаку и трудовому стажу за анализируемый период, данные представлены в таблицах 2.6 и 2.7.

Таблица 2.6

Оценка персонала ООО «НОНА» по уровню образования за 2015-2017 годы,
человек

Наименование показателей (образование)	Численность работников			Удельный вес, %			Отклонения (+/-)	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016 к 2015 г.	2017 к 2016 г.
Незаконченное среднее	0	2	2	0,00	2,13	1,89	2	0
Среднее, среднее специальное	10	15	20	12,35	15,96	18,87	5	5
Высшее	71	77	84	87,65	81,91	79,25	6	7
Всего работников:	81	94	106	100	100	100	13	12

Как видно из представленных данных таблицы 2.6, в качественном отношении среди сотрудников ООО «НОНА» за исследуемый период преобладают более 80% от всей численности работники с высшим образованием – удельный вес которых составил в 2015 году – 87,65%, в 2016 году – 81,91%, в 2017 году – 79,25%. Удельный вес сотрудников ООО «НОНА» со средним и средне специальным образованием составил в 2015 году – 12,35%, в 2016 году – 15,96%, в 2017 году – 18,87%. В ООО «НОНА» также работают два сотрудника с незаконченным средним образованием.

Таблица 2.7

Оценка персонала ООО «НОНА» по стажу работы за 2015-2017 годы, человек

Наименование показателей (стаж)	Численность работников			Удельный вес, %			Отклонения (+/-)	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016 к 2015 г.	2017 к 2016 г.
до 5 лет	4	8	5	4,94	8,51	4,72	4	-3
от 5 до 10 лет	15	12	13	18,52	12,77	12,26	-3	1
от 10 до 15 лет	30	48	57	37,04	51,06	53,77	18	9
от 15 до 20 лет	25	23	28	30,86	24,47	26,42	-2	5
свыше 20 лет	7	3	3	8,64	3,19	2,83	-4	0
Всего работников:	81	94	106	100	100	100	13	12

Из приведенных в таблице 2.7 данных видно, что в ООО «НОНА» учитывается общий стаж по записям в трудовой книжке, а не только стаж

работы в исследуемой организации, то необходимо отметить, что значительная доля работающих обладает длительным стажем работы – в совокупности, сотрудников, имеющих трудовой стаж более 10 лет в организации у 57 человек или 53,77%, от 15 до 20 лет – у 28 человек или 26,42%. Количество сотрудников со стажем от 5 до 10 лет снизилось с 15 до 13 человек или на 12,26%, что характеризует неэффективность кадровой политики организации по трудоустройству молодежи.

Полноту использования персонала ООО «НОНА» можно оценить по количеству отработанных дней в году, а также по степени использования фонда рабочего времени. Фонд рабочего времени (ФРВ) зависит от численности рабочих, количества отработанных дней одним рабочим в среднем за год и средней продолжительности рабочего дня и рассчитывается по формуле:

$$\text{ФРВ} = \text{ЧР} * \text{Д} * \text{П}, \quad (2.4)$$

Где ЧР – среднегодовая численность рабочих;

Д – количество отработанных одним рабочим дней за год;

П – среднечасовая продолжительность рабочего дня.

Проведем анализ использования фонда рабочего времени в целом по ООО «НОНА» в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Использование трудовых ресурсов ООО «НОНА»
в 2015 – 2017 годы, человек

Наименование показателей	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение 2017-2015 годы	
				+/-	%
Среднегодовая численность рабочих, ЧР	40	49	54	14	135,00
Отработано дней одним рабочим за год, Д	228	232	236	8	103,51
Отработано часов одним рабочим за год, Ч	1733	1846	1957	224	112,93
Средняя продолжительность рабочего дня, П, часов	7,6	7,96	7,91	0,31	104,08
Общий фонд рабочего времени ФРВ, человеко/часов	69 312	90 489	100805	31493	145,44

Из таблицы 2.8 видно, что у ООО «НОНА» за исследуемый период 2015-2017 годы значительно улучшилось использование трудовых ресурсов, так общий фонд рабочего времени возрос с 69312 до 100 805 человек/часов, то есть увеличился на 45,44% или 31493 человек/часов. Можно увидеть, что данное увеличение фонда рабочего времени произошло за счет роста:

- среднегодовой численности рабочих - на 14 человек или 35%;
- количества отработанных дней и часов за год – на 8 дней и 224 часа;
- средней продолжительности рабочего дня – на 0,31 час.

Проведем факторный анализ изменения фонда рабочего времени ООО «НОНА» за исследуемый период, где 2017 год – это отчетный период, а 2015 год – базисный, за счет изменения:

- численности рабочих:

$$\Delta\text{ФРВ}_{\text{ЧР}} = (\text{ЧР}_{\text{отч}} - \text{ЧР}_{\text{баз}}) * \text{Д}_{\text{баз}} * \text{П}_{\text{баз}} \quad (2.5)$$

$$\Delta\text{ФРВ}_{\text{ЧР}} = (\text{ЧР}_{2017} - \text{ЧР}_{2015}) * \text{Д}_{2015} * \text{П}_{2015} = (54 - 40) * 228 * 7,6 = +24259 \text{ часов}$$

- количества отработанных дней одним рабочим:

$$\Delta\text{ФРВ}_{\text{Д}} = \text{ЧР}_{\text{отч}} * (\text{Д}_{\text{отч}} - \text{Д}_{\text{баз}}) * \text{П}_{\text{баз}} \quad (2.6)$$

$$\Delta\text{ФРВ}_{\text{Д}} = \text{ЧР}_{2017} * (\text{Д}_{2017} - \text{Д}_{2015}) * \text{П}_{2015} = 54 * (236 - 228) * 7,6 = +3283 \text{ часов}$$

- продолжительности рабочего дня:

$$\Delta\text{ФРВ}_{\text{П}} = \text{ЧР}_{\text{отч}} * \text{Д}_{\text{отч}} * (\text{П}_{\text{отч}} - \text{П}_{\text{баз}}) \quad (2.7)$$

$$\Delta\text{ФРВ}_{\text{П}} = \text{ЧР}_{2017} * \text{Д}_{2017} * (\text{П}_{2017} - \text{П}_{2015}) = 54 * 236 * (7,91 - 7,60) = +3951 \text{ часов}$$

Очевидно, в ООО «НОНА» использование трудовых ресурсов улучшилось в 2017 году по сравнению с 2015 годом. Целодневные потери рабочего времени снизились на 8 дней на каждого рабочего организации, возрастание ФРВ произошло за счет качественных показателей: за счет увеличения численности рабочих на 24259 часов, за счет количества отработанных дней на 3283 часа и продолжительности рабочего дня на 3951 часов.

Общий фонд заработной платы работников зависит от среднесписочной численности и среднего заработка за соответствующий период времени (в

среднегодовом, среднедневном и среднечасовом выражении), поэтому в таблице 2.9 подробно исследуем фонд заработной платы сотрудников ООО «НОНА» за анализируемый период.

Таблица 2.9

Анализ постоянного фонда заработной платы ООО «НОНА» за 2015-2017 годы

Наименование показателей	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение 2017-2015 годы	
				+/-	%
Среднесписочная численность, человек	81	94	106	25	130,86
Количество отработанных дней одним рабочим в среднем за год, дней	228	232	236	8	103,51
Средняя продолжительность рабочей смены, часов	7,6	7,96	7,91	0,31	104,08
Фонд постоянной оплаты труда, тыс. рублей	20 554	24 951	27119	6565	131,94
Зарплата одного работника, рублей:					
- среднегодовая	25375	26544	25584	209	100,82
- среднедневная	111,30	114,41	108,41	-2,89	97,40
- среднечасовая	14,64	14,37	13,71	-0,94	93,59

Из расчетов в таблице 2.9 видно, что в ООО «НОНА» за исследуемый период рост среднесписочной численности сотрудников на 25 человек привел к увеличению фонда постоянной оплаты труда на 6565 тыс. рублей или 31,94% и составил на конец исследуемого периода 27119 тыс. рублей. Исходя из того, что фонд оплаты труда возрос, изменилась и заработная плата сотрудников организации, так:

-увеличилась среднегодовая заработная плата персонала и составила в 2015 году 25375 рублей, в 2016 году – 26543 рублей, в 2017 году – 25584 рублей, таким образом, прирост составил 209 рублей;

-снизилась среднедневная заработная плата персонала и составила в 2015 году 111,30 рублей, в 2016 году – 114,41 рублей, в 2017 году – 108,41 рублей, таким образом, снижение составило 2,89 рублей;

-снизилась среднечасовая заработная плата персонала и составила в 2015 году 14,64 рублей, в 2016 году – 14,37 рублей, в 2017 году – 13,71 рублей, таким образом, снижение составило 0,94 рубля.

Проведенный расчет характеризует, что на ООО «НОНА» рост численности сотрудников не привел к равновеликому росту заработной платы.

В процессе анализа эффективности использования трудовых ресурсов ООО «НОНА» следует также установить соответствие между темпами роста средней заработной платы и производительности труда. Для расширенного воспроизводства, получения прибыли и рентабельности важно, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста оплаты. Если этот принцип не соблюдается, то происходит перерасход фонда заработной платы, повышение себестоимости предоставленных услуг и уменьшение суммы прибыли.

