МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Экономический факультет**

**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

Допустить к защите

Заведующий кафедрой,

д-р экон. наук, профессор

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ И.В. Шевченко

(подпись)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2020 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**(ДИПЛОМНАЯ РАБОТА)**

**КАДРОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ НА ПРЕДПРИЯТИИ КАК ЭЛЕМЕНТ**

**ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ**

Работу выполнила \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ А.К. Аксанычева

(подпись)

Специальность 38.05.01 Экономическая безопасность

Специализация Экономико-правовое обеспечение экономической

безопасности

Научный руководитель

канд. экон. наук, доц. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Л.И. Мудрова

(подпись)

Нормоконтролер

канд. экон. наук, доц. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Т.С. Малахова

(подпись)

Краснодар

2020

СОДЕРЖАНИЕ

[Введение 3](#_Toc40406649)

[1 Теоретические основы кадровой безопасности хозяйствующего субъекта и методов ее обеспечения 5](#_Toc40406650)

[1.1 Сущность кадровой безопасности как составляющей экономической безопасности предприятия 5](#_Toc40406651)

[1.2 Классификация и характеристика угроз кадровой безопасности хозяйствующего субъекта 11](#_Toc40406652)

[1.3 Нормативно-правовые аспекты обеспечения кадровой безопасности предприятия 17](#_Toc40406653)

[2 Отечественный и международный опыт обеспечения кадровой безопасности предприятия 23](#_Toc40406654)

[2.1 Анализ подходов к управлению кадровой безопасностью организаций в России 23](#_Toc40406655)

[2.2 Особенности зарубежной модели управления персоналом для обеспечения экономической безопасности предприятия 31](#_Toc40406656)

[2.3 Подходы к оценке уровня кадровой безопасности предприятия 38](#_Toc40406657)

[3 Совершенствование механизма обеспечения экономической безопасности организации в кадровой сфере в организации ООО «Тамань-Агент» 48](#_Toc40406658)

[3.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия 48](#_Toc40406659)

[3.2 Особенности системы управления персоналом и оценка инструментов и методов реализации кадровой политики организации 55](#_Toc40406660)

[3.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики организации 66](#_Toc40406661)

[Заключение 71](#_Toc40406662)

[Список использованных источников 75](#_Toc40406663)

# ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данного исследования заключается в том, что кадровая безопасность является одним из важных элементов экономической безопасности предприятия. Сотрудники – это самый ценный ресурс в любой компании, который наряду с технологиями и эффективным управлением способен обеспечивать высокий уровень конкурентоспособности и финансовой устойчивости предприятия.

В настоящее время всё больше руководителей осознают тот факт, что угрозы для деятельности компании исходят не только и внешних факторов, но и могут быть вызваны внутренними причинами – снижением производительности труда, низкой мотивированностью сотрудников, низким уровнем квалификации персонала и другими. Подобные риски приводят не только к снижению работоспособности организации, но и к полной потери организации ее владельцем, что обуславливает актуальность данной темы.

Цель данной работы заключается в разработке рекомендаций по повышению кадровой безопасности на отечественных предприятиях.

Цель исследования обусловила необходимость постановки следующих задач:

– изучить сущность кадровой безопасности как элемента экономической безопасности предприятия;

– исследовать классификацию и особенности угроз кадровой безопасности хозяйствующего субъекта;

– ознакомиться с нормативно-правовой базой кадровой безопасности;

– проанализировать отечественный и международный опыт обеспечения кадровой безопасности предприятия;

– изучить методические подходы к оценке уровня кадровой безопасности предприятия;

– изучить организационно-экономическую характеристику предприятия;

– исследовать особенности системы управления персоналом и оценка инструментов и методов реализации кадровой политики организации.

Объектом исследования является кадровая безопасность как компонент экономической безопасности хозяйствующего субъекта.

Предметом исследования являются экономические отношения, возникающие в процессе обеспечения кадровой безопасности предприятия.

Материалом исследования послужили нормативно-правовые акты Российской Федерации, регламентирующие обеспечение кадровой безопасности, финансовая отчетность ООО «Тамань-Агент», исследовательские работы, статьи и монографии зарубежных и российских специалистов в области кадровой безопасности.

Методы исследования: описательный метод, метод частичной выборки, сопоставительный метод, финансовый анализ.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

Первая глава посвящена теоретическим основам кадровой безопасности хозяйствующего субъекта и методов ее обеспечения. Во второй главе проводится анализ отечественного и международного опыта обеспечения кадровой безопасности предприятия. В третьей главе рассматриваются экономические характеристики компании ООО «Тамань-Агент», проводится анализ кадровой политики предприятия и разрабатываются рекомендации по совершенствованию кадровой политики организации.

# 

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

## 1.1 Сущность кадровой безопасности как составляющей экономической безопасности предприятия

Основная цель обеспечения экономической безопасности предприятия заключается в достижении и обеспечении его максимальной стабильности и эффективного функционирования. Для того чтобы успешно решать возникающие проблемы и справляться с угрозами важно создание основ и перспектив роста, независимо от объективных и субъективных факторов. Эту основу иногда называют «кадровой и интеллектуальной» составляющей экономической безопасности. Кадровая безопасность – это процесс предотвращения негативных воздействий на экономическую безопасность предприятия, обусловленных рисками и угрозами, связанными с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом. При оценке безопасности персонала с управленческой точки зрения очевидно, что она занимает доминирующее положение по отношению к другим элементам экономической безопасности, поскольку она «работает» с людьми (персоналом, кадрами), являющимися первичным компонентом. В работе с персоналом главным подразделением является отдел кадров. Он считается более важным субъектом в обеспечении безопасности персонала, чем служба безопасности [5, с. 45].

В целом, экономическая безопасность предприятия – это «совокупность внутренних и внешних условий, благоприятствующих эффективному динамичному росту национальной экономики, ее способности удовлетворять потребности общества, государства, индивида, обеспечивать конкурентоспособность на внешних рынках» [45, с. 108].

Экономическая безопасность является совокупным понятием, так как объединяет различные функциональные составляющие. По мнению большинства ведущих экономистов в этой предметной области среди составляющих экономической безопасности выделяются (рисунок 1):

– информационная безопасность;

– финансовая безопасность;

– технико-технологическая безопасность;

– интеллектуальная безопасность;

– политико-правовая безопасность;

– кадровая безопасность.

Рисунок 1 – Структура экономической безопасности предприятия [47, c. 235]

Для того чтобы изучить особенности кадровой безопасности в системе экономической безопасности предприятия, необходимо ознакомиться с наиболее распространенными определениями, которые дают исследователи в этой сфере. В целом, можно выделить четыре основных направления:

– как процесс предупреждения различных отрицательных воздействий на безопасность;

– как элемент экономической безопасности;

– как состояние защищенности;

– как совокупность различных функций управления, таких как планирование, организация, мотивация, контроль и координация.

Согласно первому направлению, А.А. Гречишкина так определяет кадровую безопасность: «это процесс предупреждения, предотвращения и устранения рисков и угроз, которые возникают со стороны персонала, с целью создания условий для стабильного функционирования и развития предприятия» [40].

А.Я. Кибанов подходит к определению кадровой безопасности как к совокупности функций: «это 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» [6, с. 37].

Обобщенное понятие кадровой безопасности дает А.Р. Алавердов, описывая кадровую безопасность как «обеспечение экономической безопасности организации за счет снижения рисков и угроз, связанных с недоброкачественной работой персонала» [4, c. 154].

Стоит отметить, что кадровая безопасность предприятия должна рассматриваться сразу с двух позиций: как безопасность функционирования сотрудников на предприятии и как безопасность самого предприятия в условиях угроз, исходящих от сотрудников. Таким образом, персонал одновременно является как субъектом потенциальных угроз безопасности, то есть выступает в качестве источника угроз, так и объектом потенциальных угроз, то есть находится под риском их негативного влияния.

Будучи одной из составных частей экономической безопасности кадровая безопасность также имеет свою структуру и состоит из определенных элементов (рисунок 2).

**Безопасность жизнедеятельности:**

– безопасность здоровья;

– физическая безопасность

**Профессиональная безопасность:**

– безопасность труда;

– информационная безопасность;

– интеллектуальная безопасность;

– пенсионно-страховая безопасность

**Социально-мотивационная**

**безопасность:**

– финансовая безопасность;

– карьерная безопасность;

– технологическая безопасность;

– административная безопасность;

– эстетическая безопасность

**Кадровая безопасность**

**Антиконфликтная безопасность:**

– психологическая безопасность;

– патриотическая безопасность;

– коммуникационная безопасность

Рисунок 2 – Структура кадровой безопасности предприятия [32, с. 214]

Главной целью кадровой политики на предприятии является обеспечение высокого уровня кадровой безопасности. Данная цель достигается с помощью выполнения следующих задач:

– выявление и пресечение всех видов угроз, исходящих от сотрудников: преступную деятельность, разглашение коммерческой тайны, незаконное сотрудничество с конкурентами, нанесение ущерба предприятию и т.д.;

– изучение и оценка ситуации во всем рабочем коллективе, взаимоотношений между сотрудниками;

– определение уровня лояльности сотрудников к предприятию, выявление так называемых «групп риска», разработка и реализация мероприятий, направленных на нейтрализацию негативных сотрудников;

– сбор, анализ данных о соискателях для создания достоверного портрета кандидата, предоставление информации руководству для принятия правильных и объективных решений о приеме / отказе;

– сбор, анализ информации из открытых источников для принятия решений о допуске к конфиденциальной информации, документам;

– выполнение (при необходимости) психоэмоциональных и психофизиологических тестов (например, с применением полиграфа) при поступлении на любую должность, а также в спорных ситуациях;

– предоставление консультационных услуг, проведение учебных курсов по вопросам безопасности персонала и правил обращения с конфиденциальной информацией;

– возможность обеспечения безопасности всех работников, как в области информационной безопасности, так и личной безопасности, при соблюдении всех профессиональных обязательств (в случае угрозы).

Система кадровой безопасности предприятия должна базироваться на следующих принципах:

1) Принцип целостности – означает, что на предприятии должна функционировать система кадровой безопасности, в которой будет поддерживаться режим защиты всех составляющих предприятия: персонала, информации и имущества от реальных или потенциальных рисков и угроз со стороны персонала. Поэтому система безопасности должна быть полностью адекватной для обеспечения защиты организации как внутри группы, так и за ее пределами. В процессе обеспечения безопасности персонала должны участвовать не только зарегистрированные сотрудники и специальные службы, но и абсолютно все сотрудники компании.

2) Принцип срочности – предполагает, что система кадровой безопасности требует такого построения, при котором она была бы способна различать на начальных этапах все виды аномальных отклонений в ходе деятельности предприятия, участвовать в процессе устранения их негативного воздействия и, следовательно, наносить вред организации. Реализация принципа срочности гораздо экономичнее, чем устранение причиненного ущерба.

3) Принцип надежности и постоянства – подразумевает, что система кадровой безопасности должна базироваться на постоянной защите интересов предприятия в условиях помех недоброжелателей.

4) Принцип законности – все меры, принимаемые для обеспечения безопасности персонала, должны соответствовать действующему национальному законодательству. Все положения, касающиеся устройств безопасности, принятые на самом предприятии, в свою очередь, также должны основываться и формироваться на действующих правовых актах.

5) Принцип экономичности – подразумевает рациональное распределение затрат на обеспечение безопасности персонала таким образом, чтобы затраты были экономически рациональными и не выходили за рамки экономического смысла его использования.

6) Принцип коммуникативности и системности – для того чтобы сохранить корпоративную безопасность, усилия всех лиц должны быть взаимосвязаны. То есть все субъекты этого процесса должны взаимодействовать друг с другом, точно знать свои обязанности и полномочия.

7) Принцип открытости и приватности – некоторые методы, приемы и средства обеспечения безопасности персонала должны быть негласными и могут быть доведены до сведения ограниченного круга экспертов; как правило, такие специалисты работают с конфиденциальной информацией компании. Такие меры могут оказать решающее влияние на борьбу с внутренними и внешними угрозами, своевременно предотвращая негативное воздействие, которое может привести к дестабилизации экономической деятельности предприятия. Однако комплекс основных мер должен быть известен всем сотрудникам организации.

8) Принцип профессионализма – поскольку любое действующее предприятие часто подвержено рискам внешней и внутренней среды, то вопросом безопасности персонала должны заниматься не дилетанты, а компетентные специалисты, способные вовремя оценить ситуацию и принять правильное решение [17, c. 67].

Таким образом, изучение сущности кадровой безопасности позволило сделать вывод о том, что это один из важнейших элементов экономической безопасности. Понятие кадровой безопасности может рассматриваться с помощью нескольких подходов: как процесс предупреждения различных отрицательных воздействий на безопасность, как элемент экономической безопасности, как состояние защищенности, как совокупность различных функций управления, таких как планирование, организация, мотивация, контроль и координация.

Наиболее емким мы считаем следующее определение: кадровая безопасность – это составляющая часть экономической безопасности предприятия, приоритетными задачами которой является защита от угроз и рисков для создания условий наиболее эффективного управления персоналом как определяющего ресурса для обеспечения высокого уровня конкурентоспособности предприятия.

Кадровая безопасность включает в себя следующие структурные элементы: безопасность жизнедеятельности, профессиональная безопасность, социально-мотивационная безопасность и антиконфликтная безопасность.

## 1.2 Классификация и характеристика угроз кадровой безопасности хозяйствующего субъекта

Проблема кадровых угроз отражает возрастающее значение человеческого фактора в развитии организации. Главным источником всех изменений, их двигателем и резервом является человек. В настоящее время конкурентоспособность предприятия, наравне с технологией, определяет его обеспеченность высококвалифицированными кадрами, степень мотивации персонала, организационные структуры и формы работы, позволяющие достичь высокого уровня операционной эффективности [18, c. 78].

Утверждение «кадры решают всё» показывает, что от персонала может зависеть как развитие предприятия, так и реализация его прибыли, а также вероятность его краха. Сотрудников можно назвать одним из самых перспективных и неисчерпаемых ресурсов предприятия, определяющих его эффективность и успешность. Исследователи подсчитали, что 70% сложностей и проблем внутри организации были вызваны ошибками в определении возможностей персонала [15, c. 37].

Деятельность любого предприятия – это, прежде всего, деятельность работающих в нем сотрудников. Человек, а вместе с ним и бизнес, – это сложная социальная система, и чем сложнее эта система, тем она уязвимее, ее существование непредсказуемо, потому что эта система может в любой момент перестать выполнять свои функции. Исходя из понимания человека как непредсказуемой сложной социальной системы, можно сказать, что кадровые угрозы – это «опасность вероятной потери ресурсов компании или недополучения доходов по сравнению с вариантом, рассчитанным на рациональное использование человеческих ресурсов, в результате возможных просчетов и ошибок в управлении человеческими ресурсами» [5, с. 31].

В связи с этим одной из задач управленческой функции внутри организации является обеспечение кадровой безопасности, а именно, снижение дестабилизирующего влияния, оказываемого персоналом предприятия.