Изменение среднего заработка работающих за тот или иной отрезок времени характеризуется его индексом ($I_{зз}$), который определяется отношением средней зарплаты за отчетный период ($ЗП_1$) к средней зарплаты за отчетный период ($ЗП_0$). Аналогичным образом рассчитывается индекс производительности труда ($I_{пт}$):

$$I_{пт} = \frac{Пm_1}{Пm_0} = \frac{492,20}{386,84} = 1,51 \quad (2.8)$$

$$I_{зз} = \frac{ГЗП_1}{ГЗП_0} = \frac{25584}{25375} = 1,01 \quad (2.9)$$

Приведенные данные свидетельствуют о том, что в анализируемой организации темпы роста производительности труда опережают темпы роста средней заработной платы. Коэффициент опережения ($K_{оп}$) равен:

$$K_{оп} = \frac{I_{пт}}{I_{зз}} = \frac{1,51}{1,01} = 1,49 \quad (2.10)$$

Для определения суммы экономии (-Э) или перерасхода (+Э) фонда зарплаты в связи с изменением соотношений между темпами роста производительности труда и оплаты можно использовать следующую формулу:

$$+/- \text{Эфзп} = \text{ФЗП1} * (\text{Iзз} - \text{Iпп}) \quad (2.11)$$

$$+/- \text{Эфзп} = 27119 * (1,01 - 1,51) = -13560 \text{ тыс. рублей}$$

В ООО «НОНА» более высокие темпы роста производительности труда по сравнению с темпами роста оплаты труда, что привело к экономии фонда заработной платы за исследуемый период в размере 13560 тыс. рублей

По итогам исследования обобщим, что проведенный анализ количественного состава персонала ООО «НОНА» за исследуемый период показал, что численность персонала возросла на 28,82%, при этом наибольшее увеличение было численности рабочих и составило 32,70%. Анализ показателей движения персонала ООО «НОНА» за 2015-2017 годы показал рост коэффициентов оборота по приему и общего оборота и снижение коэффициента оборота по выбытию, что определяется, как благоприятный фактор для повышения трудового потенциала организации.

Анализ качественной характеристики персонала ООО «НОНА» за исследуемый период показал, что в организации работают сотрудники в возрасте от 20 до 30 лет - 35,85% и в возрасте от 30 до 40 лет - 48,11%. В ООО «НОНА» преимущественно мужской коллектив – работает 68 мужчин и 38 женщин, значительная доля работающих обладает длительным стажем работы – более 10 лет - 53,77% и от 15 до 20 лет – 26,42%.

У ООО «НОНА» за исследуемый период значительно улучшилось использование трудовых ресурсов, так общий фонд рабочего времени увеличился на 45,44% или 31493 человеко/часов, а заработная плата возросла незначительно с 25375 до 25584 рублей, то есть на 0,82%.

За исследуемый период в ООО «НОНА» рост среднесписочной численности сотрудников привел к увеличению фонда постоянной оплаты труда на 31,94% и составил 27119 тыс. рублей. По данным индексного анализа можно определить, что ООО «НОНА» более высокие темпы роста производительности труда по сравнению с темпами роста оплаты труда, что привело к экономии фонда заработной платы в размере 13560 тыс. рублей.

В следующем разделе оценим кадровую безопасность ООО «НОНА».

2.3. Оценка кадровой безопасности ООО «НОНА»

Под кадровой безопасностью ООО «НОНА» понимается защищенность ее общественно-прогрессивных интересов по развитию и совершенствованию человеческого капитала, поддержанию эффективной системы управления человеческими ресурсами и минимизации рисков организации, связанных с кадровой составляющей.

Кадровая безопасность – это такое положение ООО «НОНА» как социальной общности и индивида в ней, при котором воздействие на них со стороны природной, экономической и социальной среды, а также внутренней среды самого человека не способно причинить какой-либо вред.

Результатом привлечения на вакантные места персонала извне, а также следствием неоднородности культуры ООО «НОНА» может быть нарушение кадровой безопасности организации, выражающейся в различных формах сопротивления работников культуре компании, ее нормам, ценностям и регламентам. Формами проявления сопротивления работников культуре компании являются демонстрация ими деструктивных форм поведения, в том числе и в виде различных типов мошенничества и воровства.

Обеспечение кадровой безопасности, как составной части экономической безопасности ООО «НОНА» включает в себя два направления деятельности:

1. Направление, ориентированное на работу с персоналом организации, на повышение эффективности работы сотрудников. Оно включает в себя работу по планированию и управлению персоналом, предотвращению угроз негативных воздействий на кадровую безопасность ООО «НОНА» за счет недостаточной квалификации сотрудников, слабой организации системы управления персоналом, подбора, обучения и мотивации сотрудников организации.

2. Направление, нацеленное на сохранение и развитие интеллектуального потенциала ООО «НОНА», который характеризуется как совокупность материальной и человеческой составляющих.

Кадровую безопасность ООО «НОНА» следует рассматривать как систему взаимосвязанных показателей, связанных с персоналом: состав и движение, затрат от инвестирования, мотивации, условия труда и личностные показатели персонала. Чем ближе соответствие каждого показателя эталону, входящему в систему кадровой безопасности, тем устойчивее она в целом. Подход к оценке состояния кадровой безопасности ООО «НОНА» в первую очередь основан на расчете индикаторов, которые связаны с показателями персонала, их весовыми значениями и расчете интегрального показателя оценки состояния кадровой безопасности. Таким образом, выявляются те показатели, которые являются уязвимыми и корректировка которых приведет к существенному повышению уровня кадровой безопасности в целом.

Первый индикатор – это коэффициент текучести кадров, который рассчитывается соотношением количества уволившихся сотрудников к их среднесписочной численности за период. В таблице 2.10 представим расчет коэффициента текучести кадров ООО «НОНА» за исследуемый период.

Таблица 2.10

Расчет первого индикатора кадровой безопасности – коэффициента текучести кадров ООО «НОНА» за период 2015-2017 годы

Наименование показателей	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонения (+/-)	
				2016 к 2015 г.	2017 к 2016 г.
Среднесписочная численность, человек	81	94	106	13	12
Выбыло работников, человек	2	5	2	3	-3
Значения коэффициента текучести кадров, об.	2,47	5,32	1,89	2,85	-3,43

Расчет коэффициента текучести характеризует положительную динамику кадрового потенциала ООО «НОНА» за анализируемый период, так как имеет

тенденцию снижения, следовательно, сотрудники организации дорожат своим рабочим местом, а количество их увольнений минимизируется.

Второй индикатор – это образовательный состав кадрового потенциала в организации. Образовательный состав персонала ООО «НОНА» включает совокупный удельный вес работающих сотрудников с высшим и средним образованием. Ранее в таблице 2.6 нами была проведена оценка кадрового состава ООО «НОНА» за исследуемый период по уровню образования, исходя из которой: удельный вес образовательного состава персонала составил в 2015 году 100%, в 2016 году –97,87%, в 2017 году – 98,11%.

Расчет второго индикатора кадровой безопасности ООО «НОНА» характеризует высокие показатели уровня образовательного состава кадрового потенциала организации.

Третий индикатор – это уровень издержек на обучение в общем объеме издержек на персонал. Затраты на обучение персонала и виды обучения представим в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Динамика затрат на обучение ООО «НОНА» за 2015-2017 годы

Наименование показателей	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1.Обучение рабочих, всего, человек, в том числе:	40	49	54
-подготовка, переподготовка	21	27	33
-обучение вторым профессиям	1	2	2
-повышение квалификации	18	20	19
2.Повышение квалификации, руководителей и специалистов всего человек, в том числе:	9	5	7
-в организации	2	3	3
-в БГАУ им. В.Я. Горина	7	2	4
3.Затраты на обучение, тыс. рублей	825,42	908,16	1024,5

По данным таблицы 2.11 можно определить, что обучение за исследуемый период в ООО «НОНА» проходили, как рабочие, так руководители и специалисты. Количество рабочих, прошедших обучение составило в 2015 году – 40 человек, в 2016 году – 49 человек, в 2017 году – 54 человека, а количество руководителей и специалистов ООО «НОНА»,

прошедших обучение, составило в 2015 году – 9 человек, в 2016 году – 5 человек, в 2017 году – 7 человек.

При этом, за анализируемый период было востребовано внешнее обучение руководителей и специалистов на базе БГАУ им. В.Я. Горина. ООО «НОНА» увеличивает ежегодно затраты на обучение персонала, вследствие заинтересованности в более высококвалифицированных сотрудниках, которые составили в 2015 году – 825,42 тыс. рублей, в 2016 году – 908,16 тыс. рублей, в 2017 году – 1024,5 тыс. рублей.

Затраты на персонал ООО «НОНА» выражены в суммах фонда оплаты труда, который составил в 2015 году – 20554 тыс. рублей, в 2016 году – 26544 тыс. рублей, в 2017 году – 27119 тыс. рублей. Исходя из имеющихся данных, рассчитаем уровень издержек на обучение в общем объеме издержек на персонал ООО «НОНА» за анализируемый период:

$$Y_{zn2015} = \frac{825,42}{20554} * 100\% = 4,02\%$$

$$Y_{zn2016} = \frac{908,16}{26544} * 100\% = 3,42\%$$

$$Y_{zn2017} = \frac{1024,51}{27119} * 100\% = 3,78\%$$

Из расчета затрат на обучение в общих издержках на персонал ООО «НОНА» за период 2015-2017 годы видно, что их удельных вес имеет низкое значение, которое при этом имеет тенденцию снижения, что характеризует неэффективность обучения в организации.

Четвертый индикатор – это степень удовлетворенности оплатой труда, которая была оценена на основании анкеты, представленной в приложении 3. Анкетирование нами было проведено у 50 сотрудников ООО «НОНА», по результатам которого была выявлена не только степень материальной удовлетворенности трудом, но и моральной, технической и социальной сторонами деятельности. Обобщим результаты анкетирования в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Оценка степени удовлетворенности оплатой труда ООО «НОНА»

№ п/п	Содержание вопроса	Кол-во уд. ответов	Доля уд. ответов от общего числа работников	Степень уд. Работников
1	Удовлетворены ли Вы в общем и целом своей жизнью	20	40%	Средняя
2	Соответствует ли выполняемая Вами работа Вашим личным способностям	32	64%	Средняя
3	Оценка уверенности в завтрашнем дне у персонала организации	41	82%	Высокая
4	Удовлетворены ли Вы размером своей заработной платы	25	50%	Средняя
5	Имеете ли Вы возможность карьерного роста в организации	20	40%	Средняя
6	Удовлетворены ли Вы организацией режима труда в организации	35	70%	Высокая
7	Хотели бы Вы поменять место работы на более высокооплачиваемое	7	14%	Низкая
8	Удовлетворяет ли Вас уровень технической оснащенности труда	25	50%	Средняя
9	Удовлетворяет ли Вас уровень оплаты временной нетрудоспособности, отпуска	30	60%	Средняя
	Итого:		470%	

Рассчитаем степень удовлетворенности сотрудников:

$$U_{\partial_{3/n}} = \frac{470\%}{9} = 52\%$$

За период 2015-2017 годы ООО «НОНА» имеет среднюю степень удовлетворенности сотрудников оплатой труда, которая составила 52%.

Пятый индикатор – это удельный вес оплаты труда в общем объеме издержек организации. Рассчитаем ниже значения данного индикатора по ООО «НОНА» за анализируемый период:

$$Y_{c/c2015} = \frac{20554}{23628} * 100\% = 86,92\%$$

$$Y_{c/c2016} = \frac{26544}{35448} * 100\% = 74,81\%$$

$$Y_{c/c2017} = \frac{27119}{45996} * 100\% = 58,96\%$$

Произведенный выше расчет удельного веса оплаты труда в общей себестоимости имеет тенденцию снижения к концу периода 2015-2017 годы, что обусловлено ростом амортизации, расхода электроэнергии и топлива, кормов для индеек.

Шестой индикатор – это оценка заболеваемости сотрудников ООО «НОНА». По данным службы персонала, число сотрудников организации, которые имеют хронические заболевания (в том числе профессиональные), поэтому ежегодно уходят на «больничный», либо проходят ежегодную диспансеризацию, составило: в 2015-2016 годы – 5 человек; в 2017 году – 4 человека. Расчет удельного веса численности сотрудников, имеющих заболевания, в общем количестве здоровых сотрудников представим ниже:

$$Y_{заб2015} = \frac{5}{(81-5)} * 100\% = 6,58\%$$

$$Y_{заб2016} = \frac{5}{(94-5)} * 100\% = 5,62\%$$

$$Y_{заб2017} = \frac{4}{(106-4)} * 100\% = 3,91\%$$

Представленный расчет уровня заболеваемости сотрудников ООО «НОНА» за анализируемый период имеет тенденцию снижения с 6,58% до 3,91%, что является положительной тенденцией.

Седьмой индикатор – это уровень автоматизации труда, который определяется соотношением количеством автоматизированных рабочих мест к количеству мест с применением ручного труда. По данным ООО «НОНА» произведем ниже расчет седьмого индикатора:

$$Y_{авт2015} = \frac{59}{81} * 100\% = 72,84\%$$

$$Y_{авт2016} = \frac{61}{94} * 100\% = 64,89\%$$

$$Y_{авт2017} = \frac{65}{106} * 100\% = 61,32\%$$

Расчет уровня автоматизации труда сотрудников ООО «НОНА» имеет негативную тенденцию снижения с 72,84% до 61,32%, тем самым характеризуя то, что в организации возросла численность сотрудников, однако, преимущественно для ведения ручного труда.

Восьмой индикатор – это удельный вес персонала, не имеющего нарушений по трудовой дисциплине в общей численности персонала. По данным службы персонала ООО «НОНА» за период 2015-2017 годы, не было увольнений, связанных с нарушением трудовой дисциплины, поэтому доля персонала, не имеющая нарушений трудовой дисциплины составила 100%.

Девятый индикатор – это вероятность сохранения коммерческой тайны ООО «НОНА». В организации, при трудоустройстве сотрудника, предусмотрен договор о неразглашении коммерческой тайны, который также подразумевает ее сохранение при увольнении сотрудника. Также статья 183 Уголовного кодекса Российской Федерации устанавливает ответственность за посягательство на коммерческую тайну. Например, за разглашение коммерческой тайны, совершенное из корыстной или иной личной заинтересованности и причинившее крупный ущерб, предусмотрено наказание вплоть до лишения свободы на срок до 3 лет. На основании данных службы безопасности ООО «НОНА» представим оценку основных кадровых и информационных угроз за 2015-2017 годы на рисунке 2.2.



Рис. 2.2 Оценка угроз кадровой безопасности ООО «НОНА» за 2015-2017 годы

Из данных рисунка 2.2 видно, что наибольшую угрозу для информационной и кадровой безопасности ООО «НОНА» представляют мелкие хищения товарно-материальных ценностей (35%) и коррупция со стороны должностных лиц (29%), наименьшую – разглашение конфиденциальной информации (в том числе коммерческой тайны) - 15%.

Обобщим представленные индикаторы кадровой безопасности ООО «НОНА» в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Индикаторы кадровой безопасности ООО «НОНА» за 2015-2017 годы, %

	Индикаторы	Годы			Ср. значение	Эта- лон	Вес индикатора
		2015	2016	2017			
1.	Коэффициент текучести кадров	2,47	5,32	1,89	3,23	2	0,01
2.	Образовательный состав персонала	100	97,87	98,11	98,66	100	0,20
3.	Доля издержек на обучение в общем объеме издержек на персонал	4,02	3,42	3,78	3,74	30	0,01
4.	Степень удовлетворенности оплатой труда	52	52	52	52,00	100	0,11
5.	Удельный вес оплаты труда в общих издержках организации	86,92	74,81	58,96	73,56	70	0,15
6.	Наличие профзаболеваний	6,58	5,62	3,91	5,37	5	0,01
7.	Уровень автоматизации труда	72,84	64,89	61,32	66,35	90	0,14
8.	Доля персонала, не имеющего нарушений трудовой дисциплины	100	100	100	100,00	100	0,20
9.	Вероятность сохранения коммерческой тайны	85	85	85	85,00	100	0,17

Из представленных данных таблицы 2.13 видно, что в ООО «НОНА» четыре индикатора кадровой безопасности не соответствуют эталону (пороговым значениям):

-среднее значение коэффициента текучести кадров составило 3,23, что выше эталона и характеризует наличие кадровых проблем в организации, связанных с чрезмерным уровнем увольнения сотрудников;

-средняя доля издержек на обучение в общем объеме издержек на персонал имеет очень низкое значение 3,74%, что в 10 раз ниже значения эталона. Следовательно, руководство организации не уделяет должного внимания развитию персонала, что снижает уровень его квалификации и представляет собой значительную угрозу кадровой безопасности;

-среднее значение степени удовлетворенности оплатой труда в ООО «НОНА» составило 52% и ниже значения эталона в 2 раза. Руководство организации не уделяет должного значения стимулированию труда работников, то есть мотивация, как материальная, так и моральная в ООО «НОНА» практически отсутствует;

-среднее значение уровня автоматизации труда в ООО «НОНА» составило 66,35%, что также ниже эталона 90%. За период 2015-2017 годы среднесписочная численность персонала организации возросла на 25 человек, при этом их деятельность слабо оснащена техническими средствами, в связи с чем, руководству ООО «НОНА» необходимо уделять должное внимание автоматизации процессов производства.

Исходя из значений индикаторов, эталонов, веса индикаторов и количества наиболее опасных угроз кадровой безопасности, рассчитаем интегральный коэффициент кадровой безопасности ООО «НОНА» (по методике в параграфе 1.3) ниже:

$$m = \frac{\sum(\text{ср.зн.индикатора} * \text{эталон}/100) * \text{вес}}{4} = \frac{1,73}{4} = 0,43$$

Таким образом, величина интегрального коэффициента кадровой безопасности ООО «НОНА» составляет 0,43 и попадает в интервал 0,41-0,60, который характеризует удовлетворительную степень кадровой безопасности, однако, необходимы мероприятия по предотвращению и противодействию кадровым угрозам, исходящим от собственного персонала.

Кадровые риски, связанные с наймом, развитием, деятельностью персонала также присущи для ООО «НОНА» и в целом снижают уровень ее кадровой безопасности, этому в таблице 2.14 представим основные кадровые риски организации и их весовые значения.

Таблица 2.14

Расчет весовых коэффициентов значимости кадровых рисков ООО «НОНА»

Риски	Риски					Сумма	Относительный приоритет (ρ_i)
	P1	P2	P3	P4	P5		
Риски, связанные с наймом персонала (P1)		0,5	0,5	1	1	3,0	0,167
Риски, связанные с поведением персонала (P2)	1,5		0,5	1,5	0,5	4,0	0,184
Риски, связанные с деятельностью персонала (P3)	1,5	1,5		1,5	1	5,5	0,262
Риски, связанные с квалификацией персонала (P4)	1	0,5	0,5		0,5	2,5	0,139
Риски, возникающие при увольнении персонала (P5)	1	1,5	1	1,5		5,0	0,248
Итого:	-	-	-	-	-	20,0	1,000

Относительные приоритеты ρ_i вычисляются путем нормирования (в долях единицы) по формуле:

$$\rho_i = \frac{P_i}{\sum P_i} \quad (2.12)$$

где P_1, P_2, P_n – абсолютные приоритеты;

$\sum P_i$ – сумма абсолютных приоритетов по все факторам.

По результатам расчетов таблицы 2.14 видно, что наибольшую угрозу для кадровой безопасности ООО «НОНА» имеют такие кадровые риски, как связанные с деятельностью персонала и возникающие при увольнении персонала.

Оценим значимость воздействия кадровых рисков на кадровую безопасность ООО «НОНА» в таблице 2.15.

Таблица 2.15

Оценка кадровых рисков ООО «НОНА»

Виды рисков	Весовой коэффициент значимости риска	Сила воздействия	Значимость воздействия
Риски, связанные с наймом персонала (P1)	0,167	10	1,67
Риски, связанные с поведением персонала (P2)	0,184	15	2,76
Риски, связанные с деятельностью персонала (P3)	0,262	25	6,55
Риски, связанные с квалификацией персонала (P4)	0,139	15	2,09
Риски, возникающие при увольнении персонала (P5)	0,248	25	6,20
Итого:	1,000	-	19,27

Используя максимальную (разрушительную) силу воздействия риска, которая составляет 50, рассчитаем интегральный уровень кадрового риска на кадровую безопасность ООО «НОНА» ниже:

$$Ikk = \frac{19,27}{50} = 0,39$$

Для ООО «НОНА» было определена средняя степень уровня кадрового риска персонала - 0,39, что соответствует расчету интегрального уровня оценки кадровой безопасности. В общем, основными кадровыми рисками ООО «НОНА» являются развитие, деятельность и увольнение персонала.