Анализ литературы по данному вопросу показывает, что существуют различные подходы к пониманию угроз безопасности персонала. Так, согласно М.А. Карасёву, «угрозы кадровой безопасности – это преднамеренные действия и ошибки сотрудников из-за низкого профессионализма и недобросовестности» [26, c. 8].

Обобщая подходы к определению угроз кадровой безопасности, можно сказать, что они являются сочетанием факторов, которые представляют угрозу жизненно-важным интересам всех участников социально-трудовых отношений.

Наиболее распространенной классификацией угроз кадровой безопасности предприятия является классификация, основанная на сфере возникновения угроз. Таким образом, угрозы подразделяются на внешние и внутренние (рисунок 3).

**Факторы возникновения угрозы кадровой безопасности предприятия**

**Внешние**

– лучшие условия у конкурентов;

– «переманивание» к конкурентам;

– внешнее давление на сотрудников;

– втягивания сотрудников в разные виды зависимости;

– инфляционные процессы;

– макроэкономическая обстановка в стране и мире

**Внутренние**

– несоответствие квалификации сотрудников

занимаемой должности;

– недостаточная квалификация работников;

– отсутствие системы оценки персонала;

– слабая организация системы обучения;

– неэффективная система мотивации;

– ошибки в планировании ресурсов персонала;

– отсутствие творческих элементов в работе;

– нецелевое использование квалифицированных сотрудников;

– увольнение высококвалифицированного персонала;

– отсутствие или слабость корпоративной политики;

– отсутствие стратегии развития и совершенствования кадровой системы

– конфликтные ситуации в коллективе

Рисунок 3 – Внутренние и внешние угрозы кадровой безопасности предприятия (составлен автором)

Внешние угрозы напрямую не зависят от воли и совести сотрудников компании, но они наносят ущерб деятельности (независимо от уровня и размера). Например, система мотивации сотрудников конкурирующей организации может быть определяющим фактором при увольнении сотрудника. Также к внутренним угрозам относится активное «переманивание» сотрудников конкурирующей компанией, инфляционные процессы, политико-экономическая обстановка в стране, давление на сотрудников и др.

К внутренним угрозам негативного влияния факторов относятся несоответствие квалификации работников требованиям предприятия, слабая (неразвитая) система подготовки кадров, неудовлетворительная первичная проверка кандидатов, неграмотная социальная и корпоративная политика предприятия в целом, отсутствие стратегии развития и совершенствования кадровой системы, в том числе недостаточная подготовка работников.

Одним из основных факторов риска экономической безопасности организации является его персонал. Так, более 75 % преступлений, совершенных в организациях, совершаются их работниками, а большинство преступлений выявляются произвольно. Именно работник может беспрепятственно преодолевать систему безопасности предприятия и защиту компьютерных баз данных.

Поэтому некоторые исследователи [12, c. 1350] предлагают классифицировать угрозы кадровой безопасности согласно критерию нанесения ущерба: неосознанные и осознанные. В первом случае сотрудники не имеют намерения нанести ущерб предприятию и совершают действия неумышленно. К неосознанным угрозам относятся:

– низкая квалификация сотрудников. Недостаточно квалифицированные сотрудники являются потенциальной угрозой успешному функционированию компании, так как наиболее часто совершают ошибки по незнанию или нехватке опыта;

– недисциплинированность, неорганизованность или нежелание работать у сотрудников. Согласно исследованиям, каждый день около часа рабочего времени у работников уходит на решение личных вопросов, соответственно, это снижает производительность труда. Также зачастую сотрудники не обладают навыком эффективно выстраивать рабочий график, и около 60% рабочего времени уходит на «суету», то есть на малоценную текущую деятельность, мешающую решать конкретные задачи по поддержанию и повышению безопасности, эффективности работы персонала, которая дезорганизует и снижает интенсивность труда [12, с. 1350];

– вредные привычки и зависимости. Девиантное поведение (алкоголизм, наркомания и т.д.) приводят к преступному поведению сотрудников, что наносит большой урон предприятию;

– заболевания. Хронические заболевания вынуждают работников часто брать отгулы и больничные, что экономически негативно сказывается на предприятии;

– напряженная атмосфера в коллективе. По причине корпоративных конфликтов производительность труда работников снижается на 40%, а около 70% проектов остаются незавершенными, при этом 25% участников конфликта уходят на больничные.

К осознанным угрозам со стороны сотрудников относятся:

– действия обиженных сотрудников. Когда сотрудник обижен на руководство компании, он может умышленно нанести вред компании, раскрыв конфиденциальную информацию и т.д.;

– действия агентов конкурентов;

– действия завербованных сотрудников.

Анализ научных исследований по классификации угроз кадровой безопасности позволил нам систематизировать виды угроз по определенным критериям (таблица 1).

Таким образом, анализ изучение классификации и характеристики угроз кадровой безопасности хозяйствующего субъекта позволил нам сделать следующие выводы. Кадровые угрозы – это опасность вероятной потери ресурсов компании или недополучения доходов по сравнению с вариантом, рассчитанным на рациональное использование человеческих ресурсов, в результате возможных просчетов и ошибок в управлении человеческими ресурсами.

Таблица 1 – Классификация угроз кадровой безопасности предприятия (составлена автором)

|  |  |
| --- | --- |
| Критерий | Виды угроз |
| Сфера возникновения угроз:  Внутренние угрозы | несоответствие квалификации сотрудников должности; неудовлетворенность рабочей обстановкой сотрудника; отсутствие системы оценки персонала; слабая организация системы обучения; неэффективная система мотивации; ошибки в планировании ресурсов персонала; нецелевое использование квалифицированных сотрудников; увольнение высококвалифицированного персонала; отсутствие или слабость корпоративной политики; отсутствие стратегии развития и совершенствования кадровой системы |
| Внешние угрозы | хедхантинг; давление на персонал организации, поступающие извне; условия системы мотивации организации, уступающие системе мотивации конкурентов; макроэкономическая обстановка в стране и мире; рост инфляции |
| Осознанные угрозы со стороны сотрудников | действия обиженных сотрудников; действия агентов конкурентов; действия завербованных сотрудников |
| Неосознанные угрозы со стороны сотрудников | низкая квалификация сотрудников; недисциплинированность, неорганизованность; вредные привычки и зависимости; заболевания; напряженная атмосфера в коллективе |
| Субъекты угроз | угрозы, исходящие от конкурентов; угрозы, исходящие от криминальных структур и отдельных внешних злоумышленников; угрозы, исходящие от сотрудников организации |
| Объекты потерь угрозы | угрозы трудовым, информационным, материальным, финансовым и интеллектуальным ресурсам |
| Угрозы безопасности персонала | пожар, подтопления, затопления, аварийные ситуации; нарушение правил безопасности; нарушение режимов труда и отдыха; выполнение опасных видов работ сотрудниками, не обладающими достаточным уровнем компетенций; дискриминация в сфере труда; сексуальные домогательства и т.п. психологический террор |
| Угрозы со стороны персонала информационным ресурсам | передача конфиденциальной информации третьим лицам; искажение информации, содержащейся в документах или электронных базах данных; умышленное повреждение или уничтожение информации, содержащейся на бумажных носителях или в электронных базах данных; хищение документов; разглашение конфиденциальной информации со злым умыслом; распространение ложных, искаженных или неточных сведений, способных нанести вред деловой репутации и престижу организации, ее должностным лицам |
| Угрозы со стороны персонала ресурсам | умышленное и неумышленное уничтожение ресурсов и активов; умышленная и неумышленная порча имущества, нарушение его качеств и свойств; кража, изъятие материальных и нематериальных активов; заключение невыгодных сделок в корыстных целях; нецелевое использование имущества организации |
| Вероятность реализации угрозы | потенциальные угрозы; реализуемые угрозы; реализованные угрозы |

Угрозы кадровой безопасности могут быть классифицированы по следующим критериям: по сфере возникновения, по субъектам угроз, по степени осознанности, по вероятности возникновения угрозы и т.д.

## 1.3 Нормативно-правовые аспекты обеспечения кадровой безопасности предприятия

Для поддержания высокого уровня кадровой безопасности необходимо придерживаться нормативно-правовых аспектов. Нормативно-правовая база кадровой безопасности предприятия представляет собой совокупность следующих документов и нормативно-правовых актов:

1) Конституция РФ;

2) Трудовой кодекс РФ;

3) организационно-правовые документы, разрабатываемые в самом хозяйствующем субъекте, в частности, устав организации, правила внутреннего трудового распорядка;

4) Гражданский кодекс Российской Федерации (части 1-3);

5) Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации;

6) Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях;

7) Уголовный кодекс Российской Федерации.

Конституция РФ является основным документом, который регламентирует деятельность системы кадровой безопасности.

Применительно к управлению кадрами на предприятии основную роль играют положения главы 2 «Права и свободы человека и гражданина». Статьи 17 – 19 данной главы провозглашают и гарантируют, что основные права и свободы человека и гражданина признаются и защищаются положениями Конституции РФ, нормами международного права и законодательством.

Так, в статье 17 говорится о неприкосновенности прав личности, статья 19 посвящена равенству людей перед законом. Также в этой статье упоминается о запрете дискриминации по половому признаку, что зачастую не учитывается в организациях: «Мужчина и женщина имеют равные права и свободы и равные возможности для их реализации».

Согласно статье 23 руководители не имеют права вмешиваться в личную жизнь сотрудников ограничивать их права в использовании средств коммуникации (если это не наносит ущерба деятельности компании, например, путем ведения многочасовых междугородних переговоров по служебному телефону в рабочее время), собирать компрометирующие материалы на сотрудников:

«1. Каждый имеет право на неприкосновенность частной жизни, личную и семейную тайну, защиту своей чести и доброго имени.

2. Каждый имеет право на тайну переписки, телефонных переговоров, почтовых, телеграфных и иных сообщений. Ограничение иного права допускается только на основании судебного решения».

Согласно статье 37 сотрудников нельзя принуждать к работе в выходные и праздничные дни:

«1. Труд свободен. Каждый имеет право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию.

2. Принудительный труд запрещен.

3. Каждый имеет право ни труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены, на вознаграждение за труд без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда, а также право на защиту от безработицы.

4. Признается право на индивидуальные и коллективные трудовые споры с использованием установленных федеральным законом способов их разрешения, включая право на забастовку.

5. Каждый имеет право на отдых. Работающему по трудовому договору гарантируются установленные федеральным законом продолжительность рабочего времени, выходные и праздничные дни, оплачиваемый ежегодный отпуск».

Положения статьи 39 означают, что администрация предприятия обязана соблюдать установленные законом правила и соблюдать сроки исчисления и выплаты пособий, надбавок, предусмотренных действующим законодательством. В то же время создание дополнительных льгот и услуг, предоставляемых компанией своим сотрудникам, допускается и приветствуется. Это могут быть различные виды добровольного медицинского страхования, дополнительные отпуска, корпоративные пенсии, страховые взносы и другие виды социальных выплат.

Согласно другим статьям Конституции РФ руководители обязаны:

– соблюдать условия охраны труда и улучшать условия труда, делать надбавки за вредность (ст. 42);

– не препятствовать сотрудникам получать дополнительное образование (ст. 43);

– вовремя и в полном объеме делать налоговые и страховые отчисления (ст. 57);

– не препятствовать исполнению сотрудниками их гражданского долга (ст. 59);

– не препятствовать устройству на работу всем лицам, достигшим 18 лет (ст. 60).

Следующий документ, на основе которого действует система управления персоналом, это Трудовой кодекс Российской Федерации. Трудовой кодекс Российской Федерации определяет права и обязанности сторон при осуществлении трудовых отношений в организациях любой организационно-правовой формы и любой формы собственности. Независимо от того, есть ли юрист в организации или нет, Трудовой кодекс РФ должен быть служебной книгой любого сотрудника, особенно руководителя.

Помимо законодательных и нормативно-методических документов, Кадровые службы любой организации руководствуются в своей работе организационно-правовыми документами, разработанными самим хозяйствующим субъектом. Главным из них является Устав организации. Согласно гражданскому законодательству, Устав как организационный документ представляет собой совокупность норм, регулирующих деятельность юридических лиц в их отношениях с другими организациями и гражданами, права и обязанности в определенной сфере хозяйственной или иной деятельности. Устав юридического лица утверждается его учредителями (участниками) и подлежит государственной регистрации в установленном порядке. Общие требования к порядку составления, оформления и содержанию устава юридического лица изложены в части первой Гражданского кодекса Российской Федерации.

Каждая служба кадров в своей деятельности руководствуется, помимо законодательных актов, также методическими нормативными документами, регламентирующими процедуру выполнения отдельных действий (операций, записей и т. п.). Существенное место среди таких документов занимают нормативные акты, касающиеся работы с трудовыми книжками, бланками трудовых книжек (ч. 2 ст. 66 ТК РФ): Правила ведения и хранения трудовых книжек, изготовления бланков трудовой книжки и обеспечения ими работодателей, утвержденные Постановлением Правительства Российской Федерации от 16.04.2003 N 225 «О трудовых книжках» (в ред. Постановления Правительства РФ от 25.03.2013); Инструкция по заполнению трудовых книжек, утвержденная Постановлением Минтруда России от 10.10.2003 N 69 (ред. от 31.10.2016).

Отдельные нормы, касающиеся правового регулирования трудовых отношений и отношений, непосредственно связанных с трудовыми, содержатся в следующих законодательных актах: Гражданский кодекс Российской Федерации (части 1-3); Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации; Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях; Уголовный кодекс Российской Федерации.

Таким образом, нормативно-правовая база системы кадровой безопасности состоит из Конституции РФ, Трудового кодекса РФ, Уголовного кодекса РФ, Гражданского кодекса РФ, организационно-правовые документы, разрабатываемые в самом хозяйствующем субъекте, в частности, устав организации, правила внутреннего трудового распорядка.

Изучение теоретических основ кадровой безопасности хозяйствующего субъекта и методов ее обеспечения позволило нам сделать следующие выводы.

Кадровая безопасность – это составляющая часть экономической безопасности предприятия, приоритетными задачами которой является защита от угроз и рисков для создания условий наиболее эффективного управления персоналом как определяющего ресурса для обеспечения высокого уровня конкурентоспособности предприятия.

Кадровая безопасность включает в себя следующие структурные элементы: безопасность жизнедеятельности, профессиональная безопасность, социально-мотивационная безопасность и антиконфликтная безопасность.

Целью кадровой политики на предприятии является обеспечение высокого уровня кадровой безопасности, которая обеспечивается с помощью выполнения таких задач, как выявление угроз, изучение ситуации в рабочем коллективе, определение уровня лояльности сотрудников к компании, анализ данных о соискателях, выполнение психоэмоциональных и психофизиологических тестов, предоставление консультационных услуг персоналу, обеспечение информационной и личной безопасности сотрудников.