В заключение отметим, что нами была проведена оценка кадровой безопасности ООО «НОНА» на основе индикаторного подхода, по результатам которой были выявлены четыре основные угрозы: текучесть кадров, низкая доля издержек на обучение в общем объеме издержек, низкая степень удовлетворенности оплатой труда и низкое значение уровня автоматизации труда. Расчет интегрального показателя составил 0,43 и попадает в интервал 0,41-0,60, который характеризует удовлетворительную степень кадровой безопасности. Проведенная оценка кадровых рисков ООО «НОНА» также имеет среднюю степень – 0,39, основными рисками, снижающими кадровую безопасность, являются: увольнение, развитие и деятельность персонала.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ООО «НОНА»

3.1. Система мер по управлению кадровой безопасностью организации

Кадровая защищенность – это обеспечение общей экономической безопасности организации за счет предотвращения рисков угроз, которые связаны с недоброкачественной работой или низким интеллектуальным потенциалом сотрудников, трудовыми отношениями в целом. Обеспечение кадровой безопасности занимает доминирующее положение в вопросах к другим основам и элементам системы общей безопасности ООО «НОНА».

Угрозы кадровой безопасности являются своеобразным индикатором ее уровня в ООО «НОНА», поскольку степень их воздействия может неоднозначно сказываться на функционировании организации и ее структурных подразделений. Именно через воздействие на угрозы проявляется управление кадровой безопасностью.

Модель управления кадровой безопасностью ООО «НОНА» представим на рисунке 3.1.

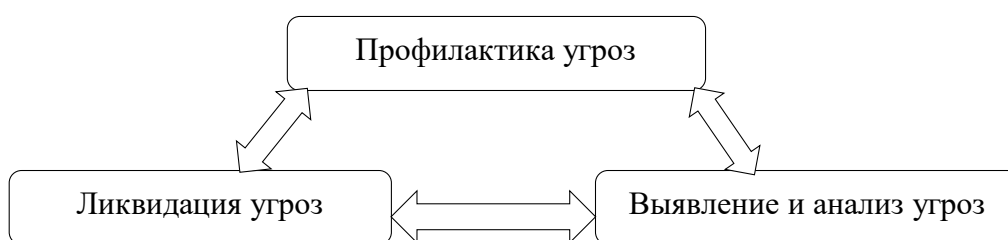


Рис. 3.1 Модель управления кадровой безопасностью ООО «НОНА»

Из рисунка 3.1 видно, что модель управления кадровой безопасностью ООО «НОНА» построена на взаимодействии выявления угроз, их ликвидации и профилактики. Отметим, что идеальная модель управления кадровой

безопасностью должна быть выстроена на первостепенной профилактике с целью недопущения активности этапов выявления и ликвидации угроз. Однако на практике профилактика как элемент управления возникает, как правило, после выявления и ликвидации угроз и их последствий.

Система управления кадровой безопасностью ООО «НОНА» - это комплекс мер, направленный на предотвращение негативных воздействий на экономическую безопасность компании за счет рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом. В таблице 3.1 представим структуру системы управления кадровой безопасностью ООО «НОНА» с определением функциональных обязанностей ее участников.

Таблица 3.1

Структура системы управления кадровой безопасностью ООО «НОНА»

Подразделение	Функции, полномочия, ответственность
Генеральный директор и высший менеджмент	Выбор базовой концепции организации внутрифирменных трудовых отношений: -утверждение общей стратегии управления безопасностью; -выделение необходимых ресурсов -контроль над общей эффективностью системы
Служба безопасности	Разработка и практическая реализация стратегии управления кадровой безопасностью: -методическое руководство деятельностью других подразделений ООО «НОНА» -специальное обучение персонала организации -общий мониторинг соответствующего направления деятельности других подразделений организации -организация служебных расследований -выполнение соответствующих заявок со стороны других подразделений, включая службу персонала -общая ответственность за эффективность системы управления
Служба персонала	Реализация установленных функций по обеспечению должной ответственности и лояльности персонала: -общая ответственность за эффективное противодействие угрозе переманивания сотрудников -оперативное взаимодействие со службой безопасности
Руководители структурных подразделений	Текущая работа по специальному обучению подчиненных: -текущий контроль над соблюдением подчиненными правил обеспечения безопасности -оперативное взаимодействие со службой безопасности

Из представленного материала таблицы 3.1 видно, что систему управления кадровой безопасностью на ООО «НОНА» помимо службы безопасности и службы персонала формируют генеральный директор и высший менеджмент, руководители структурных подразделений. Так, генеральный директор и высший менеджмент определяют базовую концепцию организации внутрифирменных трудовых отношений в ООО «НОНА», а также контроль над эффективностью ее функционирования.

Служба безопасности ООО «НОНА» непосредственно осуществляют разработку и практическую реализацию стратегии управления кадровой безопасностью, ее методическое обеспечение и общую ответственность за эффективностью системы управления кадровой безопасностью.

Служба персонала совместно со службой безопасности ООО «НОНА» обеспечивают реализацию установленных функций по обеспечению должной ответственности и лояльности персонала, несет ответственность за противодействие угрозе переманивания сотрудников, является центральным звеном в обеспечении кадровой безопасности компании.

Руководители структурных подразделений ООО «НОНА» выполняют текущую работу по специальному обучению подчиненных, несут ответственность за соблюдение своими сотрудниками коммерческой тайны, оперативно взаимодействуют со службой безопасности и службой персонала.

Таким образом, эффективное выявление рисков со стороны собственного персонала и противодействие угрозам кадровой безопасности ООО «НОНА» не может быть реализовано силами исключительно службы безопасности, поэтому для решения данного вопроса подключаются все должностные лица и структурные подразделения компании. С целью предотвращения пересечения сфер компетенций должно выполняться требование четкой дифференциации функций, полномочий и ответственности основных участников.

На основе выделенных для каждого подразделения компетенций в организации системы кадровой безопасности, на рисунке 3.2 представим схему движения решения вопросов кадровой безопасности ООО «НОНА».

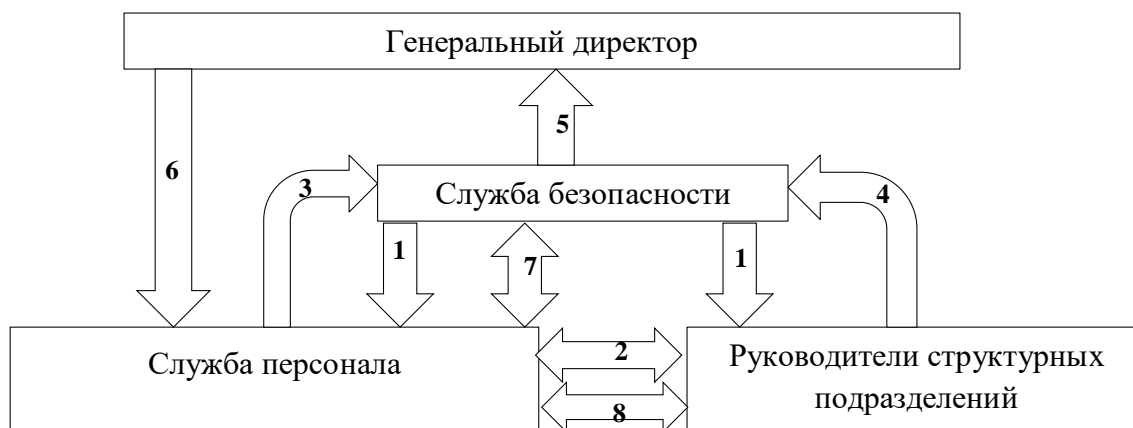


Рис. 3.2 Схема движения решения вопросов по обеспечению кадровой безопасности в ООО «НОНА»

Исходя из данных рисунка 3.2 подробнее опишем систему решения вопросов по обеспечению кадровой безопасности в компании:

1. Инициированием проверки сотрудника (обычно при найме персонала, либо при утечке «ценной» коммерческой информации) занимается служба безопасности, которая направляет соответствующие данные в службу персонала и структурное подразделение, где сотрудник будет осуществлять свою трудовую деятельность.

2. Сбором необходимой информации о сотруднике занимается служба персонала и руководители структурных подразделений, в части деловой репутации кандидата, возможности связи кандидата с криминальными структурами, службы его родственников в организациях-конкурентах.

3. Передачей данных из личного дела, личностных характеристик проверяемого сотрудника занимается служба персонала, которая передает данные в службу безопасности.

4. Компетентностную оценку сотрудника (то выполнение должностных обязанностей) проводит руководитель структурного подразделения и передает службе безопасности ООО «НОНА».

5. Собирает информацию о сотруднике и составляет портрет его благонадежности служба безопасности, исходя из информации, собранной собственными силами, либо службой персонала или руководителем

структурного подразделения, которая затем передает данную информацию непосредственно генеральному директору.

6. Принимает решение относительно неблагонадежного сотрудника генеральный директор, который передает его непосредственно в отдел кадров.

7. Служба персонала и служба безопасности совместно разрабатывают план действий относительно неблагонадежного сотрудника.

8. Реализацией мероприятий по противодействию угрозам со стороны неблагонадежного сотрудника осуществляет служба безопасности совместно с руководителем структурного подразделения.

Итак, основную работу по обеспечению кадровой безопасности ООО «НОНА» и минимизации основных угроз со стороны собственного персонала организуют служба безопасности и служба персонала, поэтому применяемые ими методы различны и представлены на рисунке 3.3.

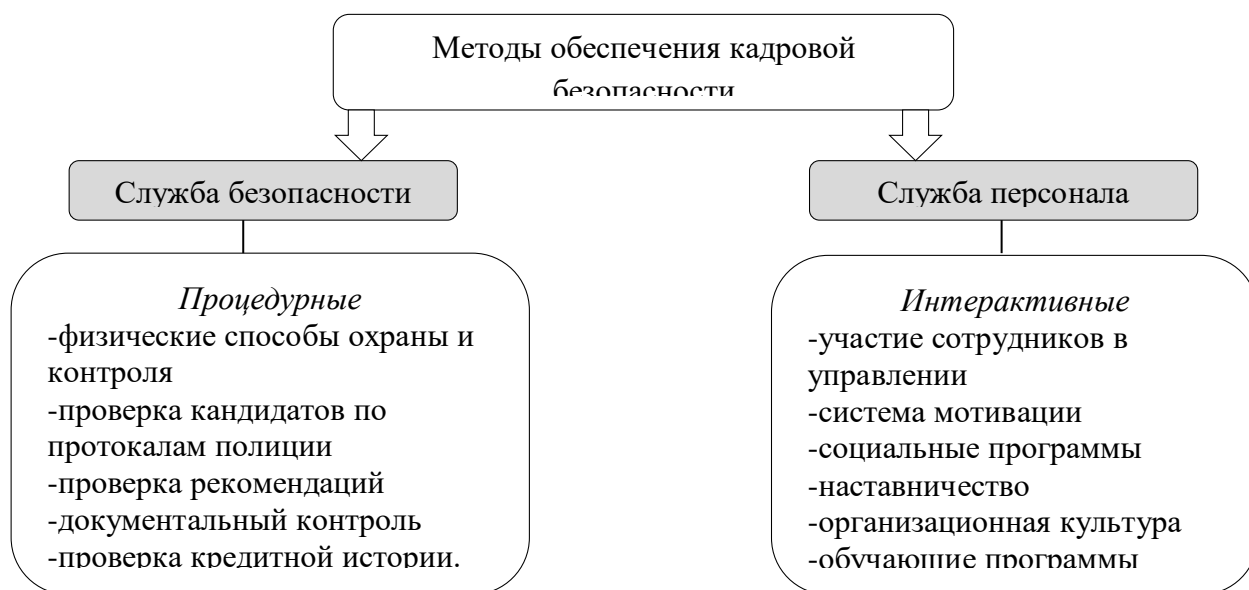


Рис. 3.3 Система методов для реализации обеспечения кадровой безопасности ООО «НОНА»

Исходя из рисунка 3.3 методы обеспечения кадровой безопасности у службы персонала и службы безопасности различны, поэтому в рамках процедурных и интерактивных существует определенная схема разграничения их функций:

- при отборе и оформлении на работу: служба безопасности производит проверку на отсутствие судимости, связи с криминальными структурами, подлинности документов и других сведений; служба персонала – проверку профессионализма, соответствия корпоративной культуре;

-при адаптации: служба безопасности контролирует поведение с точки зрения недопущения вредных действий сейчас и в будущем; служба персонала - обеспечивает усвоение культурных норм организации, минимизирует недовольство, не допускает увольнения нового сотрудника.

Службе персонала совместно со службой безопасности ООО «НОНА» необходимо разрабатывать программы по предотвращению и минимизации рисков и угроз со стороны персонала, а именно:

1. Осуществлять подбор благонадежных и опытных сотрудников с использованием эффективных современных методик: психологическое тестирование, применение деловых игр для проработки различных ситуаций; профессиональные опросники, интервью, ассесмент-центр и др.;

2. Контролировать благонадежность и лояльность работающего персонала в динамике общего развития. Основные меры должны заключаться в выявлении ключевых моментов, которые могут повлиять на всю систему безопасности:

-прогноз благонадежности кандидатов должен включать процесс безопасного найма, что является ключевым фактором всей системы адаптации. При приеме на работу стоит учитывать рекомендации предыдущих работодателей, определять испытательный срок, прогнозировать время полной адаптации;

-при формировании системы лояльности разрабатывать методики формирования позитивного отношения сотрудников к ООО «НОНА»;

-при обеспечении контроля над соблюдением норм, правил, регламентов, режимов, ограничений, оценочных операций, технологических процессов и процедуры соблюдения безопасности предварительно прорабатывать предыдущие системы обеспечения общей безопасности. Специалисты, у

которых не выработана лояльность, традиционно допускают большое количество ошибок в работе, не стремятся к карьерному росту, увеличивается текучесть кадров, что, в общем, влияет на всю систему безопасности и экономическую стабильность ООО «НОНА».

3. Своевременно выявлять и устранять все причины и обстоятельства, которые могут нанести вред экономической безопасности ООО «НОНА», так как происходит отсеивание тех кандидатов и сотрудников, целенаправленно и умышленно или по неосторожности создающих угрозу для бизнеса в целом.

В целом все структурные подразделения ООО «НОНА» участвуют в разработке мероприятий по обеспечению ее кадровой безопасности, что подробнее рассмотрим в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Мероприятия по обеспечению кадровой безопасности ООО «НОНА»

Подразделение	Направления деятельности
Генеральный директор и высший менеджмент	- разработка общей стратегии кадровой безопасности ООО "НОНА" -обеспечение финансовых и иных ресурсов для реализации стратегии -мобилизация и стимулирование персонала к участию в реализации кадровой стратегии организации
Служба персонала	-обеспечение разработки текущих и плановых значений показателей кадровой безопасности для целей стратегического и оперативного планирования -осуществление постоянного мониторинга установленных показателей в сфере своей ответственности -предоставление с различной периодичностью и в определенном объеме данных отчетность по состоянию критериев кадровой безопасности -своевременное оповещение службы безопасности при получении сигнала о негативном отклонении значения показателя, либо об изменении направления тенденций за плановые величины
Финансово-экономический отдел, бухгалтерия	-экономический контроль за расходом ресурсов организации -содействие в осуществлении мотивационных программ;
Службы технического контроля	-анализ безопасности компьютерных IT-программ и систем -защита конфиденциальной информации, блокада информационных атак
Иные специалисты	-сообщение руководству о подозрительных событиях, поведении отдельных сотрудников -следование правилам внутреннего распорядка организации

Представленные в таблице 3.2 мероприятия по обеспечению кадровой безопасности ООО «НОНА» реализуются всеми ключевыми подразделениями и специалистами организации. Применение данных мероприятий позволяет ООО «НОНА» своевременно снижать риски, связанные с возможностью утечки конфиденциальной информации, повышать ответственность работников за свои действия, их мотивацию к обеспечению кадровой безопасности в целом и, следовательно, повышать уровень защищенности и лояльности работников в компании. Данные мероприятия системы управления кадровой безопасностью должна полностью контролироваться высшим руководством и службой безопасности – контроль должен быть комплексным и непрерывным.

Обобщив материал, отметим, что система управления кадровой безопасностью - это комплекс мер, направленный на предотвращение негативных воздействий на экономическую безопасность компании за счет рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом. Систему управления кадровой безопасности на ООО «НОНА» помимо службы безопасности и службы персонала формируют генеральный директор и высший менеджмент, руководители структурных подразделений. Основную работу по обеспечению кадровой безопасности ООО «НОНА» и минимизации основных угроз со стороны собственного персонала организуют служба безопасности и служба персонала посредством применения процедурных и интерактивных методов.

Служба персонала совместно со службой безопасности ООО «НОНА» разрабатывают программы по предотвращению и минимизации рисков и угроз со стороны персонала используя специальные методы при отборе и наборе кандидатов, трудовой адаптации, производится выборка благонадежных и лояльных сотрудников. В целом, мероприятия по обеспечению кадровой безопасности ООО «НОНА» реализуются всеми ключевыми подразделениями и специалистами организации, которые позволяют своевременно снижать кадровые риски и угрозы, что обеспечивает стабильность кадровой, а в целом и экономической безопасности.

3.2. Разработка направлений по минимизации угроз кадровой безопасности ООО «НОНА»

Основными угрозами, которые имеют негативное воздействие на уровень кадровой безопасности ООО «НОНА» являются:

-высокие показатели текучести кадров, то есть в организации имеются кадровые проблемы, связанные с чрезмерным уровнем увольнения ее сотрудников. Наличие данной угрозы кадровой безопасности, связано с некачественным подбором персонала, неэффективной адаптацией, наличием конфликтов в коллективе, низкой степенью лояльности;

-система обучения и развития в компании имеет низкий уровень, так как не развиты такие основные методы внутрифирменного обучения, как наставничество, дистанционное обучение, обучение в рамках высших учебных заведений (семинары, тренинги и др.), которые позволяют персоналу повышать уровень своей квалификации;

-стимулирование труда работников, выражающееся в материальной и моральной мотивации, также имеют невысокие показатели, что характеризует то, что сотрудники ООО «НОНА» не дорожат работой в компании, что и обуславливает высокую текучесть кадров;

-низкий уровень автоматизации труда сотрудников компании, которая характеризуется слабой оснащенностью техническими средствами.

В рамках основных мероприятий по минимизации существующих угроз кадровой безопасности ООО «НОНА» предложим:

-внедрение таких методов обучения и развития персонала, как наставничество (внутрифирменное) и внешнее обучение на базе Белгородского государственного аграрный университет имени В.Я. Горина (БГАУ им. В.Я. Горина), включающее семинары, тренинги, деловые игры, производственно-технические курсы, что позволит повысить уровень квалификации сотрудников;

- внедрение аттестации персонала;
- усовершенствование мотивации сотрудников, посредством создания системы их премирования, что позволит снизить текучесть кадров;
- повышение автоматизации труда в ООО «НОНА».

Внедрение таких методов обучения и развития персонала в ООО «НОНА» представим ниже.

Наставничество - это форма взаимодействия более опытного сотрудника - наставника с менее опытным - обучаемым сотрудником, что также позволяет улучшить адаптацию нового сотрудника в коллективе. Система наставничества отличается от обычного индивидуального обучения на рабочем месте тем, что одновременно с обучением, обучающемуся даются дополнительные права и ответственность. Обучение при этом идет параллельно с процессом расширения обязанностей обучаемого сотрудника. Данный метод требует особой подготовки и склада характера от наставника, которым практически невозможно стать по распоряжению сверху.

Основными целями наставничества в ООО «НОНА» являются:

- передача знаний, навыков и элементов корпоративной культуры;
- изменение поведения;
- рост и развитие потенциала наставляемого;
- эффективное использование потенциала наставника;
- улучшение коммуникации.

Семинары (проводятся в БГАУ им. В.Я. Горина) – этот метод обучения персонала подразумевает участие в научных конференциях, которые посвящены различным финансовым аспектам деятельности (МСФО, аудит, налоговое законодательство, управленческий учет и др.), либо составляющим социально-экономического развития Белгородской области, что позволяет развивать логическое мышление сотрудников ООО «НОНА», применять на практике деятельности компании новые знания, вырабатывать способы поведения в различных ситуациях. Обычно данный метод обучения

применяется для высшего менеджмента, руководителей и ведущих специалистов структурных подразделений компании.

Тренинги (проводятся в БГАУ им. В.Я. Горина) – этот метод обучения используется в рамках развития руководящего звена ООО «НОНА», соответственно применяются бизнес-тренинги, которые позволяют ответить на следующие вопросы:

- как себя организовать (самоорганизация);
- как научиться организовать работу других людей (подчиненных);
- как научиться координировать свою деятельность с коллегами и быть полезным членом команды;
- как развить способность взаимодействовать с внешними, по отношению к организации агентам.