Кадровые угрозы – это опасность вероятной потери ресурсов компании или недополучения доходов по сравнению с вариантом, рассчитанным на рациональное использование человеческих ресурсов, в результате возможных просчетов и ошибок в управлении человеческими ресурсами.

Среди основных угроз кадровой безопасности можно выделить следующие: низкая квалификация сотрудников, неудовлетворенность рабочей обстановкой, отсутствие системы оценки персонала, слабая организация системы обучения, неэффективная система мотивации, ошибки в планировании ресурсов персонала, отсутствие творческих элементов в работе, нецелевое использование квалифицированных сотрудников, увольнение высококвалифицированного персонала, отсутствие или слабость корпоративной политики, отсутствие стратегии развития и совершенствования кадровой системы, хедхантинг со стороны конкурентов, макроэкономическая обстановка в стране и мире, недисциплинированность, неорганизованность или нежелание работать, вредные привычки и зависимости, заболевания сотрудников, напряженная атмосфера в коллективе, угрозы трудовым, информационным, материальным, финансовым и интеллектуальным ресурсам и др.

Нормативно-правовая база системы кадровой безопасности состоит из Конституции РФ, Трудового кодекса РФ, Уголовного кодекса РФ, Гражданского кодекса РФ, организационно-правовые документы, разрабатываемые в самом хозяйствующем субъекте, в частности, устав организации, правила внутреннего трудового распорядка.

# 2 Отечественный и международный опыт обеспечения кадровой безопасности предприятия

## 2.1 Анализ подходов к управлению кадровой безопасностью организаций в России

Кадровая безопасность в российских компаниях находится под управлением отдела кадров. Современные концепции управления персоналом основаны на признании возрастающей значимости личности работника, изучении его мотиваций, умении правильно их обучать и корректировать в соответствии со стратегическими целями предприятия.

Несмотря на то, что с точки зрения менеджмента основной целью предприятия является получение прибыли, современная теория и практика управления персоналом уделяют значительное внимание необходимости удовлетворения не только материальных, но и социальных потребностей работников.

Управление персоналом основано на нескольких важных принципах:

* принцип подбора персонала в соответствии с профессиональными и личностными качествами;
* принцип преемственности: сочетание внутри команды опытных и молодых сотрудников;
* принцип профессионального продвижения работников на основе обоснованных критериев оценки их деятельности и обеспечения условий для непрерывного карьерного роста;
* принцип открытой конкуренции: компания, заинтересованная в наращивании человеческого потенциала, должна поощрять конкуренцию между сотрудниками, претендующими на руководящие должности;
* принцип сочетания доверия к сотрудникам и проверки исполнения работы;
* принцип соответствия – порученная работа должна соответствовать способностям и возможностям исполнителя завещания;
* принцип автоматической замены отсутствующего персонала с учетом должностных инструкций;
* принцип непрерывного обучения;
* принцип правовой защиты – все кадровые управленческие решения должны приниматься только на основании действующих правовых актов.

Управление персоналом должно носить системный характер, т.е. необходим согласованный подход во всех сферах подготовки и регулирования персонала компании: подбор, расстановка управленческого персонала, обучение и дальнейшее развитие, отбор и трудоустройство.

Стратегия управления людскими ресурсами имеет две основные особенности. Первая – это долгосрочная перспектива. Стратегия развития и изменения психологических установок, мотивации, структуры персонала и даже самой системы управления персоналом не может быть реализована в короткие сроки.

Вторая особенность заключается в тесной связи с общей стратегией (концепцией развития) предприятия, учитывающей факторы внешней и внутренней среды. Изменение последнего обязательно влечет за собой изменение или даже изменение стратегии предприятия и требует соответствующей корректировки численности и структуры персонала, его квалификации, навыков, стиля и методов работы.

Существует четыре типа организационной стратегии, с которыми тесно связана современная стратегия управления человеческими ресурсами:

* предпринимательская стратегия;
* стратегия динамичного роста;
* стратегия прибыльности;
* стратегия сокращения.

Основные характеристики данных стратегий перечислены в таблице 2.

Таблица 2 – Характеристика стратегий управления персоналом [28, c. 45]

|  |  |
| --- | --- |
| Стратегия | Характеристика |
| Предпринимательская стратегия | * подбор сотрудников, готовых идти на риск и обладающих такими качествами, как инициативность, контактность, нацеленность на долгосрочную работу; * конкурентоспособная компенсация, которая соответствует ожиданиям сотрудников; * оценка фактических результатов; * неформальное развитие личности, ориентация на наставника; * планирование кадровых изменений на основе интересов сотрудников |
| Стратегия динамичного роста | * подбор и распределение персонала направлены на поиск гибких и лояльных сотрудников, готовых идти на риск в случае необходимости; * беспристрастное и справедливое вознаграждение; * оценка по четко определенным критериям; * акцент на личностное развитие в сфере основной деятельности; * планирование замен с учетом реальных возможностей компании и различных форм профессионального продвижения |
| Стратегия прибыльности | * строгий отбор и распределение персонала; * компенсация, основанная на заслугах, старшинстве и внутреннем восприятии справедливости; * закрытая и ориентированная на результаты оценка; * планирование перестановок осуществляется строго, в соответствии с представлениями руководства о целесообразности |
| Стратегия сокращения | * оплата основана на заслугах, практически не увеличивается, без дополнительного стимула; * оценка проводится строго, формально, в соответствии с критериями управления; * развитие и обучение только в случае профессиональной необходимости; * продвижение по службе только для тех, кто обладает необходимыми навыками |
| Циклическая стратегия | * подбор персонал – только разносторонние и квалифицированные сотрудники; * стимулирование и компенсация системы заслуг; * оценка результатов; * обучение – строгий отбор кандидатов для повышения квалификации; * продвижение может принимать различные формы |

Главной особенностью российских предприятий является то, что многие из них вообще отказываются от какой-либо кадровой политики. Согласно опросу, около 32% компаний не имеют кадрового отдела и не формируют кадровую стратегию [49]. Однако по мнению этих компаний, данный факт не является недостатком, так как отсутствие кадровой политики снижает расходы. Также эти компании предлагают своим работникам невысокие зарплаты и меньше тратятся на социальный пакет. ДМС сотрудникам оплачивают 61% респондентов с кадровой политикой и 37% без таковой, дополнительное образование – 50% и 28% соответственно. В то же время, предлагая не очень привлекательные условия труда, к работникам работодатели предъявляют также высокие требования. Потенциальный сотрудник должен обладать необходимыми для эффективной работы качествами – наличием опыта работы в данной сфере, профильным образованием и высокими личными качествами. Тенденцией среди российских предприятий является и тот факт, что чем больше компания тратится на кадровую политику, тем выше требования к соискателям.

Далее рассмотрим, как осуществляется обеспечение кадровой безопасности на примере отечественных предприятий. Одним из наиболее ярких примеров является компания «Газпром». По состоянию на начало 2019 года среднесписочная численность сотрудников компании составляла 466,1 тыс. человек (рисунок 4).

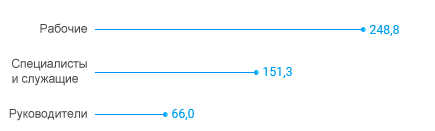


Рисунок 4 – Структура персонала Группы «Газпром» по категориям по состоянию на начало 2019 года, тыс. чел. [50]

При этом списочная численность работников основных обществ Группы «Газпром» по добыче, транспортировке, подземному хранению и переработке газа составила 232,9 тыс. человек.

Система мотивации работников в группе, сочетающая материальные и нематериальные стимулы, направлена на привлечение и удержание квалифицированных кадров, повышение заинтересованности работников в результатах труда.

Система оплаты труда, действующая в компаниях группы «Газпром», предусматривает фиксирование заработной платы государственных служащих и тарифных ставок исходя из их квалификации и деловых навыков, текущих премий за результаты производственной деятельности работников, квот и доплат исходя из условий труда и объема выполненных работ, начисление фиксированной цены (в том числе при реализации производственных мощностей и строительстве объектов, внедрении новой технологии, новых месторождений углеводородов), а также выплата вознаграждения по завершении работы.

Единые корпоративные стандарты оплаты труда, закрепленные в типовом положении об оплате труда работников организаций ПАО «Газпром», утвержденном приказом ОАО «Газпром» от 20.12.2012 года № 377 [50].

В целях поощрения руководителей ПАО «Газпром» и его основных дочерних компаний к добыче, транспортировке, подземному хранению, переработке и реализации газа решением совета директоров от 19 декабря 2006 года № 927 предусмотрены:

– годовая бонусная система, учитывающая показатели деятельности всего предприятия и отдельные ключевые показатели в течение рассматриваемого года. В перечень показателей на уровне предприятия входят: удельные затраты на добычу газа, удельные затраты на транспортировку природного газа, объем реализации газа в натуральном выражении, снижение затрат на приобретение товаров (работ, услуг), а также ввод в эксплуатацию приоритетных производственных объектов;

– программа участия руководящих работников в уставном капитале ПАО «Газпром», направленная на стимулирование в долгосрочной перспективе основных работников к повышению рыночной стоимости акций общества.

В целях поощрения работников Группы «Газпром» была введена система награждения их государственными наградами Российской Федерации, наградами Министерства энергетики России и открытого акционерного общества «Газпром».

Также важным аспектом в обеспечении кадровой безопасности компании является социальная политика. Социальная политика является неотъемлемой частью политики управления человеческими ресурсами и направлена на обеспечение предприятию конкурентного преимущества на рынке труда, создание эффективной системы социальной защиты работников. Основным принципом реализации социального обеспечения является принцип социального партнерства – конструктивного и взаимного диалога между работниками и работодателями по вопросам регулирования социально-трудовых отношений.

Проводимая социальная политика направлена на обеспечение: социальной защиты работников, мотивации работников к длительному и эффективному труду на предприятии и осуществляется путем предоставления льгот, гарантий и компенсаций, медицинских и санаторно - курортных услуг, различных видов личного страхования, создания комфортных и безопасных условий труда, дополнительной пенсии.

Для решения жилищных проблем трудящихся была успешно реализована жилищная программа, основанная на новом рыночном механизме-банковском ипотечном кредите.

Социальная политика группы «Газпром» направлена на обеспечение сбалансированного партнерства между работниками и работодателем. Интересы более 466 тыс. работников Группы «Газпром» представляет Межрегиональная профсоюзная организация «Газпром профсоюз».

Таким образом, можно отметить тот факт, что кадровая безопасность в ПАО «Газпром» обеспечивается за счет удовлетворения нужд работников, поощрения их эффективной работы и обеспечения комфортных условий.

Далее рассмотрим, как кадровая безопасность обеспечивается в компании ТЧЭ-6 (эксплуатационное локомотивное депо). В 2019 г. в компании работало 522 человека. Ключевым фактором обеспечения безопасности персонала в управлении персоналом является оценка нормативных методов и разработка стандартов управления человеческими ресурсами за счет системы мотивации труда работников.

Стимулирование труда работников посредством материального стимулирования выражается главным образом в выплате заработной платы, различных надбавок, премий.

Оплата труда в ТЧЭ-6 считается наиболее важным стимулом к труду и имеет решающее значение для безопасности персонала. Заработная плата занимает первое место в обеспечении безопасности персонала.

Одним из необходимых условий обеспечения безопасности персонала является точное определение размера вознаграждения за труд и соблюдение принципа материальной заинтересованности работников. Необходимость создания системы подготовки кадров и внедрения компенсационного фонда должна позволить осуществлять оперативный контроль за использованием средств, которые входят в фонд заработной платы и премий.

Премия работникам локомотивного депо рассчитывается на основе оценки использования компенсационного фонда. Размер премии в ТЧЭ-6 не является строго фиксированным и зависит от заслуг, за которые она выдается, результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия и т.д.

Премия в ТЧЭ-6 производится на основании Положения о премиях работникам. Размер премии может быть уменьшен и не полностью выплачен коллективу и отдельным работникам за упущения в работе и нарушения трудовой дисциплины в течение расчетного периода, в течение которого было совершено правонарушение.

К нарушениям, по которым работники лишаются премии полностью, можно отнести:

* совершенные прогулы без уважительных причин;
* случаи хищения;
* нахождение в нетрезвом виде на работе;
* грубое нарушение правил и норм по технике безопасности, охране труда;
* неудовлетворительное санитарное состояние рабочего места.

Перечисленные выше факторы, которые понижают премии, влияют на кадровую безопасность.

Адаптация является одним из важнейших элементов обеспечения безопасности персонала локомотивного депо. Вся важность адаптации очевидна – если из-за неэффективной адаптации новые работники остаются неудовлетворенными и один за другим отказываются от других рабочих мест, то это уже приведет к ротации кадров в ТЭК-6, что негативно скажется на кадровой безопасности.

Таким образом, анализ политики управления кадрами на отечественных предприятиях показал, что многие компании в России не считают необходимым условием своей деятельности содержание отдела кадров и не придерживаются никакой кадровой политики.

Основными инструментами обеспечения кадровой безопасности являются стимулирование сотрудников с помощью денежных выплат, зарплаты, премий, денежных поощрений.

## 2.2 Особенности зарубежной модели управления персоналом для обеспечения экономической безопасности предприятия

Наиболее распространенными и эффективными моделями управления персоналом в целях обеспечения кадровой безопасности являются американская, европейская и японская модели. Одной из наиболее эффективных моделей управления персоналом является японская модель. Японский менеджмент – это специфический стиль управления персоналом, своеобразная кадровая политика, широко распространенная в Японии и отражающая исторические особенности, вариации в социально-экономической структуре, культуре и социальной психологии этой страны.

Японская компания, реализуя новую политику в экономической жизни страны, тщательно учитывает этнопсихологический аспект и специфику поведения персонала. Все многочисленные техники, которые активно внедряются в японские компании, тесно связаны с нормами социального поведения, усвоенными японцами за свою многовековую историю.

Японский менеджмент имеет ряд особенностей, отражающих его гибкость. Такими особенностями являются:

* гарантия занятости;
* гласность и ценность корпорации;
* управление, основанное на информации и на качестве;
* высокоразвитая система подготовки кадров;
* специфическая система принятия решений;
* эффективная система стимулирования персонала.

Сотрудники японских компаний, по большей части, не имеют формального образования в области менеджмента. В Японии нет «бизнес-школ», потому что на них нет спроса. В Японии считается, что большинство сотрудников (и особенно руководителей) могут быть подготовлены только к работе внутри компании по индивидуальным программам: «В Японии мы сначала нанимаем людей, а затем смотрим, как их можно использовать. Это высокообразованная, но неоднородная аудитория», – пишет Акио Морита. Целью обучения в университете, по мнению японцев, является обеспечение полноценного развития личности на академической основе. Таким образом, японцы больше всего ценят сотрудников с широким кругозором. На предприятии происходит непрерывное обучение сотрудников [47, c. 64].