Деловые игры (проводятся в БГАУ им. В.Я. Горина) – этот метод обучения персонала имеет целью обучения манере вести себя в различных производственных ситуациях, приведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения. Данный метод наиболее близок к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Деловые игры бывают как глобальные (управление компанией), так и локальные (проведение переговоров, подготовка бизнес-плана). Использование метода «деловые игры» позволяет обучающимся исполнять различные производственные функции и за счет этого расширить собственное представление об организации и взаимоотношениях ее сотрудников.

Производственно-технические курсы – этот метод обучения персонала имеет целью повышение производственных умений и технических знаний рабочих до необходимого для выполнения ими работ уровня, в целях повышения квалификации рабочих в пределах данной профессии и специальности. Они организовываются также на базе БГАУ им. В.Я. Горина, численностью обучающихся от 5 до 30 человек в группе. Продолжительность обучения для каждой учебной группы устанавливается индивидуально в

пределах от одного до трех месяцев. Обучение производственно-технических курсов заканчивается сдачей экзамена.

Внедрение аттестации персонала - эффективно действующий инструмент, позволяющий руководству ООО «НОНА» на основе оценки трудовой деятельности работников (проверки деловых качеств, уровня знаний, навыков) определить наличие у них достаточной квалификации, а равно их соответствие занимаемой должности или выполняемой работе.

В ООО «НОНА» необходимо ежегодно, по решению генерального директора, проводить внутреннюю аттестацию сотрудников, на основании разработанного Положения о порядке проведения аттестации.

За 30 дней до проведения внутренней аттестации сотрудники получают уведомление. Создается аттестационная комиссия, которую возглавляет генеральный директор, руководитель подразделения, ведущий специалист и начальник службы персонала. По итогам аттестации генеральный директор ООО «НОНА» имеет право не только повысить работников в должности и/или оплате труда, но и прекратить трудовые отношения с теми, кто не соответствует занимаемой должности.

Весь персонал на ООО «НОНА» делится на три категории: административный, производственный и прочий. Процедура проведения внутренней аттестации для различных категорий персонала на ООО «НОНА» будет иметь свои особенности, которые рассмотрим подробнее.

Для категории персонала: производственные работники (служащие, рабочие) проводится внутренняя аттестация будет с использованием метода тестирования. Аттестуемые проходят профессиональные тесты. Положительные стороны тестовой оценки в том, что она позволяет получить количественную характеристику по большинству критериев оценки, и возможна компьютерная обработка результатов.

Для категории персонала: руководители и специалисты ООО «НОНА» в рамках метода внутренней аттестации выбирают также метод тестирования и деловая игра. Оценка персонала осуществляется в рамках специально

разработанных имитационных и развивающих деловых игр. Они проводятся, с целью оценить готовность персонала к решению текущих и будущих задач, а также индивидуальный вклад каждого участника игры.

Для прочего персонала (водители, кладовщики, охрана) ООО «НОНА» в качестве внутренней аттестации были разработаны различные рабочие ситуации, при этом аттестуемому предлагалось принять решение в каком-либо действии, типичном для его рабочего места.

Для усовершенствования существующей системы мотивации сотрудников ООО «НОНА» необходимо создание фонда материального стимулирования, который будет образован за счет прибыли организации, позволит, прежде всего, качественно изменить направленность материальных стимулов. Для создания фонда материального стимулирования в ООО «НОНА» необходимо решить следующие вопросы:

1. Образование фонда материального стимулирования.
2. Распределение фонда материального стимулирования по направлениям использования.
3. Распределение фонда материального стимулирования по категориям работников.
4. Определение размера и шкалы премирования.

Прежде, чем разработать положение о премировании работников из ФМС предшествует распределение фонд материального стимулирования по направлениям и категориям работников, что позволяет создать заинтересованность работников всех категорий в достижении наиболее высоких результатов работы по всем показателям. Предлагается расходовать фонд материального стимулирования по следующим направлениям:

1. Единовременное премирование работников по результатам особо важных производственных заданий.
2. Вознаграждение по итогам работы за год.
3. Текущее премирование.

В таблице 3.3 представим краткую характеристику текущей и внедряемой системы премирования персонала ООО «НОНА».

Таблица 3.3

Характеристика действующей и внедряемой системы премирования сотрудников ООО «НОНА»

Действующее премирование	Внедряемое премирование
текущее премирование 7-15% от оклада	текущее премирование 50-60%
материальная помощь 4,3%	материальная помощь 2-3%
отсутствует	вознаграждения по итогам работы за год – 30-40%
отсутствует	единовременные поощрения – 5-6%

Таким образом, внедряемое премирование сотрудников ООО «НОНА» будет производиться за счет средств фонда материального стимулирования: текущее премирование составит 50-60%, вознаграждение по итогам работы за год 30-40% и единовременные поощрения 5-6%.

Повышение автоматизации труда. Для улучшения производственных условий руководству ООО «НОНА» необходимо в двух цехах-инкубаторах, корпусах для убоя птицы и для переработки и охлаждения индеек установить четыре мощных кондиционера, также в корпусе для убоя птицы сделать шумоизоляцию. Также установить в данных цехах сотрудникам, работающим в должности мастера, персональные компьютеры и принтеры, с необходимым программным обеспечением, корпоративной электронной почтой, то есть заменить ручной труд автоматизацией. Данное нововведение позволит мастерам цехов передавать данные в бухгалтерию по выработке продукции, необходимых затратах.

Таким образом, для минимизации угроз кадровой безопасности ООО «НОНА», нами были разработаны и внедрены мероприятия по совершенствованию обучения и развития персонала, системы мотивации и автоматизации производства, которые в конечном итоге снизят «текучесть персонала» компании. Представленные мероприятия могут быть реализованы

руководством компании уже в 2018 году.

Для оценки эффекта от реализации внедренными нами мероприятий в ООО «НОНА», составим план по реализации предлагаемых мероприятий и полученное значение оптимизации для улучшения кадровой безопасности компании в таблице 3.4.

Таблица 3.4

План внедрений мероприятий в рамках улучшения кадровой безопасности ООО «НОНА»

Мероприятие	Сущность мероприятия	Срок	Ответственный	Оптимизация
Повышение квалификации	Наставничество	По необходимости	Руководитель подразделения	1803,8 тыс. рублей
	Обучение в БГАУ им. В.Я. Горина			5974,1 тыс. рублей
	Внутренняя аттестация	1 раз в год	Специалист СП	255,3 тыс. рублей
Мотивация	Премирование	Ежемесячно	Руководитель подразделения	97 человек
Автоматизация	Установка кондиционеров, ПК в цехах, программное обеспечение	Единовременно	Руководитель подразделения	91 человек

Исходя из представленных данных таблицы 3.4 произведем расчет оптимизированных значений индикаторов кадровой безопасности ниже:

Общая сумма затрат на обучение персонала составит 8033,2 тыс. рублей, соответственно уровень издержек на обучение в общем объеме издержек на персонал ООО «НОНА» в 2018 году составит:

$$U_{zn2018} = \frac{8033,2}{27119} * 100\% = 29,62\%$$

По результатам опроса по внедряемой системе премирования с учетом создания фонда материального стимулирования, 97 сотрудников ООО «НОНА» были бы удовлетворены новой формой оплаты труда, поэтому степень удовлетворенности определим ниже:

$$Уд_{з/н} = \frac{97 * 100\%}{106} = 91,5\%$$

В рамках автоматизации производственных цехов компьютерами и программным обеспечением, а также оснащения их кондиционерами и системой шумоизоляции, трудовая деятельность 95 сотрудников ООО «НОНА» в 2018 году будет автоматизирована (в 2017 году – 65 человек), соответственно расчет индикатора, характеризующего уровень автоматизации труда, составит:

$$У_{авт2018} = \frac{95}{106} * 100\% = 89,62\%$$

С учетом внедренных мероприятий по повышению квалификации сотрудников ООО «НОНА», системы мотивации и уровня автоматизации, значение коэффициента текучести кадров году в 2018 снизится на 20% и составит 1,51.

Обобщим полученные данные по оптимизированным значениям индикаторов кадровой безопасности ООО «НОНА» в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Индикаторы кадровой безопасности ООО «НОНА» на 2018 год, %

	Индикаторы	2018 год	Эталон	Вес индикатора
1.	Коэффициент текучести кадров	1,51	2	0,003
2.	Образовательный состав персонала	98,66	100	0,17
3.	Доля издержек на обучение в общем объеме издержек на персонал	29,62	30	0,05
4.	Степень удовлетворенности оплатой труда	91,5	100	0,16
5.	Удельный вес оплаты труда в общих издержках организации	73,56	70	0,13
6.	Наличие профзаболеваний	5,37	5	0,01
7.	Уровень автоматизации труда	89,62	90	0,16
8.	Доля персонала, не имеющего нарушений трудовой дисциплины	100	100	0,17
9.	Вероятность сохранения коммерческой тайны	85	100	0,15

Исходя из рассчитанных значений таблицы 3.5 у ООО «НОНА» видно, что уровень кадровой безопасности компании на 2018 год значительно улучшился, вследствие разработанных и внедренных мероприятий, однако, присутствует одна угроза:

-значение показателя степени удовлетворенности персонала оплатой труда составило 91,5% (исходное значение – 52%), что характеризуют улучшение в целом системы материальной мотивации сотрудников ООО «НОНА», что будет способствовать развитию лояльности персонала к компании, соответственно снижением текучести кадров и тому, что каждый сотрудник будет дорожить своим рабочим местом.

По рассчитанным оптимизированным значениям индикаторов и эталону, весу индикаторов и количеству наиболее опасных угроз кадровой безопасности, рассчитаем интегральное значение коэффициента кадровой безопасности ООО «НОНА» на 2018 год ниже:

$$m = \Sigma(\text{ср.зн.индикатора} * \text{пороговое} / 100) * \text{вес} = 0,82$$

Исходя из расчета интегрального показателя кадровой безопасности ООО «НОНА», которое составило 0,82 (исходное значение – 0,43) и попадает в интервал 0,81-0,100, который характеризует стабильный уровень кадровой безопасности, который необходимо поддерживать на достигнутом этапе.

Следовательно, направления по минимизации угроз кадровой безопасности ООО «НОНА» позволили значительно улучшить уровень ее кадровой безопасности и доказали свою эффективность.

Резюмируя материал вопроса, отметим, что основными мероприятиями по минимизации существующих угроз кадровой безопасности ООО «НОНА» явились: внедрение таких методов обучения и развития персонала, как наставничество (внутрифирменное) и внешнее обучение на базе БГАУ им. В.Я. Горина, включающее семинары, тренинги, деловые игры, производственно-технические курсы, что позволит повысить уровень квалификации сотрудников; внедрение аттестации персонала; усовершенствование мотивации

сотрудников, посредством создания системы их премирования, что позволит снизить текучесть кадров; повышение автоматизации труда в ООО «НОНА».

Разработка и внедрение данных мероприятий в ООО «НОНА» позволило улучшить значения таких индикаторов, как уровень издержек на обучение в общем объеме издержек на персонал до 29,62%, степень удовлетворенности оплатой труда до 91,5%, уровень автоматизации труда до 89,62% и снижение коэффициента текучести кадров до 1,51. Увеличение значений индикаторов привело к росту интегрального показателя до 0,82, который характеризует стабильный уровень кадровой безопасности ООО «НОНА», а внедренные мероприятия – эффективными.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровая безопасность организации – это составной элемент ее экономической безопасности, проявляющийся в процессе предотвращения негативных воздействий на экономическую безопасность организации за счет нейтрализации рисков и угроз, связанных с человеческими ресурсами, их интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями. Все угрозы кадровой безопасности подразделяются на внешние и внутренние.

Элементами кадровой безопасности организации выступают: найм, лояльность и контроль, которые определяют такую работу с персоналом, которая обеспечивает эффективный отбор кандидатов на работу, создание благоприятной среды в компании, посредством мотивации и корпоративной культуры, а также установление этических и трудовых норм, защищающих интересы компании.

Объектом выпускной квалификационной работы является общество с ограниченной ответственностью «НОНА», которое функционирует с 2011 года, является производственной коммерческой организацией. Основной целью деятельности общества является достижение максимальной экономической эффективности и прибыльности, а предметом деятельности – выращивание и переработка сельскохозяйственной птицы. Миссией ООО «НОНА» является постоянное изучение и обобщение собственного и мирового опыта работы с птицей, учет всех замечаний и пожеланий клиентов, что позволяет достичь хороших результатов в показателях выращивания, переработки и реализации мяса индейки.

Принятая в ООО «НОНА» система управления является линейно-функциональной, при которой генеральный директор имеет в подчинении финансового директора, коммерческого директора, директора по производству и заместителя генерального директора по административной работе. Финансовые результаты показали негативную динамику, при росте отдельных

показателей объем прибыли от продаж за анализируемый период снизился при одновременном росте выручки от реализации и чистой прибыли.

Проведенный анализ количественного состава персонала ООО «НОНА» за исследуемый период показал, что численность персонала возросла на 28,82%, при этом наибольшее увеличение было численности рабочих и составило 32,70%. Анализ показателей движения персонала ООО «НОНА» за 2015-2017 годы показал рост коэффициентов оборота по приему и общего оборота и снижение коэффициента оборота по выбытию, что определяется, как благоприятный фактор для повышения трудового потенциала организации.

Анализ качественной характеристики персонала ООО «НОНА» за исследуемый период показал, что в организации работают сотрудники в возрасте от 20 до 30 лет - 35,85% и в возрасте от 30 до 40 лет - 48,11%. В ООО «НОНА» преимущественно мужской коллектив – работает 68 мужчин и 38 женщин, значительная доля работающих обладает длительным стажем работы – более 10 лет - 53,77% и от 15 до 20 лет – 26,42%.

У ООО «НОНА» за исследуемый период значительно улучшилось использование трудовых ресурсов, так общий фонд рабочего времени увеличился на 45,44% или 31493 человеко/часов, а заработная плата возросла незначительно с 25375 до 25584 рублей, то есть на 0,82%.

За исследуемый период в ООО «НОНА» рост среднесписочной численности сотрудников привел к увеличению фонда постоянной оплаты труда на 31,94% и составил 27119 тыс. рублей. По данным индексного анализа можно определить, что ООО «НОНА» более высокие темпы роста производительности труда по сравнению с темпами роста оплаты труда, что привело к экономии фонда заработной платы в размере 13560 тыс. рублей.

Проведенная оценка кадровой безопасности ООО «НОНА» на основе индикаторного подхода, по результатам которой были выявлены четыре основные угрозы: текучесть кадров, низкая доля издержек на обучение в общем объеме издержек, низкая степень удовлетворенности оплатой труда и низкое значение уровня автоматизации труда. Расчет интегрального показателя

составил 0,43 и попадает в интервал 0,41-0,60, который характеризует удовлетворительную степень кадровой безопасности. Проведенная оценка кадровых рисков ООО «НОНА» также имеет среднюю степень – 0,39, основными рисками, снижающими кадровую безопасность, являются: увольнение, развитие и деятельность персонала.

Система управления кадровой безопасностью - это комплекс мер, направленный на предотвращение негативных воздействий на экономическую безопасность компании за счет рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом. Систему управления кадровой безопасностью на ООО «НОНА» помимо службы безопасности и службы персонала формируют генеральный директор и высший менеджмент, руководители структурных подразделений. Основную работу по обеспечению кадровой безопасности ООО «НОНА» и минимизации основных угроз со стороны собственного персонала организуют служба безопасности и служба персонала посредством применения процедурных и интерактивных методов.

Для снижения и эффективного управления угрозами кадровой безопасности ООО «НОНА» служба персонала и служба безопасности организации должны разрабатывать программы по предотвращению и минимизации рисков и угроз со стороны персонала, используя специальные методы при отборе и наборе кандидатов, трудовой адаптации, своевременно должны производить выборку благонадежных и лояльных сотрудников. В целом, предлагаемые мероприятия по обеспечению кадровой безопасности ООО «НОНА» должны реализовываться всеми ключевыми подразделениями и специалистами организации, которые позволяют своевременно снижать кадровые риски и угрозы, что обеспечит стабильность кадровой, а в целом и экономической безопасности.

Основными мероприятиями по минимизации существующих угроз кадровой безопасности ООО «НОНА» являются:

-внедрение таких методов обучения и развития персонала, как наставничество (внутрифирменное) и внешнее обучение на базе БГАУ им. В.Я. Горина, включающее семинары, тренинги, деловые игры, производственно-технические курсы, что позволит повысить уровень квалификации сотрудников;

-внедрение аттестации персонала;

-усовершенствование мотивации сотрудников, посредством создания системы их премирования, что позволит снизить текучесть кадров;

-повышение автоматизации труда в ООО «НОНА».

Разработка и внедрение данных мероприятий в ООО «НОНА» позволило улучшить значения таких индикаторов, как уровень издержек на обучение в общем объеме издержек на персонал до 29,62%, степень удовлетворенности оплатой труда до 91,5%, уровень автоматизации труда до 89,62% и снижение коэффициента текучести кадров до 1,51. Увеличение значений индикаторов привело к росту интегрального показателя до 0,82, который характеризует стабильный уровень кадровой безопасности ООО «НОНА», а внедренные мероприятия – эффективными.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алавердов, А.Р. Управление кадровой безопасностью организации [Текст]: учебник / А.Р. Алавердов. - М.: Эриус, 2016. - 176 с.
2. Арбатов, А.А. Экономическая безопасность России: Общий курс [Текст]: учебник/А.А. Арбатов. - М.: БИНОМ, 2015. - 815 с.
3. Артамонова, Н.В. Кадровый менеджмент [Текст]: учебно-методическое пособие/Н.В. Артамонова. - СПб.: Питер, 2013. - 131 с.
4. Бадалова, А.Г. Управление кадровыми рисками организации [Текст]/ А.Г. Бадалова, К.П. Москвитин // Российское предпринимательство. – 2015. – № 7. – С. 95–98.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие/Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 242 с.
6. Бендигов, М.А. Экономическая безопасность промышленного организации в условиях кризисного развития [Текст]/М.А. Бендигов// Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – № 2. – С. 95-98
7. Бузов, Г.А. Защита от утечки информации по техническим каналам [Текст]: учебное пособие/Г.А. Бузов, С.В. Калинин, А.В. Кондратьев. – М.: Горячая линия – Телеком, 2015. – 225 с.
8. Булонова, Е.Н. Определение понятия кадрового риска [Текст]: учебник для ВУЗов/Е.Н. Булонова. - СПб: Академия управления персоналом, 2014. – 208 с.
9. Власков, А.С. Формирование системы экономической безопасности организации [Текст]/А.С. Власков, А.Д. Арипшев//Общество и право. – 2015. - №12. – С. 157-161.
10. Водянова, В.В. Экономическая безопасность. Системное представление [Текст]: учебник/В.В. Водянова. - М.: Изд-во ГУУ, 2015. - 177 с.

11. Гапоненко, В.Ф. Экономическая безопасность предприятий: подходы и принципы [Текст]: учебное пособие/В.Ф. Гапоненко, А.Л. Беспалько, А.С. Власков. - М.: Изд-во «Ось-89», 2016. - 208 с.
12. Гапошина, Л.Г. Маркетинг кадрового обеспечения [Текст]: учебное пособие/ Л.Г. Гапошина. - М: Дашков и К°, 2014. - 116 с.
13. Гончаренко, Л.П. Управление безопасностью [Текст]: учебное пособие для вузов. Л.П. Гончаренко, Е.С. Куценко. – М.: КноРус, 2005.
14. Грунин, О.А. Экономическая безопасность организации [Текст]: учебник/О.А. Грунин, С.О. Грунин. – СПб.: Питер, 2017. – 374 с.
15. Дорофеев, К.Н. Кадровая безопасность в системе экономической оценки деятельности фирмы [Текст]/ К.Н. Дорофеев, Е.В. Гараева // Молодой ученый. - 2013. - №6. - С. 327-331.
16. Жариков, Е.С. Риски в кадровой работе [Текст]: книга для руководителя и менеджера по персоналу / Е.С. Жариков, А.А. Парамонов. – М.: МЦФЭР, 2015. – 288 с
17. Журавлев, П.В. Менеджмент персонала [Текст]: учебное пособие/ П.В. Журавлев. - М.: Экзамен, 2016. - 448 с.
18. Кашин, А.В. Экономическая безопасность организации: управленческие решения [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / А.В. Кашин. – Москва, 2014. – 167 с.
19. Калмыкова, О.Ю. Управление кадровыми рисками и кадровая безопасность организации [Текст]: учебное пособие/ О.Ю. Калмыкова, Н.В. Соловова. – Самара: Издательство Самарского университета, 2018. – 68 с.
20. Кибанов, А.Я. Формирование системы управления персоналом на предприятии [Текст]: учебник/А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. - М.: Дело, 2016. – 315 с.
21. Клевец, Н.И. Рейтинг в анализе финансово–хозяйственной деятельности организации [Текст]/Н.И. Клевец, В.М. Ушаков// Известия сельскохозяйственной науки Тавриды. - 2015. - №3 (166). - С.115–125.