В Японии уже давно существует система пожизненного найма персонала. Его основой является осознание руководителями и сотрудниками того, что у них много общего и что у них должны быть общие долгосрочные планы. Суть системы пожизненного найма заключается в том, что человек, однажды нанятый сразу после окончания учебы, остается там до своей официальной пенсии в возрасте 60 лет. Обычно после выхода на пенсию работник возвращается на работу на то же предприятие, но он уже переходит в разряд временных работников, получает более низкую зарплату и может быть уволен в любой момент. Работник не может быть уволен ни при каких обстоятельствах, если только он не совершил уголовное преступление.

В американской и европейской моделях управления развита узкая специализация сотрудников, то есть каждый специалист занимается только своим направлением, в то время как в японских компаниях развита ротация кадров. Это значит, что сотрудники периодически переключаются с одной работы на другую, что позволяет им расширять свой кругозор, изучая деятельность различных подразделений компании на собственном опыте. Однако, многие исследователи считают, что данный аспект в управлении персоналом более эффективен в западной модели, так как позволяет более тщательно изучать свою узкую специальность и лучше выполнять хорошо знакомую работу [42, c. 10].

В отличие от Японии, в США и Западной Европе высококвалифицированным является работник, знающий свою профессию до мельчайших подробностей. Таким образом, индивидуализм сотрудников в США и Западной Европе диаметрально противоположен «группизму» в Японии. В принципе, разница заключается в том, что американский и европейский работник может выполнять однотипную работу на разных фирмах, а японский – разные работы на одной фирме.

В таблице 3 представлено сравнение подходов к управлению персоналом в США и Европе и Японии.

Таблица 3 – Сравнение подходов к управлению персоналом в США, Европе и Японии [19, c. 265]

|  |  |
| --- | --- |
| Подход в США и Европе | Подход в Японии |
| Люди – продолжение машин | Люди – дополнение машин |
| Узкая специализация, предполагающая  максимальное дробление операций. Есть  ориентация на нововведения, но не столь  высокая, как в Японии | Многоаспектные специальности. Максимальная ориентация на технологические и технические  нововведения. |
| Внешний «жёсткий» формальный контроль | Внутренний «мягкий» неформальный  контроль |
| Строгая иерархичность организационной  системы с акцентом на автократизм | Плоская организационная схема,  партисипативный стиль |
| Плоская организационная схема,  партисипативный стиль | Постепенный переход к гибким формам  найма |
| Быстрое продвижение | Постепенное продвижение |
| Специализированная деятельность | Неспециализированная деятельность |
| Индивидуальное принятие решений и  индивидуальная ответственность | Особая система группового принятия  решений и коллективная ответственность |
| Стратегическое планирование | Ориентация на долгосрочное планирование |
| Общепринятая система управления  Запасами | Особая система управления запасами –  «точно в срок и сколько нужно» («канбан») |

Организация контроля в США, Западной Европе и Японии диаметрально противоположна. Контроль в США и Западной Европе является «жестким», формальным. Контроль в Японии, с другой стороны, является «мягким» и неформальным.

Характерная черта японского менеджмента – воспитание у сотрудников чувства ответственности за состояние дел в своей сфере деятельности и максимального вклада сотрудников в дела предприятия. Кроме того, в Японии важную роль играет взаимный сотрудников, равных по положению.

В Японии важную роль играют кружки качества – небольшие группы работников, добровольно организованные ими на рабочем месте, основной задачей которых является поиск, изучение и решение производственных проблем, а также обучение всех его членов. Члены кружка сами выбирают лидера из своей среды, который обычно становится признанным неформальным лидером группы. Автономия, креативность, развитие персонала, а не жесткая формализация – вот основные элементы деятельности кружков.

Большое внимание уделяется развитию персонала. Большая часть работы кружков – это постоянное участие в внутрифирменных учебных программах, особенно тех, которые изучают статистические методы контроля качества. Деятельность кружков непрерывна, она не прекращается с решением отдельной задачи. Напротив, члены кружка в сотрудничестве с инженерами и менеджерами постоянно изучают технологии производства и управления, ищут новые пути повышения качества и повышения производительности труда.

Американский и европейский менеджмент характеризуется наличием строго определенных формализованных контрольных показателей. В Соединенных Штатах и Европе ответственность каждого работника четко определена. В отличие от коллективизма, характерного для японского менеджмента, в США и Европе основой менеджмента является индивидуализм. Там каждый сотрудник несет персональную ответственность за выполнение показателей, установленных директивой.

В современных условиях предпочтение отдается японской системе управления. Организации, которые существуют сегодня, должны быть гибкими, потому что только сегодня они могут реагировать на изменения окружающей среды и другие факторы, на которые они могут влиять и которые, в свою очередь, оказывают непосредственное влияние на их деятельность. Сдержанный контроль за деятельностью своих сотрудников является важнейшим условием сохранения гибкости организации.

На первый взгляд, порядок принятия решений в Японии, США и Европе идентичен. Она включает в себя классическую процедуру, состоящую из пяти взаимосвязанных этапов, которые логически определяют друг друга: определение задачи; ее анализ; определение возможных решений; выбор пути; определение задач для исполнителей.

Но за этим сходством скрывается существенная разница между японским и американским и европейским менеджментом. Это различие заключается в том, что принцип принятия решений в японских компаниях основан на принципе группизма и принципе общего согласия (консенсуса). Все лица, заинтересованные в решении вопроса, независимо от занимаемой должности в компании, участвуют в принятии решений в японских компаниях. Это позволяет говорить о существовании в японских компаниях принципа направленности управления сверху вниз. Таким образом, руководство предприятия выдвигает проблему, требующую своего решения, и передает ее на детальный анализ «вниз». Именно здесь определяются альтернативные решения при широком участии соответствующих субъектов.

Важным аспектом в обеспечении кадровой безопасности на предприятии является организация системы мотивации персонала. Мотивация играет одну из самых важных (если не самую важную) ролей в управлении. Сегодня существуют разные подходы к мотивации персонала.

В Японии большинство сотрудников должны быть удовлетворены идеологическими и процессными мотивами. В американских и японских компаниях доминируют сотрудники с сильным мотивом к успеху. Самым сильным инструментом мотивации является заработная плата, премии, денежные выплаты.

Особенностью японского менеджмента является отсутствие строгой классификации должностей с фиксированными ставками заработной платы для каждой из них. Обязанности между работниками предприятия строго распределены, но при этом поощряется выполнение различных видов работ с гибким взаимодействием сотрудников в зависимости от конкретной ситуации. Вознаграждение за труд зависит от фактических результатов труда работника. Вознаграждение руководителей корпораций по результатам деятельности компании (плавающая заработная плата).

Также зарплата в Японии зависит от стажа работы. Считается, что со временем сотрудник начинает работать лучше и эффективнее. Поэтому он должен быть поощрен за это. Кроме того, вознаграждение за труд зависит от так называемых жизненных пиков. Так, например, когда японец женится (обычно в возрасте от 28 до 30 лет), его зарплата увеличивается.

В отличие от японской системы оплаты труда, в американских и европейских компаниях работники получают почасовую оплату труда. В то же время почасовая оплата труда и минимальная заработная плата регулируются законом. Интересной особенностью вознаграждения в США и Европе является тот факт, что вознаграждение не должно быть ниже, чем у других предприятий в данной географической зоне. Абсолютные размеры заработка зависят от квалификации работника и стоимости жизни в регионе.

Стоит отметить, что система компенсаций в Японии, США и Европе имеет свои преимущества и недостатки. Японская система компенсации – это гибкая система, основанная на личности человека. Его несомненным достоинством является зависимость от жизненных вершин. Важнейшей обязанностью японского менеджера является сохранение занятости и улучшение условий жизни работников. Большинство американских менеджеров ставят на первое место дивиденды вкладчиков или годовую прибыль.

Система компенсаций в США и Европе негибкая, строго формализованная. Она не обладает достаточным мотивационным эффектом и мало стимулирует рост производительности труда, что важно для эффективного функционирования любого предприятия. Возможно, положительным фактором в системе компенсаций в США и Европе является то внимание, которое уделяется внешнему миру, окружающей среде, ситуации на других предприятиях. Японские компании на этой стороне более закрыты. Таким образом, получается, что в США и Европе компенсационная система находится в четких рамках менеджмента как науки. То есть существуют определенные принципы и инструменты. В японском менеджменте компенсация - это сочетание (насколько это возможно в случае компенсации) менеджмента как науки и искусства. наука ставит сотрудников в равные условия. В сочетании с наукой искусство дает возможность дифференцировать труд сотрудников, что для большинства из них является главным стимулом к труду.

Что касается стимулирования труда, то следует отметить его развитие в Японии и практическое отсутствие в США и Европе. В США и Европе экономический фактор занимает первое и единственное место в системе оздоровления экономики. В Японии, помимо экономических стимулов (повышение заработной платы; регулярная выплата премий, размер которых зависит от деятельности предприятия зимой и летом, единовременное пособие по безработице; выплата значительного выходного пособия), существует многосторонняя система психологических стимулов. Эта система заключается в непосредственном психологическом воздействии на работников и их вовлечении в различные производственные движения.

Особое место в этой системе (точнее, ее основной принцип) занимает установление «человеческих отношений» в промышленности. Интересно, что эта система родилась в США, но получила свое развитие в Японии. Цель этой системы – дать рядовым работникам предприятия ощущение равенства с управленческим персоналом, потому что все они работают в одной компании, для ее же блага, и живут в одной стране. Методы, используемые в этой системе, помогают создавать неформальные связи внутри компании, поддерживать высокий уровень предпринимательства и повышать производительность труда без каких-либо материальных затрат. Таким образом, японские компании стимулируют работу персонала, а затем сотрудники стимулируют работу самой компании.

Таким образом, сравнительная характеристика американского, европейского и японского менеджмента выявила существенные различия как в принципах работы с человеческими ресурсами, так и в принципах организации и управления предприятиями.

Из этого сравнения следует, что японский менеджмент – это особый тип менеджмента, который сильно отличается от американского и европейского менеджмента. Его особенность заключается в том, что он основан на учете социальных, культурных, исторических и национальных особенностей своей страны. Японский менеджмент учитывает и использует десятки специфических уникальных элементов.

Американский и европейский менеджмент имеет строгие и формализованные принципы управления, достаточно жесткую систему управления.

Главное отличие менеджмента в США, Европе и Японии заключается в большей ориентации японского менеджмента на человеческий фактор, а также в отдаче приоритета группе, командной работе сотрудников. Менеджмент же в США и Европе больше направлен на увеличение дохода и на индивидуализм – каждый сам за себя.

Нельзя однозначно сказать, какая модель управления (американская, европейская или японская) является эффективной, а какая нет. Каждый руководитель должен быть знаком со всеми этими моделями управления, которые могут быть полезны ему в управлении собственной организацией.

## 2.3 Подходы к оценке уровня кадровой безопасности предприятия

В современных экономических условиях перед большинством организаций всех отраслей экономики Российской Федерации остро стоит проблема создания и внедрения системы оценки и повышения уровня кадровой безопасности, как механизма мобилизации и оптимального управления ресурсами в целях их эффективного и устойчивого использования.

К сожалению, на данный момент не существует единой методики, которая помогла бы проанализировать все стороны и аспекты кадровой безопасности. Так, существующие методы оценки кадровой безопасности можно разделить на следующие виды:

– системный;

– процессный;

– индикаторный;

– ресурсно-функциональный.

Наиболее оптимальным для оценки безопасности персонала, на наш взгляд, является индикативный подход, при котором уровень безопасности персонала определяется с помощью так называемых индикаторов.

Индикатор – это свойство или признак, который основан на оценке изучаемого объекта или явления и имеет количественное выражение. При этом индикаторный подход предполагает не только выбор самих показателей, но и определение пороговых значений (допустимых пределов), превышение которых приведет к снижению уровня безопасности персонала организации [23, c. 53].

Допустимое значение (порог; норма) – это максимально допустимое значение показателя, превышение которого свидетельствует о нарушении процесса обеспечения безопасности персонала.

Следует отметить, что выбор показателей безопасности персонала организации должен осуществляться в конкретных организациях строго индивидуально, так как необходимо учитывать цели оценки, финансовые возможности, факторы влияния внутренней и внешней среды. Однако мы можем сформировать минимальный стандартный перечень показателей, подлежащих оценке. В дальнейшем он может быть расширен за счет дополнительных показателей. Положительный момент использования индикаторного подхода заключается в его простоте, наглядности и универсальности, поскольку данный метод предполагает оценку всех элементов безопасности персонала организации.

Для оценки состояния защищенности кадрового потенциала организации предлагается создать показатели из следующих групп показателей:

– состав и передвижение персонала;

– показатели затрат на инвестиции в персонал;

– показатели мотивации;

– показатели условий труда;

– личностные показатели.

В таблице 4 приведено краткое описание групп индикаторов и показателей безопасности персонала организации [24].

Таблица 4 – Показатели кадровой безопасности предприятия (составлена автором)

|  |  |
| --- | --- |
| Группа показателей | * Индикаторы |
| Показатели состава и  движения персонала | * Коэффициент текучести кадров; * коэффициент стабильности кадров; * коэффициент приема кадров; * коэффициент выбытия кадров; * коэффициент основных рабочих; * образовательный состав персонала |
| Показатели затрат от  инвестирования в персонал | * Доля издержек на обучение в общем объеме издержек на персонал; * рентабельность инвестиций в персонал |
| Состояние мотивационной системы | * Степень удовлетворенности оплатой труда; * удельный вес оплаты труда в общих издержках организации |
| Показатели условий труда | * Наличие профзаболеваний; * уровень автоматизации труда |
| Личностные показатели | * Доля персонала, не имеющего нарушений трудовой; * дисциплины; * вероятность сохранения коммерческой тайны |

Рассмотрим подробнее показатели, оценивающие структуру и движение персонала. Здесь стоит отметить два основных направления: оценка движения кадров и оценка квалификации персонала (таблица 5).

1) коэффициент текучести кадров. Характеризуется движением рабочей силы в организации, показывает периодичность приема на работу и увольнения работников. Как правило, чем выше текучесть кадров, тем менее стабильна ситуация на предприятии. Текучесть кадров – это показатель, отражающий, как часто сотрудники приходят и уходят из организации. Другими словами, эта характеристика показывает, как долго работник находится на своем рабочем месте. Естественно, сотрудник будет находиться в той же компании только в том случае, если условия труда и профессиональные обязанности полностью удовлетворяют его. В том случае, если на предприятии возникнут определенные проблемы, текучесть кадров будет иметь повышенное значение, а значит, необходимо искать причины этого явления и искоренять его в ближайшее время.