22. Климочкин, О.В. Экономическая безопасность промышленного организации [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / О.В. Климочкин. – Москва, 2013. – 146 с.
23. Копейкин, Г.К. Экономическая безопасность в системе управления персоналом [Текст]: учебник/Г.К. Копейкин. - СПб.: СПбГУЭФ, 2015. - 116 с.
24. Корнилов, М.Я. Экономическая безопасность России: основы теории и методологии исследования [Текст]/М.Я. Корнилов. — М.: Изд-во РАГС, 2015. — 154 с.
25. Криворотов, В.В. Экономическая безопасность государства и регионов [Текст]: учебное пособие/В.В. Криворотов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 351 с.
26. Козаченко, А.В. Экономическая безопасность организации: сущность и механизм обеспечения [Текст]: монография/А.В. Козаченко, В.П. Пономарев, А.Н. Ляшенко. — К.: Либра, 2013. — 280 с.
27. Кузнецова, Н.В. Кадровая безопасность организации: сущность и механизм обеспечения [Текст]: учебник/ Н.В. Кузнецова. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2013. – 285 с.
28. Кузнецова, Н.В. Угрозы кадровой безопасности организации [Текст]/ Н.В. Кузнецова // Известия ИГЭА. - 2014. - № 2. - С. 80-88
29. Кузнецова, Е.И. Экономическая безопасность организации и конкурентоспособность [Текст]: учебное пособие/Е.И. Кузнецова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 239 с.
30. Кузнецов, И.Н. Бизнес-безопасность [Текст]: учебно-метод. пособие/И.Н. Кузнецов. – М.: ИТК «Дашков и К^о», 2016. - 416 с.
31. Кузьминых, К.А. Кадровый менеджмент [Текст]: учебник/К.А. Кузьминых. – СПб.: Питер, 2017. – 392 с.
32. Максимов, С.Н. Экономическая безопасность России [Текст]: системно-правовое исследование/С.Н. Максимов. - М.: МПСИ, МОДЭК, 2016. - 156 с.

33. Маслова, В.М. Управление персоналом [Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата/В.М. Маслова. - М.: Изда-тво Юрайт, 2016. - 492 с.
34. Матвеев, Н.В. Экономическая безопасность организации [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Н.В. Матвеев. – Москва, 2013. – 112 с.
35. Минаев, Г.А. Безопасность организации [Текст]: учебное пособие/Г.А. Минаев. – М.: Изд-во «КНГ», 2015. – 440 с.
36. Митрофанова, А.Е. Классификация кадровых рисков в системе управления персоналом организации [Текст]/А.Е. Митрофанова//Вестник университета (ГУУ). - 2013. - №7. – С. 95-101.
37. Миэринь, Л.А. Взаимодействие рисков и безопасность экономических субъектов [Текст]: учебник/ Л.А. Миэринь. – СПб.: СПбУЭФ, 2017. – 158 с.
38. Молчанов, М.А. Кадровая безопасность как элемент экономической безопасности организации [Текст]: учебник/М.А. Молчанов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 304 с.
39. Лазарев, И.А. Информация и безопасность. Композиционная технология информационного моделирования сложных объектов принятия решений [Текст]: учебник / И.А. Лазарев. - М.: Московский городской центр научно-технической информации, 2017. - 336 с.
40. Лебедева, Н.А. Экономическая безопасность организации [Текст]: учеб. пособие/Н.А. Лебедева. – М.: Изд-во «МАБИВ», 2014. – 162 с.
41. Лемке, Г.Э. Коммерческая разведка для конкурентного превосходства [Текст]: учебное пособие/Г.Э. Лемке. – М.: Московская финансово-промышленная академия, 2016. – 352 с.
42. Лукашин, В.Н. Информационная безопасность [Текст]: учебно-практическое пособие/В.Н. Лукашин. – М.: МЭСИ, 2013. – 269 с.
43. Новак, Б.Н. Бизнес в России [Текст]: руководство по технике безопасности/Б.Н. Новак. – СПб.: Питер, 2013. – 240 с.

44. Одинцов, А.А. Экономическая и информационная безопасность предпринимательства [Текст]: учебник для ВУЗов/А.А. Одинцов. – М.: Изд-во «Академия», 2016. – 336 с.
45. Олейников, Е.А. Экономическая и национальная безопасность [Текст]: учебник для ВУЗов/Е.А. Олейников. – М.: Изд-во «Экзамен», 2015. – 408 с.
46. Панкратьев, В.В. Кадровая безопасность [Текст]: учебник для вузов/В.В. Панкратьев. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 211 с.
47. Петров, М.И. Безопасность и персонал [Текст]: учебное пособие. - М.: Управление персоналом, 2016. - 153 с.
48. Савчук, В.П. Диагностика коммерческой организации. Поддержка управленческих решений [Текст]: учебник/В.П. Савчук. – М.: Эриус, 2013. – 715 с.
49. Самыгин, С.И. Менеджмент персонала [Текст]: учебное пособие / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. - Ростов н/Д: Феникс, 2017. - 480 с.
50. Сенчагов, В.К. Экономическая безопасность России: общий курс [Текст]: учебник/В.К. Сенчагов. - М.: БИНОМ, 2017. - 819 с.
51. Сенчагов, В.К. Экономическая безопасность. Геополитика, глобализация, самосохранение и развитие [Текст]: учебник/В.К. Сенчагов. - М.: Финансы и статистика, 2014. – 525 с.
52. Слепцова, А.С. Психодиагностика персонала [Текст] / А.С. Слепцова. - Ростов н/Д: Феникс, 2018. - 320 с.
53. Слободской, А.Л. Риски в управлении персоналом [Текст]: учебн. пособие/ А.Л. Слободской. – СПб.: Питер, 2015. – 294 с.
54. Смагулов, А.М. Воздействие кадровых рисков на стратегию управления персоналом в организации [Текст]: учебное пособие/А.М. Смагулов. – М.: Терра, 2014. – 309 с.
55. Соломанидина, Т.О. Кадровая безопасность компании [Текст]: учебник/Т.О. Соломанидина. - М.: Альфа-Пресс, 2016. - 253 с.

56. Суглобов, А.Е. Экономическая безопасность организации [Текст]: учебное пособие / А.Е. Суглобов, С.А. Хмелев, Е.А. Орлова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 271 с.
57. Тамбовцев, В.Л. Экономическая безопасность хозяйственных систем: структура проблемы [Текст]/В.Л. Тамбовцев// Вестник МГУ. – 2015. - №5. – С. 88-94
58. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст]: практическое пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Дело, 2013. - 336 с.
59. Фатеева, С.В. Основы кадровой безопасности на организациях [Текст]: учебное пособие/С.В. Фатеева. - Ростов н/Д.: Ростовский государственный университет путей сообщения, 2017. — 104 с.
60. Фирсова, О.А. Экономическая безопасность организации [Текст]: учебное пособие/О.А. Фирсова. – М.: Эриус, 2016. – 385 с.
61. Харский, К.В. Благонадежность и лояльность персонала [Текст]: учебник для ВУЗов/К.В. Харский. - СПб.: Питер, 2013. – 496 с.
62. Хромовских, Н.Т. Основы кадрового менеджмента [Текст]: учеб. материал/Н.Т. Хромовских. - Владивосток: ДВГАЭУ, 2013. - 208 с.
63. Шаваев, А.Г. Экономическая безопасность [Текст]: энциклопедия/А.Г. Шаваев. – М.: Правовое просвещение, 2015. – 288 с.
64. Шегельман, И.Р. Кадровая безопасность [Текст]: учебно-метод. пособие/И.Р. Шегельман, М.Н. Рудаков. - Петрозаводск. ПетрГУ, 2016. - 96 с
65. Шейл, П. Руководство по развитию персонала [Текст]: учебник / П. Шейл. - СПб.: Питер, 2016. - 240 с.
66. Шлыков, В.В. Комплексное обеспечение экономической безопасности организации [Текст]: учебник/В.В. Шлыков. – СПб.: Алетейя, 2016. – 306 с.
67. Шнайдер, Б. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников [Текст]: учебник/ Б. Шнайдер. - СПб.: Экономическая школа, 2016. - 560 с.

68. Щекин, Г.В. Основы кадрового менеджмента [Текст]: учебник/Г.В. Щекин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 280 с.
69. Цветкова, И.И. Формирование концепции оценки кадровой безопасности организации [Текст] /И.И. Цветкова// Культура народов Причерноморья. - 2014. - №278. - С.81–84.
70. Цветкова, И.И. Алгоритм оценки кадровой безопасности на основе индикаторного подхода [Текст]/И.И. Цветкова// Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции. – 2016. – № 3. – С. 159-163.
71. Черняк, В.З. Управление предпринимательскими рисками в системе экономической безопасности. Теоретический аспект [Текст]: монография/В.З. Черняк. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 159 с.
72. Экономическая безопасность хозяйственных систем [Текст]: учебник / под ред. проф. А. В. Колосова. - М.: Изд-во РАГС, 2013. - 446 с.
73. Эриашвили, Н.Д. Экономическая безопасность [Текст]: Учебное пособие для студентов вузов/Н.Д. Эриашвили. - М.: Амедика, 2016. - 295 с.
74. Ярочкин, В.И. Система экономической безопасности фирмы [Текст]: учебное пособие/В.И. Ярочкин. – М.: Ось-89, 2013. – 348 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