Таблица 5 – Показатели текучести и структуры кадров [8, c. 67]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Коэффициент | Описание | Назначение |
| Коэффициент стабильности кадров | Показывает, какая доля сотрудников стабильно работает в данной организации на протяжении определенного длительного отрезка времени | Позволяет выявить процент сотрудников, которые принимают непосредственное, длительное, активное участие в производственном процессе |
| Коэффициент текучести кадров | Показывает, насколько часто в компанию устраиваются новые сотрудники и увольняются | Позволяет определить оборот кадров на предприятии |
| Коэффициент приема кадров | Показывает, какое количество кадров было принято в компанию за определенный отрезок времени | Используется для того, чтобы определить процентное соотношение принятых сотрудников к общей численности |
| Коэффициент выбытия кадров | Показывает, какое количество сотрудников уволилось или было уволено за определенный период | Используется для того, чтобы определить процентное соотношение выбывших сотрудников к общей численности |
| Коэффициент основных рабочих | Содержит информацию о том, сколько сотрудников непосредственно связано с производственным процессом | Используется для того, чтобы определить долю основных и вспомогательных работников |

Высокая текучесть кадров является негативным показателем, так как свидетельствует о низкой стабильности в организации, при которой происходит частая смена состава персонала компании. В силу этого нет абсолютно никакой уверенности в том, что принятые сотрудники будут работать на предприятии длительное время и грамотно выполнять свои профессиональные обязанности. Менеджерам необходимо выделять дополнительные ресурсы на их обучение и подготовку, но эти затраты могут оказаться чрезмерными, поскольку работник вскоре решит уйти в отставку. Чтобы обучать сотрудников и поддерживать их на предприятии, нужно детально разобраться в том, каковы основные причины высокой текучести кадров, и постараться искоренить их в самое ближайшее время.

При анализе текучести кадров каждый руководитель должен решать определенные задачи, которые сводятся к следующим моментам:

– расчет коэффициента текучести кадров за анализируемый период;

– определение его значимости в нормативах;

– определение причин высокой текучести кадров;

– поиск решения для минимизации текучести кадров.

Коэффициент текучести кадров обычно имеет наиболее высокие значения, когда дело касается молодых сотрудников, чей стаж работы на данном месте не превышает трех лет. Нормальный уровень данного коэффициента не должен превышать 5%.

Данный коэффициент рассчитывается по следующей формуле:

КТК = (УСЖ + УИР) х 100 / СЧ (1)

где

КТК – коэффициент текучести кадров;

УСЖ – количество уволенных по собственному желанию сотрудников;

УИР – число уволенных работников по инициативе руководства (за прогулы, по судимости, нарушение дисциплины и пр.);

СЧ – среднесписочная численность сотрудников за период отчета.

Помимо данного коэффициента важное значение имеют следующие индикаторы:

– интенсивность оборота по выбытию – рассчитывается делением значения числа выбывших за период по всем причинам на среднесписочную численность персонала за период;

– коэффициент постоянства кадрового состава – отношение числа работников, состоявших в списках организации в течение всего периода (но не менее 3 лет) к среднесписочной численностью персонала за период;

– коэффициент закрепленности работников – отношение числа лиц с определенным стажем, покинувших предприятие, к среднесписочной численности организации за период.

В таблице 6 указаны основные кадровые коэффициенты с методами их расчёта.

Таблица 6 – Формулы расчета основных кадровых коэффициентов

|  |  |
| --- | --- |
| Коэффициент | Формула расчета |
| Коэффициент стабильности кадров | Чп / Чср  где: Чп – численность сотрудников, полностью проработавших в анализируемом отчетном периоде;  Чср – среднесписочная численность сотрудников |
| Коэффициент текучести кадров | Чу / Чср  где: Чу – численность уволенных сотрудников за анализируемый период;  Чср – среднесписочная численность сотрудников за анализируемый период |
| Коэффициент приема кадров | Чп / Чср  где: Чп – численность принятых сотрудников;  Чср – среднесписочная численность сотрудников за анализируемый период |
| Коэффициент выбытия кадров | (Чв + Чу) / Чн  где: Чв – численность выбывших сотрудников на пенсию или в армию;  Чу – численность сотрудников, уволенных из организации по различным причинам;  Чн – численность сотрудников |
| Коэффициент основных рабочих | (1-Чвс) / Чср  где: Чвс – численность вспомогательных сотрудников;  Чср – среднесписочная численность сотрудников за анализируемый период |

Следующий показатель кадровой безопасности предприятия – это квалификация персонала. Это соответствие профессиональным требованиям и обязанностям сотрудников организации. В большинстве случаев данный показатель классифицируется как группа косвенных показателей, влияющих на состояние защищенности персонала организации и имеющих качественный характер. Приближение показателя к 100% свидетельствует о наличии высококвалифицированных работников, тем самым снижая вероятность возникновения рискованных ситуаций и, соответственно, повышая уровень безопасности персонала организации [73, 179];

Показатель квалификации работников рассчитывается по формуле:

Кк = 1 + V(м – 1) (2)

где

V – удельный вес квалифицированных работников в общей численности;

м – коэффициент редукции труда, принимается равным тарифному коэффициенту, отражающему квалификацию работника (сложность труда) в диапазоне от 0,1 до 6,0;

Кп – показатель роста производительности труда при различной возрастной и половой структуре коллектива.

Также данный показатель зачастую оценивается с помощью метода экспертных оценок.

Следующая группа показателей – это затраты от инвестирования в персонал. Эта группа представлена долей издержек на обучение в общем объеме издержек на персонал и рентабельностью инвестиций в персонал.

Расходы на обучение по отношению к общим расходам на персонал представляют собой часть расходов на повышение квалификации персонала. Как правило, чем больше денег организация тратит на персонал, тем выше ее приверженность организации, что также отражается на уровне кадровой безопасности организации.

Рентабельность инвестиций в персонал – это та величина, которую можно посчитать с помощью количественных методов. В частности, это то же самое, что и рентабельность инвестиций в общем. Рассчитывается она следующим образом.

Уровень удовлетворенности зарплатой относится к качественным показателям системы мотивации организации. Как правило, чем больше удовлетворенность сотрудников зарплатой, тем меньше вероятность того, что они будут представлять угрозу для кадровой безопасности организации.

Доля заработной платы в общих расходах организации рассчитывается как отношение фонда оплаты труда к общим издержкам организации. Для обеспечения оптимального уровня безопасности персонала организации этот показатель должен охватывать большую часть общих расходов по персоналу.

Наличие профессиональных заболеваний. Показано наличие определенных профессиональных заболеваний у работников, связанных с выполняемыми ими задачами на рабочем месте. Данный показатель относится к группе показателей условий труда, следовательно, чем лучше условия труда, тем больше работник занят в организации. Увеличение значения этого показателя может свидетельствовать о том, что организация не соответствует стандартам, необходимым для обеспечения надлежащих условий труда работников [37, c. 208-210].

Уровень автоматизации работ характеризует удельный вес работников, занятых физическим трудом. С точки зрения безопасности персонала организации, чем выше уровень ручного труда в организации, тем выше риск ущерба от человеческого фактора.

Процент недисциплинированного персонала является наиболее показательным, поскольку отражает не только профессиональное поведение работников, но и их личностные особенности и отношение к организации. Чем меньше сотрудников нарушают правила, нормы и традиции организации, тем выше уровень безопасности персонала организации.

Вероятность сохранения коммерческой тайны указывает на наличие в организации стратегии безопасности персонала, этики организации, приверженности сотрудника и преданности компании [36].

Методы расчета показателей и их соответствие пороговым значениям эти значения приведены в таблице 7.

Таблица 7 – Методы расчета, пороговые значения и направления оптимизации индикаторов кадровой безопасности организации (составлена автором)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Индикатор | Расчет | Норматив |
| Коэффициент текучести кадров | Ку / Чср  где Ку – количество уволенных за отчетный период;  Чср – среднесписочная численность персонала за отчетный период. | До 5-10% |
| Образовательный состав персонала | Метод экспертных оценок | 100% |
| Издержки на обучение в общем объеме издержек на персонал | Затраты на обучение / Общие затраты на персонал | – |
| Степень удовлетворенности оплатой труда | Метод экспертных оценок | 100% |
| Удельный вес оплаты труда в общем объеме издержек организации | ФОТ / Общие издержки | От 55 до 80% |
| Наличие профзаболеваний | Кзаб / Кздор  К заб – количество заболевших сотрудников за отчетный период;  Кздор – количество здоровых сотрудников за отчетный период | От 0% до 3% в год |
| Уровень автоматизации труда | Кар / Кар + Крр  Кар – количество автоматизированных работ;  Крр – количество ручных работ | От 70% |
| Доля персонала, не имеющих нарушений по трудовой дисциплине | Кпнн / Чп  Кпнн – количество персонала не имеющих нарушений;  Чп – численность персонала | 100% |
| Вероятность сохранения коммерческой тайны | Метод экспертных оценок | 100% |

Таким образом, среди методов оценки степени кадровой безопасности предприятия стоит выделить коэффициент текучести кадров, уровень автоматизации труда, доля персонала, не имеющего дисциплинарных нарушений, вероятность сохранения коммерческой тайны, степень образованности и квалификации сотрудников, состав и передвижение персонала, показатели затрат на инвестиции в персонал, показатели мотивации, показатели условий труда, личностные показатели.

Стоит отметить, что оценка кадровой безопасности управления персоналом может выступать рычагом роста результативности управленческого процесса и эффективности деятельности всего предприятия. Помимо основной цели, она может выявить ряд сопутствующих угроз, таких как несоответствие производства, требованиям безопасности, и как следствие, низкую эффективность труда сотрудников, или слишком большие издержки, которых можно было бы избежать при грамотном управлении.

# 3 Совершенствование механизма обеспечения экономической безопасности организации в кадровой сфере в организации ООО «Тамань-Агент»

## 3.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО «Тамань-Агент» – это компания, которая осуществляет услуги по агентскому обслуживанию судов в морском порту станицы Тамань. Эта компания была зарегистрирована 15 июля 2016 года по адресу Краснодарский край, Темрюкский район, поселок Волна, Промышленная территория, дом 1. Согласно Единому реестру МСП, ООО «Тамань-Агент» относится к микропредприятиям.

Главным видом деятельности компании является Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками (52.29). К дополнительным видам деятельности относятся:

– деятельность агентов по оптовой торговле сельскохозяйственным сырьем, живыми животными, текстильным сырьем и полуфабрикатами (46.11);

– деятельность агентов по оптовой торговле пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями (46.17);

– деятельность морского грузового транспорта (50.20);

– деятельность внутреннего водного грузового транспорта (50.40);

– деятельность по складированию и хранению (52.10);

– транспортная обработка грузов (52.24).

Общество с ограниченной ответственностью «Тамань-Агент» является одним из лучших агентов в Темрюкском районе. Компания зарекомендовала себя, как надежный и ответственный помощник морских судов.

К задачам ООО «Тамань-Агент» относятся:

− выполнение таможенных и иных формальностей, связанных с заходом судна в порт;

− содействие в предоставлении судну причала, плавательных средств (буксиров, катеров и др.), а также лоцманской проводки;

− обеспечение судна топливом, продовольствием и предметами технического снабжения;

− организация ремонта судна;

− содействие в быстрейшем выполнении погрузочно-разгрузочных операций;

− оповещение судовладельцев о движении их судов и о ходе грузовых операций;

− защита интересов судовладельцев перед таможенными органами, администрацией портов, грузовладельцами и др.

ООО «Тамань-Агент» играет роль представителя перевозчиков, устраняя самую необходимость выполнять непривычные для них обязанности. Услуги компании крайне важны, так как обеспечивают проведение международных перевозок.

ООО «Тамань-Агент» объединяет в своей деятельности выполнение операций по отгрузке товаров и агентирование судов, что благоприятно сказывается на скорости внутрипортовой отгрузки, таможенного оформления, а, следовательно, и всей международной перевозки грузов. ООО «Тамань-Агент», действуя в качестве судового агента в портах Темрюк, Тамань, оказывает высококачественные услуги агентирования морских судов:

− соблюдение всех формальностей и требований, связанных с въездом и выездом судна, таких как таможенные и медицинские проверки, уплата пошлин, получение различных документов и т.д.;

− организация судового снабжения топливом, продовольствием и водой;

− регулярная информация от судовладельца о прибытии судна, о ходе грузовых и вспомогательных операций, обо всех обстоятельствах, связанных со стоянкой судна в порту, об управлении судном и о количестве груза на борту;

− оплата за счет судовладельца всех расходов и расходов, связанных с судном;

− регулярная информация о работе в порту или портах таможни, правилах, регламентах и других информационных данных;

− участие в расследовании несчастных случаев, а также в составлении актов, связанных с несчастными случаями, экспертизой, инспекцией;

− помощь в разрешении споров и претензий, обращение в соответствующие государственные органы для защиты интересов трейдера;

− организация медицинского осмотра или карантина, оказание медицинской помощи, репатриация членов экипажа;

− организация приглашений для иностранных представителей, бронирование гостиниц, трансфер, билеты;

− выполнение индивидуальных обязанностей капитана, судовладельца.

Ведение коммерческой деятельности предприятий осуществляется после прохождения государственной регистрации. Каждому юридическому лицу присваивается уникальный номер в реестре. Все изменения, вносимые в реестр юридических лиц, отражаются в листе записи ЕГРЮЛ и заверяются регистрирующим органом ИФНС.

Правовой статус и деятельность ООО «Тамань-Агент» регламентируется следующими нормативно-правовыми и учредительными документами:

− Гражданский кодекс РФ;

− Постановление от 03.11.2007 № 746 «О реализации положений главы XI-2 Международной конвенции по охране человеческой жизни на море 1974 года и Международного кодекса по охране судов и портовых средств»;

− Приказ Министерства транспорта Российской Федерации от 23.07.2015 года № 226 «Об утверждении Требований к радиолокационным системам управления движения судов, объектам инфраструктуры морского порта, необходимым для функционирования Глобальной морской системы связи при бедствии и для обеспечения безопасности, объектам и средствам автоматической информационной системы, службе контроля судоходства и управления судоходством»;

− Резолюция А.857(20). Руководство для служб движения судов и др.

Далее рассмотрим организационную структуру компании (рисунок 4).

Рисунок 4 – Организационная структура ООО «Тамань-агент» (составлен автором)

Компания находится под руководством генерального директора, в чьи обязанности входит решение всех вопросов, связанных с текущей деятельностью компании, осуществление связи с капитанами судов и терминалом.

В ООО «Тамань-Агент» функционируют следующие структурные подразделения: служба генерального директора и отдел агентирования.

В составе службы генерального директора работают: юрисконсульт, инспектор по кадрам, специалист по документообороту, менеджер по работе с клиентами.

Специалист по документообороту принимает меры по упорядочению состава документов и информационных показателей, сокращению их количества и оптимизации рабочего процесса.

Менеджер по работе с клиентами взаимодействует с судовладельцем и фрахтователем посредством мобильного и электронного обмена сообщениями относительно финансовых отношений, т.е. ведет контроль за своевременной оплатой предварительных и окончательных счетов-фактур за судно.

Юрисконсульт занимается юридическими и правовыми аспектами жизнедеятельности компании.

Инспектор по кадрам осуществляет управление персоналом, подбором новых сотрудников, мониторингом эффективности деятельности персонала.

Отдел агентирования осуществляет работу в порту с государственными органами. такими как: администрация черноморских портов, пограничная служба, таможенная служба.

Старший агент курирует работу отдела, разделяет задачи между специалистами, ведет непосредственный контакт с судовой администрацией, помогает найти судно в порту, помогает в организации снабжения и сотрудничестве с портовыми властями.

Диспетчер управляет деловой перепиской, обеспечивает жизнедеятельность судна в порту, оказывает помощь службе во взаимодействии с: судовладельцем, фрахтователем, администрацией судна, Морской администрацией порта, портовыми властями (таможней), представителями компаний, оказывающих услуги судового снабжения (комиссии, снабжения), буксирами, посредством мобильной и электронной почты.

Агенты (3 единицы) ведут непосредственный контакт с судовой администрацией, оказывает помощь в поиске судна в порту, помощь в организации снабжения и сотрудничестве с портовыми властями.

Согласно данным таблицы 8, в компании на протяжении всего отчетного периода (2017-2019 гг.) не были представлены внеоборотные активы. Оборотные активы Общества представлены дебиторской задолженностью, денежными эквивалентами и денежными средствами. Дебиторская задолженность компании в 2017 году составляла 33672 тыс. руб., в 2018 – 31556 тыс. руб., а в 2019 году – 51363 тыс. руб. То есть абсолютное изменение дебиторской задолженности за отчетный период было равно 17691 тыс. руб., или 52,54%.

Таблица 8 – Показатели бухгалтерской отчетности ООО «Тамань-Агент» тыс. руб. [53]

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Бухгалтерский баланс | [2019](https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1162352050860_2352053329_OOO-TAMANY-AGENT/balance) | [2018](https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1162352050860_2352053329_OOO-TAMANY-AGENT/balance) | [2017](https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1162352050860_2352053329_OOO-TAMANY-AGENT/balance) | Изменение 17/19 | |
| Абсолютное | Относительное, % |
| Актив | | | | | |
| I. Внеоборотные активы | | | | | |
| Нематериальные активы | 0,00 | 0,00 | 0,00 | – | – |
| Основные средства | 0,00 | 0,00 | 0,00 | – | – |
| Прочие внеоборотные активы | 0,00 | 0,00 | 0,00 | – | – |
| Итого по разделу I | 0,00 | 0,00 | 0,00 | – | – |
| II. Оборотные активы | | | | | |
| Запасы | 0,00 | 0,00 | 0,00 | – | – |
| Дебиторская задолженность | 51 363 | 31 556 | 33 672 | 17 691 | 52,54 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 17 920 | 11 191 | 24 524 | -6 604 | -26,92 |
| Прочие оборотные активы | 0,00 | 0,00 | 0,00 | – | – |
| Итого по разделу II | 69 283 | 42 747 | 58 196 | 11 087 | 19,05 |
| Баланс | 69 283 | 42 747 | 58 196 | 11 087 | 19,05 |
| Пассив | | | | | |
| III. Капитал и резервы | | | | | |
| Итого по разделу III | 48 082 | 26 946 | 9 147 | 38 935 | 425,66 |
| IV. Долгосрочные обязательства | | | | | |
| Итого по разделу IV | 0,00 | 0,00 | 0,00 | – | – |
| V. Краткосрочные обязательства | | | | | |
| Заемные средства | 0,00 | 0,00 | 0,00 | – | – |
| Кредиторская задолженность | 21 201 | 15 800 | 49 049 | -27 848 | -56,78 |
| Итого по разделу V | 21 201 | 15 800 | 49 049 | -27 848 | -56,78 |
| Баланс | 69 283 | 42 747 | 58 196 | 11 087 | 19,05 |

Что касается денежных средств и эквивалентов, то за отчетный период наблюдается снижение их стоимости на 26,92%, или на 6604 тыс. руб. В итоге оборотные активы в 2019 году составили 69283 тыс. руб., что на 19,05% больше, чем в 2017 году.

Пассивы компании представлены только краткосрочными обязательствами. Изменения кредиторской задолженности показывают положительную динамику, так как за анализируемый период наблюдалось ее снижение более чем вдвое – на 56,78%. Это говорит о том, что компания погашает свои кредиторские задолженности и активно наращивает дебиторские. В целом, это может быть положительным направлением, однако стоит уделять больше внимания дебиторской задолженности, так как с ее ростом возрастает и риск невыплаты.

Согласно результатам финансовой деятельности компании, приведенным в таблице 9, проведем анализ ее финансовой активности.

Таблица 9 – Основные финансово-экономические показатели производственно-хозяйственной деятельности ООО «Тамань-Агент», тыс. руб. (в динамике за 2017-2019 гг.) [53]

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2019 | 2018 | 2017 | Изменение 17/19 | |
| Абсолютное | Относительное, % |
| Выручка | 30 756 | 32 244 | 17 809 | 12 947 | 72,69 |
| Себестоимость продаж | 10 264 | 9 936 | 0,00 | 328 | 3,30 |
| Валовая прибыль (убыток) | 20 492 | 22 308 | 17 809 | 2 683 | 15,06 |
| Управленческие расходы | 0,00 | 0,00 | 4 910 | -4 910 | -100,00 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 20 492 | 22 308 | 12 899 | 7 593 | 58,87 |
| Прочие доходы | 291 984 | 292 815 | 130 918 | 161 066 | 123,09 |
| Прочие расходы | 290 321 | 296 299 | 134 137 | 156 184 | 116,43 |
| Прибыль до налогообложения | 22 155 | 18 824 | 9 680 | 12 475 | 128,87 |
| Текущий налог на прибыль | 1 019 | 1 025 | 0,00 | -6 | -0,58 |
| Прочее | 0,00 | 0,00 | 543 | -543 | -100,00 |
| Чистая прибыль (убыток) | 21 136 | 17 799 | 9 137 | 11 999 | 131,32 |

За отчетный период наблюдается стремительный рост выручки – 72,69%, что является положительной характеристикой деятельности компании. Также наблюдается рост таких показателей, как валовая прибыль – на 15,06%, прибыль от продаж – на 58,87%, прибыль до налогообложения – на 128,87%, чистая прибыль – на 131,32%. В то же время незначительно увеличилась себестоимость продаж – на 3,30%. Что касается расходов, то по этому параметру также наблюдается рост. Значение показателя прочих расходов увеличился за отчетный период на 116,43%.

Таким образом, подведя итог по анализу и оценке основных показателей дохода и расхода ООО «Тамань-Агент», можно сделать вывод, что чистая прибыль Общества за анализируемый период увеличилась почти в 2 раза, что говорит о рентабельности и эффективности производственной деятельности предприятия.

## 3.2 Особенности системы управления персоналом и оценка инструментов и методов реализации кадровой политики организации

Для того чтобы проанализировать кадровую безопасность предприятия, необходима оценка следующих показателей:

– среднесписочная численность сотрудников;

– количество уволенных за отчетный период;

– уровень образования;

– удовлетворенность сотрудников работой в данной организации;

– производительность труда.

В таблице 10 представлена динамика численности сотрудников ООО «Тамань-Агент».

Таблица 10 – Численность сотрудников ООО «Тамань-Агент», 2017-2019 гг. (составлена автором)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2019 | | 2018 | | 2017 | | Изменение 17/18 | | Изменение 18/19 | |
| Чел | Уд. вес | чел | Уд. вес | чел | Уд. вес | Абс. | Относит., % | Абс. | Относит., % |
| Руководители | 2 | 5,9 | 2 | 6,5 | 1 | 3,6 | 1 | 100 | 0 | 0 |
| Специалисты | 4 | 11,8 | 7 | 22,6 | 8 | 28,6 | -1 | -12,5 | -3 | -42,9 |
| Служащие | 16 | 47,1 | 14 | 45,2 | 13 | 46,4 | 1 | 7,7 | 2 | 14,3 |
| Рабочие | 12 | 35,2 | 8 | 25,7 | 6 | 21,4 | 2 | 33,3 | 4 | 50 |
| Итого | 34 | 100 | 31 | 100 | 28 | 100 | 3 | 10,7 | 3 | 9,7 |

Судя по таблице, можно заключить, что большая часть сотрудников в приходится на служащих: в 2019 г. – 47,1%, в 2018 г. – 45,2%, в 2017 г. – 46,4. На втором месте по удельному весу находятся рабочие: в 2019 г. – 35,2%, в 2018 г. – 25,7%. При этом наблюдается негативная тенденция, так как в 2017 г. на втором месте находились специалисты (28,6%), а на долю рабочих приходилось 21,4%.

Наглядно это можно изобразить на рисунке 5.

Рисунок 5 – Распределение численности персонала по категориям занятых ООО «Тамань-Агент» в 2017-2019 гг., % (составлен автором)

Таким образом, по данному показателю наблюдается отклонение, так как удельный вес рабочих растет и, соответственно, возрастает нагрузка на руководителей. Это является причиной потенциального снижения качества кадровой политики и управленческих решений, а также эффективности управления по отдельным видам деятельности.

Далее приступим к рассмотрению возрастной структуры персонала. С точки зрения кадровой безопасности удельный вес работников старше 50 лет не должен превышать 20% (таблица 11).

Таблица 11 – Распределение общей численности персонала на группы по возрастным категориям ООО «Тамань-Агент» в 2017-2019, % (составлена автором)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возрастная категория | 2019 | | 2018 | | 2017 | |
| Чел. | Уд. вес | Чел. | Уд. вес | Чел. | Уд. вес |
| До 30 лет | 7 | 20,6 | 9 | 29 | 12 | 42,9 |
| С 31 до 45 лет | 12 | 35,3 | 10 | 32,2 | 8 | 28,5 |
| С 46 до 50 лет | 9 | 26,5 | 5 | 16 | 4 | 14,3 |
| Старше 50 лет | 6 | 17,6 | 7 | 22,8 | 4 | 14,3 |
| Итого | 34 | 100 | 31 | 100 | 28 | 100 |

Таким образом, в 2019 году большая часть работников была в возрасте от 46 до 50 лет (35,3%), в 2018 г. – от 31 до 46 лет (32,2%), а в 2017 г. – до 30 лет (42,9%). Таким образом, мы видим стойкую тенденцию к «устареванию» персонала (рисунок 6).

Рисунок 6 – Распределение общей численности компании по возрастным группам ООО «Тамань-Агент» в 2017-2019 гг., % (составлен автором)

С точки зрения рассматриваемой ситуации можно говорить о следующих деструктивных факторах и угрозах со стороны кадровой составляющей:

– когда «критическая группа» достигнет пенсионного возраста и эти сотрудники впоследствии будут уволены, компания потеряет часть своего интеллектуального капитала в виде опыта работы, знаний, накопленных навыков;

– из-за «старения» персонала возможен низкий уровень чувствительности кадрового компонента к техническим и другим нововведениям;

– возможно снижение средней производительности труда.

Следующим показателем кадровой безопасности является уровень образования персонала (таблица 12).

Таблица 12 – Уровень образования персонала ООО «Тамань-Агент» за 2017-2019 гг. (составлена автором)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Уровень образования | 2019 | | 2018 | | 2017 | |
| Чел. | Уд. вес | Чел. | Уд. вес | Чел. | Уд. вес |
| Высшее проф. | 8 | 23,5 | 9 | 29 | 13 | 47 |
| Среднее проф. | 14 | 41 | 12 | 38,7 | 7 | 25 |
| Начальное проф. | 5 | 14,9 | 3 | 9,8 | 4 | 14 |
| Среднее | 7 | 20,6 | 7 | 22,5 | 4 | 14 |
| Итого | 34 | 100 | 31 | 100 | 28 | 100 |

Из таблицы следует, что в 2019 году большая часть сотрудников имела среднее профессиональное образование – 41%. В данном показателе наблюдается положительная тенденция, так как в 2018 г. он был равен 38,7%, а в 2017 г. – 25%. Однако в то же время снижается количество сотрудников с высшим образованием: в 2017 г. их доля составляла 47%, однако к 2019 г. она снизилась вдвое – до 23,5%.

Далее рассчитаем коэффициент текучести персонала, коэффициент приема кадров, коэффициент основных рабочих и долю персонала, не имеющего нарушений по трудовой дисциплине по каждому отчетному году (таблица 13). Для этого необходимо разделить значение количества уволенных сотрудников за отчетный период на среднесписочную численность персонала.

Анализ результатов показал, что наиболее высокое значение коэффициента текучести кадров наблюдалось в 2019 году, так как в этот период было уволено 12 сотрудников.

Таблица 13 – Результаты расчета коэффициентов по движению кадров ООО «Тамань-Агент» за 2019-2017 гг. (составлена автором)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2019 | 2018 | 2017 | Абсолютное отклонение | | Темп роста (снижения) % | |
| 17/18 | 18/19 | 17/18 | 18/19 |
| Среднесписочная численность сотрудников | 34 | 31 | 28 | 3 | 3 | 10,7 | 9,7 |
| Принято | 8 | 6 | 12 | 6 | 2 | 100 | 33,3 |
| Уволено | 12 | 9 | 5 | 3 | 4 | 80 | 33,3 |
| Коэффициент текучести кадров | 0,35 | 0,29 | 0,18 | 0,29 | 0,06 | 37,9 | 20,69 |
| Коэффициент приема кадров | 0,23 | 0,19 | 0,43 | -0,24 | 0,04 | -55,8 | 21,05 |
| Коэффициент основных рабочих | 0,32 | 0,23 | 0,18 | 0,09 | 0,05 | 27,8 | 39,1 |
| Доля персонала, не имеющего нарушений по трудовой дисциплине,% | 44,1 | 58 | 60,7 | 2,7 | 13,9 | -0,04 | -23,96 |
| Производительность труда, тыс.руб./1 сотрудник | 904,6 | 1040,1 | 636 | 404,1 | -135,5 | 63,5% | -13 |

В предыдущие годы данный показатель имел меньшие значения: 0,29 в 2018 г. и 0,18 в 2017 г. Таким образом, относительно данного показателя наблюдается негативная тенденция. По нормативу значение данного коэффициента не должно превышать 0,1, или 10%, однако в ООО «Тамань-Агент» этот норматив не соблюдается (рисунок 7).

Также стоит отметить негативные тенденции в значениях доли дисциплинированных сотрудников. Данный показатель по нормативу должен быть в районе 100%, однако в Обществе данный показатель намного ниже нормы: в 2017 г. он был равен 60,7%, в 2018 г. – 58% и в 2019 г. – 44,1%.

Снижение также наблюдается в производительности труда. В 2019 году этот показатель снизился на 13%, что вызвано снижением выручки при увеличении численности персонала. Таким образом, мы можем говорить о низкой эффективности работы сотрудников.

Подобная негативная тенденция может быть следствием следующих причин:

– неэффективная кадровая политика и стратегия компании;

– неэффективная работа отдела кадров;

– низкий уровень мотивированности сотрудников;

– завышенные требования к персоналу;

– недовольство сотрудников условиями труда.

Рисунок 7 – Значения коэффициента текучести кадров в ООО «Тамань-Агент» в сравнении с нормативом (составлен автором)

Также необходимо отметить основные виды рисков, которые влияют на безопасность персонала данной компании. К ним относятся:

– риск потери квалифицированного персонала из-за текучки кадров;

– риск найма некомпетентных руководителей; возможность неблагоприятного психологического климата в коллективе;

– несовместимость системы трудовой мотивации с системой оценки эффективности работы персонала;

– снижение производительности труда;

– неэффективное проведение кадровой политики;

– хищение материальных и имущественных средств работниками;

– отсутствие у персонала профессиональных навыков.

С точки зрения внешних угроз это могут быть законодательные акты в сфере оплаты труда, конъюнктура рынка труда, специфика деятельности инфраструктуры рынка труда и др. Поэтому можно сделать вывод, что при снижении рисков предприятие теряет свою способность к динамике саморазвития, конкурентоспособности и, соответственно, возрастает вероятность снижения экономической безопасности.

Исследование данного предприятия базируется на предположении, что угрозы безопасности персонала организации обусловлены ограниченным числом независимых факторов, вывод о которых можно сделать на основе наблюдаемых взаимосвязей между степенью выраженности видов угроз.

Также был проведен опрос среди сотрудников ООО «Тамань-Агент». Во-первых, выявлялась степень тревожности персонала по поводу экономической безопасности компании. В результате ответы большинства респондентов были существенно смещены в сторону вариантов, предполагающих низкий и средний уровень тревожности за состояние безопасности персонала (рисунок 8).

Рисунок 8 – Оценка состояния кадровой безопасности организаций, % от общего числа опрошенных (составлен автором)

Кроме того, одной из целей исследования было определение степени серьезности угроз безопасности персонала организации. Перечень этих угроз был составлен на основе формулировок угроз безопасности персонала компании, содержащихся в научных публикациях. Окончательный список включал 18 позиций, для каждой из угроз необходимо было присвоить рейтинг по шкале от 1 (серьезность и актуальность угрозы минимальны) до 7 (серьезность и актуальность угрозы максимальны). Результаты обработки оценок респондентов представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Оценки остроты и актуальности угроз кадровой безопасности ООО «Тамань-Агент»

|  |  |
| --- | --- |
| Угроза | Среднее значение ответов |
| Неэффективность программ развития интеллектуального потенциала компании, низкая мотивация инноваций | 5 |
| Отсутствие эффективной системы обучения персонала основам  противодействия угрозам кадровой безопасности | 5 |
| Низкий уровень профессионализма работников | 4 |
| Высокая текучесть кадров | 5,6 |
| Кадровая политика конкурентов, определяющая вероятность переманивания работников | 3 |
| Низкий уровень этических взаимоотношений между работниками и руководством | 2 |
| Отсутствие у большинства работников возможностей или желания учиться | 5,1 |
| Неразвитость организационной культуры, противоречия между реально существующей и позиционируемой культурой | 2 |
| Отсутствие системы мотивации добросовестного поведения персонала | 4 |
| Отсутствие локальной нормативно-правовой базы в области обеспечения кадровой безопасности | 3 |
| Стиль управления компанией | 3 |
| Высокая степень агрессивности конкурентной среды, в которой функционирует организация | 5,4 |
| Низкий профессионализм сотрудников, которые занимаются обеспечением кадровой безопасности | 4,5 |
| Недостаточное финансовое и ресурсное обеспечение данного направления | 4 |
| Минимизация затрат на персонал | 1,3 |
| Нарушение трудовых прав работников | 2,6 |

По мнению респондентов, наиболее острыми угрозами безопасности персонала организации являются высокая текучесть кадров, неэффективность программ развития интеллектуального потенциала предприятия, низкая мотивация к инновациям, а также отсутствие эффективной системы подготовки кадров на основе противодействия угрозам безопасности персонала. Во вторую очередь, эксперты ставят такую угрозу, как низкий уровень профессионализма работников. Действительно, отсутствие профессиональной подготовки, отсутствие практических навыков у рабочих часто приводят к ошибкам в работе, а также к авариям и отказам оборудования. Наименее острыми угрозами с точки зрения безопасности персонала своей организации респонденты считают чрезмерную эксплуатацию труда, минимизацию затрат на персонал в целом, а также нарушение прав работников.

Можно предположить, что существует связь между оценкой сотрудником уровня безопасности персонала организации в целом и его восприятием наиболее опасных угроз. В целом эти отношения можно трактовать как вклад каждой из угроз в восприятие уровня безопасности персонала в целом (рисунок 9).

Рисунок 9 – Факторы, привлекающие работника при трудоустройстве в ООО «Тамань-Агент» (составлен автором)

В заключение анализа кадровой безопасности предприятия было проведено анкетирование среди сотрудников, которое включало в себя следующие вопросы:

1) Какие факторы привлекли Вас при трудоустройстве в данной организации?

2) Удовлетворены ли Вы на данный момент, что работаете в данной организации?

3) По Вашему мнению, какими принципами общения с сотрудниками пользуется руководство?

4) Какие способы вознаграждения персонала, в порядке убывания, Вам хотелось бы получать?

В итоге были получены следующие результаты. На рисунке 9 представлены результаты ответов на первый вопрос.

Таким образом, анализ результатов показал, что наиболее привлекательными факторами для работников при приеме на работу является заработная плата (60%), далее идет карьерный рост (20%).

Ответы на второй вопрос представлены на рисунке 10.

Рисунок 10 – Удовлетворенность сотрудников работой

в ООО «Тамань-Агент» (составлен автором)

Большая часть сотрудников – 75% – более неудовлетворены, чем удовлетворены работой в компании. Только 15% респондентов ответили, что они полностью довольны работой.

По мнению респондентов, общение руководства с сотрудниками происходит согласно следующим принципам (рисунок 11).

Рисунок 11 – Принципы общения руководителя с сотрудниками

ООО «Тамань-Агент» (составлен автором)

Большинство сотрудников считает, что руководители нравоучительно относятся к сотрудникам (рисунок 12).

Рисунок 12 – Желаемые способы вознаграждения персонала

в ООО «Тамань-Агент» (составлен автором)

Большая часть сотрудников (50%) предпочитают денежные премии в виде поощрения за работу, 26% хотели бы, чтобы организовывались различные коллективные мероприятия, 15% предпочитают комфортные условия для отдыха.

Таким образом, изучение кадровой безопасности ООО «Тамань-Агент» показало, что в компании существуют следующие риски и проблемные аспекты:

– высокий уровень текучести кадров;

– образовательный состав кадров недостаточно высокий;

– со стороны руководства не уделяется должного внимания на повышение квалификации сотрудников;

– высокий риск «старения» персонала;

– низкая степень удовлетворённости оплатой труда;

– неудовлетворительные отношения с руководством.

Теперь стоит перейти к разработке рекомендаций по укреплению кадровой безопасности компании.

## 3.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики организации

Исследование кадровой политики в ООО «Тамань-Агент» выявил несколько проблемных аспектов и угроз, которые могут негативно сказаться на кадровой составляющей экономической безопасности предприятия.

Укрепление кадрового компонента экономической безопасности мы предлагаем внедрение следующих мер:

– проводить постоянный мониторинг удовлетворенности сотрудников в организации рабочего места;

– необходимо планировать ежегодное повышение квалификации сотрудников организации и в правилах безопасности персонала предусмотреть проведение курсов повышения квалификации каждые три года для руководящего состава;

– уделять больше внимания подбору кадров при приеме на работу;

– проводить поощрительные корпоративные мероприятия для персонала, такие как совместные поездки и туры выходного дня, корпоративы и т.д.;

– проводить мотивирующие совещания.

Для мониторинга удовлетворенности сотрудников условиями труда предлагается использование следующей анкеты (таблица 15).

Таблица 15 – Анализ удовлетворенности сотрудников организации условиями труда

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Высокий уровень удовлетворенности | | Удовлетворен | | Частично удовлетворен | | Не удовлетворен | | Совершенно не удовлетворен | | |
| Организацией рабочего места | +1,0 | | +0,5 | | 0 | | -0,5 | | -1 | | |
| Уровень заработной платы | +1,0 | | +0,5 | | 0 | | -0,5 | | -1 | | |
| Получение премий за результаты труда | +1,0 | | +0,5 | | 0 | | -0,5 | | -1 | | |
| Продвижение по карьерной лестнице | +1,0 | | +0,5 | | 0 | | -0,5 | | -1 | | |
| Наличием организационной культуры | | +1,0 | | +0,5 | | 0 | | -0,5 | | -1 |
| Отношение с руководителем | | +1,0 | | +0,5 | | 0 | | -0,5 | | -1 |
| Возможностью высказывания мнения по улучшению деятельности процесса в котором принимаешь участие | | +1,0 | | +0,5 | | 0 | | -0,5 | | -1 |
| Наличие и организация праздников | | +1,0 | | +0,5 | | 0 | | -0,5 | | -1 |
| Подарки детям на Новый год | | +1,0 | | +0,5 | | 0 | | -0,5 | | -1 |
| Выплата (по необходимости) материальной помощи | | +1,0 | | +0,5 | | 0 | | -0,5 | | -1 |
| Наличие доставки до организации и обратно | | +1,0 | | +0,5 | | 0 | | -0,5 | | -1 |
| Получение тринадцатой заработной платы | | +1,0 | | +0,5 | | 0 | | -0,5 | | -1 |

Суммарный показатель удовлетворенности – индекс удовлетворенности (Iуд) по каждому из факторов рассчитывается по формуле 3:

 (3)

где n1, n2, n3, n4 – соответствующее число респондентов (внутри профессиональной группы), объединенных по одному из четырех возможных вариантов ответов по шкале удовлетворенности.

Полученные значения можно оценить, на основании данных представленных в таблице 16.

Таблица 16 – Оценка полученных данных

|  |  |
| --- | --- |
| Уровень показателя | Оценка показателя |
| От +0,6- до +1 | Удовлетворенность высокая |
| От 0,2 до +0,59 | Удовлетворенность средняя |
| Менее 0,19 | Удовлетворенность низкая |

На основании данной методики оценки удовлетворенности можно определить и прогнозировать удовлетворенность сотрудников, и в свою очередь минимизировать уровень текучести кадров, который отрицательно сказывается на уровне кадровой составляющей экономической безопасности.

Далее рассмотрим такое мероприятие, как повышение квалификации сотрудников. Приблизительный расчет затрат на данное мероприятие представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Расчет затрат на повышение квалификации одного сотрудника

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели затрат | Сумма (руб.) |
| Стоимость обучения на 1 человека | 15000 |
| Оплата труда (ученический отпуск) | 10000 |
| Транспортировка до места обучения | 5000 |
| Итого | 30000 |

Предположим, что на повышение квалификации отправятся 10 человек. Таким образом затраты составят 300 тыс. руб.

Далее рассмотрим, как внедрение таких мер, как организация коллективных мероприятий, поощрение сотрудников за успешную работу и т.д., могут повлиять на производительность труда и, как следствие, на выручку. Согласно исследованиям, создание лучших условия для мотивации персонала может повысить их производительность на 13-30%. За основу примем увеличение производительности труда на 13%. В результате эффект от внедрения мотивирующих мероприятий будет следующий (таблица 18).

Таблица 18 – Оценка экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персонала ООО «Тамань-Агент»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели, тыс. руб. | 2019 (факт) | 2019 (прогноз) | Изменение | |
| Руб. | % |
| Выручка, тыс. руб. | 30 756 | 34 754,8 | 3 998,8 | 13 |
| Расходы на реализацию предлагаемых мероприятий | – | 300 | – | – |
| Производительность труда, тыс.руб./чел. | 904,6 | 1022,2 | 117,6 | 13 |

Благодаря предложенным мерам выручка увеличится на 13%, то есть 3998,8 тыс. руб.

Таким образом, анализ организационно-экономической характеристики ООО «Тамань-Агент», а также особенностей управления персоналом в данной компании позволили сделать следующие выводы.

На данный момент в компании действует подразделение, занимающееся кадровой политикой, наймом и увольнением сотрудников, решением проблем, связанных с персоналом. Однако анализ выявил наличие следующих проблем кадровой политики: высокая текучесть кадров, недостаточно высокий уровень образования среди сотрудников, высокий риск «старения» персонала, низкая степень удовлетворённости оплатой труда, неудовлетворительные отношения с руководством. Также было отмечено, что руководство компании не уделяет должного внимания обучению сотрудников, повышению их квалификации и профессиональных навыков.

Для того чтобы повысить уровень экономической безопасности компании нами были предложены следующие меры: проведение постоянного мониторинга удовлетворенности сотрудников в организации рабочего места, планирование ежегодного повышения квалификации сотрудников организации, более тщательный подбор персонала при найме на работу, организация корпоративных мероприятий. Для мониторинга удовлетворенности сотрудников условиями труда предлагается использовать анкетирование для оценки таких показателей, как организация рабочего места, уровень заработной платы, отношения с руководством, возможность высказывать свое мнение и других.

Внедрение таких мер, как организация коллективных мероприятий, поощрение сотрудников за успешную работу и т.д., могут повлиять на производительность труда и, как следствие, на выручку. Согласно исследованиям, создание лучших условия для мотивации персонала может повысить их производительность на 13-30%. Приняв за основу увеличение производительности труда на 13%, мы получили экономический эффект от данных мероприятий в размере 3998,8 тыс. руб.

Таким образом, персонал оказывает существенное влияние на экономическую безопасность организации. В связи с этим подбор персонала, их изучение, расстановка и квалифицированная работа при увольнениях в значительной степени повышают устойчивость бизнес-структур в случае негативного влияния третьих лиц и незаконного проникновения элементов.

Реализация предложенных мер позволит повысить уровень экономической безопасности организации, так как работа с персоналом будет строиться на учете социальных и психологических моментов в трудовых отношениях. Эффект также может проявляться в повышении производительности труда, снижении ущерба, наносимого текучестью кадров за счет стабилизации работы коллектива.

Регулярное изучение всех категорий персонала, понимание объективных потребностей работников, их основных интересов, истинных мотивов поведения и выбор адекватных методов объединения индивидов в эффективный коллектив – все это позволяет руководителям в конечном итоге решать сложные производственные, коммерческие и финансовые проблемы, в том числе связанные с экономической безопасностью.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная выпускная квалификационная работа была посвящена исследованию кадровой безопасности как инструмента обеспечения экономической безопасности предприятия. В результате исследования мы пришли к следующим выводам.

Кадровая безопасность – это один из основополагающих компонентов экономической безопасности предприятия, так как персонал является самым ценным ресурсом.

Кадровая безопасность предприятия – это составляющая часть экономической безопасности предприятия, приоритетными задачами которой является защита от угроз и рисков для создания условий наиболее эффективного управления персоналом как определяющего ресурса для обеспечения высокого уровня конкурентоспособности предприятия.

Она состоит из нескольких элементов: безопасность жизнедеятельности сотрудников, профессиональная безопасность, социально-мотивационная безопасность и антиконфликтная безопасность.

Существует несколько подходов в классификации угроз кадровой безопасности предприятия. Они основываются на таких критериях, как сфера возникновения, осознанность угроз, субъекты угроз, объекты угроз и другие. Наиболее распространенной является классификация основанная на сфере возникновения. Согласно ей, существуют внешние и внутренние угрозы. К внешним относятся хедхантинг, давление на персонал организации, поступающие извне, условия системы мотивации организации, уступающие системе мотивации конкурентов, макроэкономическая обстановка в стране и мире, рост инфляции, к внутренним – несоответствие квалификации сотрудников должности, неудовлетворенность рабочей обстановкой сотрудника, отсутствие системы оценки персонала, слабая организация системы обучения, неэффективная система мотивации, ошибки в планировании ресурсов персонала, нецелевое использование квалифицированных сотрудников, увольнение высококвалифицированного персонала.

Нормативно-правовая база системы кадровой безопасности состоит из Конституции РФ, Трудового кодекса РФ, Уголовного кодекса РФ, Гражданского кодекса РФ, организационно-правовые документы, разрабатываемые в самом хозяйствующем субъекте, в частности, устав организации, правила внутреннего трудового распорядка.

Анализ отечественного и зарубежного подхода к обеспечению кадровой безопасности показал, что наиболее эффективной является японская модель, так как она ставит во главу угла удовлетворение человеческих потребностей и личность в общем, а не рост доходов, как это происходит в западной традиции. В российских компаниях зачастую компании осознанно отказываются от отдела кадров и ведения кадровой политики. Это связано с желанием владельцев бизнеса сократить расходы.

Оценка уровня кадровой безопасности предприятия представляет собой проблему, так как не существует единой методики. Это связано с тем, что в кадровой политике превалирует человеческих психологический фактор, который нельзя посчитать, использую количественные методики. Однако многие специалисты придерживаются комплексного подхода к оценке. Он включает в себя качественные и количественные методы. К количественным методам относится расчет коэффициента текучести кадров, стабильности кадров, приема кадров, выбытия кадров, основных рабочих, степени образованности и квалификации, производительности труда. Качественные методы оценивают степень удовлетворенности сотрудников условиями труда помощью анкетирования, опроса, метода экспертных оценок.

В практической части работы была проанализирована организационно-экономическая характеристика ООО «Тамань-Агент» и особенности ее кадровой безопасности. В результате был сделан вывод о том, что компания показывает положительные финансовые результаты, что говорит об успешности ее деятельности.

На данный момент в компании действует подразделение, занимающееся кадровой политикой, наймом и увольнением сотрудников, решением проблем, связанных с персоналом. Однако анализ выявил наличие следующих проблем кадровой политики: высокая текучесть кадров, недостаточно высокий уровень образования среди сотрудников, высокий риск «старения» персонала, низкая степень удовлетворённости оплатой труда, неудовлетворительные отношения с руководством. Также было отмечено, что руководство компании не уделяет должного внимания обучению сотрудников, повышению их квалификации и профессиональных навыков.

Для того чтобы повысить уровень экономической безопасности компании нами были предложены следующие меры: проведение постоянного мониторинга удовлетворенности сотрудников в организации рабочего места, планирование ежегодного повышения квалификации сотрудников организации, более тщательный подбор персонала при найме на работу, организация корпоративных мероприятий. Для мониторинга удовлетворенности сотрудников условиями труда предлагается использовать анкетирование для оценки таких показателей, как организация рабочего места, уровень заработной платы, отношения с руководством, возможность высказывать свое мнение и других.

Внедрение таких мер, как организация коллективных мероприятий, поощрение сотрудников за успешную работу и т.д., могут повлиять на производительность труда и, как следствие, на выручку. Согласно исследованиям, создание лучших условия для мотивации персонала может повысить их производительность на 13-30%. Приняв за основу увеличение производительности труда на 13%, мы получили экономический эффект от данных мероприятий в размере 3998,8 тыс. руб.

Реализация предложенных мер позволит повысить уровень экономической безопасности организации, так как работа с персоналом будет строиться на учете социальных и психологических моментов в трудовых отношениях. Эффект также может проявляться в повышении производительности труда, снижении ущерба, наносимого текучестью кадров за счет стабилизации работы коллектива.

Регулярное изучение всех категорий персонала, понимание объективных потребностей работников, их основных интересов, истинных мотивов поведения и выбор адекватных методов объединения индивидов в эффективный коллектив – все это позволяет руководителям в конечном итоге решать сложные производственные, коммерческие и финансовые проблемы, в том числе связанные с экономической безопасностью.

Таким образом, цель работы была достигнута, все задачи выполнены.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс РФ [Электронный ресурс]: http://www.consultant.ru /document/cons\_doc\_LAW\_5142/. (дата обращения:18.04.20).
2. Федеральный закон от 08.02.98 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»
3. Адакин Е.Е. Оценка профессиональных квалификаций работников / Е.Е. Адакин, Г.В. Скрипникова // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 7-2. – С. 282– 286.
4. Алавердов, А.Р. Проблемы обеспечения кадровой безопасности российских вузов // А.Р. Алавердов. Москва, 2019. – 368 с.
5. Алавердов, А.Р. Управление кадровой безопасностью организации / А.Р. Алавердов. – М.: Маркет ДС, 2018. – 176 с.
6. Астахова, Е.А Анализ современного состояния научных исследований в сфере кадровой безопасности / Е.А. Астахова, Н.А. Ларионова, Л.Н. Панькова // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2018. – № 5 (68). – С. 31–40.
7. Борзунов, А.А. К вопросу о сущности понятия «кадровый риск» / А.А. Борзунов // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. –2015. –№8. –С12–14.
8. Бойдало, М.К. Метод и модель оценки профессионального соответствия персонала в вопросах обеспечения информационной безопасности / М.К. Бойдало, Г.П. Жигулин // Научно-технический вестник Поволжья. – 2019. – №3. – С. 66–71.
9. Бойдало, М.К. Политика информационной безопасности в государственных органах и коммерческих организациях США в XXI веке / М.К. Бойдало //Научная Перспектива. – 2019. – №7(41). – С.39–43.
10. Волгина, О. С. Совершенствование кадровой политики коммерческого предприятия / О. С. Волгина // Молодой ученый. – 2016. – № 11 (115). – С. 639–642.
11. Гайдарбекова, Д.Ш. Кадровая безопасность организации: риски и угрозы / Д.Ш. Гайдарбекова // Вестник науки и образования. 2019. №14-2 (68). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-bezopasnost-organizatsii-riski-i-ugrozy (дата обращения: 23.04.2020).
12. Дадалко, В.А. Угрозы в кадровой безопасности и методы их предотвращения В.А. Дадалко, А.В. Ивашкина // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2018. – Т. 14, № 7. – С. 1348 – 1359.
13. Даниленко, С.В. Подходы к управлению кадровой безопасностью предприятия в ходе реструктуризации / С.В. Даниленко //Проблемы экономики. – 2018. – № 4. – С. 146–150.
14. Демина, Н.В. Применение технологий кадрового менеджмента для повышения эффективности системы экономической безопасности на современном предприятии / Н.В. Демина // Менеджмент качества. –2019. –№1. –С. 32–38.
15. Джабраилов, М.А. Кадровая безопасность организации как объект управления / М.А. Джабраилов // Социально-экономические явления и процессы. – 2015. –№ 4. –С. 36–40.
16. Дорофеев, К.Н. Кадровая безопасность в системе экономической оценки деятельности фирмы / Дорофеев К.Н., Гараева Е.В. // Молодой ученый. – 2018. – №6. – С. 327–331.
17. Есикова, Р.С. Кадровая безопасность как одна из составляющих экономической безопасности организации / Р.С. Есикова // Социально-экономические явления и процессы. –2017. –№6. –С. 65–69.
18. Жигулин, Г.П. Моделирование и прогнозирование информационных угроз / Г.П. Жигулин, А.С. Бузинов, Р.И. Шабаев. – СПб.: СПб ГУ ИТМО, 2020. – 162 с.
19. Жумалиева, А.К. Сравнительный анализ отечественной и зарубежной модели управления персоналом / А. К. Жумалиева // Молодой ученый. – 2020. – № 2 (292). – С. 263–266.
20. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом // А.Я. Кибанов. М.: ИНФРА-М, 2019. – 440 с.
21. Королев, М.И. Проблема безопасности в теории фирмы. Развитие и противоречия / М.И. Королев // Вестник Волгоградского гос. ун-та. – 2019. – № 1(20). – С. 53– 58.
22. Кузнецова, Н.В. Кадровая безопасность организации. Сущность и механизм обеспечения / Н.В. Кузнецова. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2019. – 285 с.
23. Кузнецова, Н.В. Понятийный анализ кадровой безопасности / Н.В. Кузнецова / /Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2019. – № 4. – С. 52–62.
24. Кузнецова, Е.И. Экономическая безопасность. Учебник и практикум для вузов. – М.: Юрайт, 2017. – 296 c.
25. Кушнарева, И.А. Проблемы развития человеческого потенциала в РФ и пути их решения / И.А. Кушнарева, С.В. Фатеева // Актуальные вопросы современной экономики. –2019. –№ 4. –С. 363–367.
26. Крохичева, Г.Е. Кадровая безопасность в системе экономической безопасности / Г.Е. Крохичева // Интернет-журнал Науковедение. – 2016. – № 3 (34). – С. 1–10.
27. Крохичева, Г.Е. Стратегия обеспечения экономической безопасности коммерческой организации // Г.Е. Крохичева, В.В. Лесняк, Е.М. Селезнева. Ростов-на-Дону, 2018. – 195 с.
28. Махмудова, И.Н. Кадровая безопасность: методы воздействия на персонал. В 2 ч. Ч.2. Противодействие угрозам при подборе кадров: учеб. пособие / И.Н. Махмудова. – Самара: Изд-во Самарского ун-та, 2018. – 88 с.
29. Махмудова, И.Н. Методы обеспечения кадровой безопасности при подборе персонала: организация бизнес-процесса / И.Н. Махмудова // Экономические науки. – 2017. – № 11(65). – С. 180–184.
30. Митрофанова, А.Е. Управление кадровыми рисками в работе с персоналом организации. Автореф. дисс.канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2017. – С. 73.
31. Морозова, А.М. Кадровая безопасность в системе обеспечения экономической безопасности предприятия / А. М. Морозова, А. О. Лысенко. // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – №3. – С. 213–216.
32. Неволин, В.С. Кадровая безопасность в системе экономической безопасности предприятия / В.С. Неволин, Н.И. Череповский // В сборнике: Голиковские чтения. Сборник научных трудов. Посвящен 40-летию экономического факультета ЧелГУ. – Челябинск, 2018. –С. 179–190.
33. Османов, И.Х. Разновидности угроз для предприятия со стороны персонала и пути их устранения / И.Х Османов // In Situ. – 2018. – № 1–2. – С. 70–73.
34. Пантелеева, Т.А. Систематизация кадровых рисков в контексте их влияния на экономическую безопасность хозяйствующих субъектов // Вестник Евразийской науки, 2018 №4, https://esj.today/PDF/60ECVN418.pdf
35. Поддубная, М.Н. Риски и угрозы в системе кадровой безопасности оценочной компании / М.Н. Поддубная, Ю.В. Барамыкина // Молодой ученый. – 2018. – № 40 (226). – С. 149–153.
36. Просникова, И.В. Экономическая безопасность предприятия в кадровой сфере: сущность, факторы, условия обеспечения / И.В. Просникова // В сборнике: Российская экономика: взгляд в будущее. Материалы III международной научно-практической конференции (заочной): в 2 частях, 2017. –С. 553 – 561.
37. Сафонов, П.А. Кадровая безопасность в системе конкурентных преимуществ и недостатков современной организации / П.А. Сафонов // Молодой ученый. – 2017. – № 13. – С. 361–365.
38. Соловова, Н.В. Кадровая безопасность: нормативное и административное обеспечение: учеб. пособие. В 2 ч. Ч. 2 / Н.В. Соловова, В.А. Васяйчева, О.В. Новоселова. – Самара: Изд-во Самарского университета, 2018. – 80 с.
39. Соломанидина, Т.О. Кадровая безопасность компании / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – М., 2018. – 162 с.
40. Селетков, С.Н. Управление информацией и знаниями в компании: Учебник / С.Н. Селетков, Н.В. Днепровская. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 208 с.
41. Селетков С.Н. Экономическая безопасность государства : учебное пособие / С.Н. Селетков. – Москва: Евразийский открытый институт, 2019. – 70 с.
42. Снитко, Л.Т. Кадровая безопасность в системе экономической безопасности предприятия / Л.Т. Снитко // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2017. – № 5 (61). – С. 9–23.
43. Тимофеева, А.Ю. Факторы угроз кадровой безопасности организации / А.Ю. Тимофеева // Вестник ВолГУ. Серия 3: Экономика. Экология. – 2017. –№ 1 (38). –С. 88–96.
44. Фатуев, В.А. Управление активами коммерческого банка / В.А. Фатуев, М.А. Бакаева // Известия ТулГУ. Серия «Экономические и юридические науки». – 2010. – № 2-1. – С. 105–116.
45. Фролова, П.С. Управление кадровыми рисками организации / Фролова П.С., Егорова Л.С. // Генезис экономических и социальных проблем субъектов рыночного хозяйства в России. Вып. VII/ИГТА. – Иваново, 2018. – 308 с.
46. Цветкова, И.И. Основные принципы и подходы к формированию кадровой безопасности в системе экономической безопасности предприятия / И.И. Цветкова, И.А.Сводцева // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. Том 2 (68). – 2016 г. – № 1. – С. 273‒279.
47. Шаталова-Давыдова, Д. А. Зарубежные методы управления персоналом / Д. А. Шаталова-Давыдова, Р. А. Золотов // Молодой ученый. – 2018. – № 31 (217). – С. 63–64.
48. Шульц, В.Л. Безопасность предпринимательской деятельности в 2 ч. Часть 2: учебник для академического бакалавриата / В.Л. Шульц, А.В. Юрченко, А.Д. Рудченко ; под науч. ред. В.Л. Шульца. М.: Издательство Юрайт, 2018. – 237 с.
49. Ведомости. Почему российским предприятиям не нужна кадровая политика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://www.vedomosti.ru/management/articles/2018/10/31/785199-ne-nuzhna-kadrovaya-politika (дата обращения 12.05.2020).
50. Кадровая политика ПАО «Газпром» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://www.gazprom.ru/careers/hr-policy/ (дата обращения 12.05.2020).
51. Сайт агентирования судов Темрюкского района [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: http://www.anchor23.ru (дата обращения 02.05.2020).
52. Сайт Федерального агенства морского транспорта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: http://www.morflot.ru (дата обращения 02.05.2020).
53. Финансовая отчетность, баланс ООО «ТАМАНЬ-АГЕНТ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1162352050860\_2352053329\_OOO-TAMANY-AGENT/balance (дата обращения 02.05.2020).