

Аннотация

В данной статье обоснована актуальность исследования понятия «кадровая безопасность». Рассмотрены основные способы определения кадровой безопасности, а также понятия внешних и внутренних угроз. Исследована политика отбора кадров на примере ООО «СОЛАНЖ», проведена оценка кадровых процедур, включая анализ фонда заработной платы. Предложены рекомендации по модернизации кадровой политики на предприятии.

Ключевые слова: кадровая политика, кадровая безопасность, риск, угроза, сотрудники, персонал.

This article justifies the relevance of the study of the concept of "personnel security." The main ways of defining personnel security, as well as concepts of external and internal threats are considered. The policy of selection of personnel on the example of LLC "SOLANGE" has been studied, the evaluation of personnel procedures, including the analysis of the wage fund, has been carried out. Recommendations on modernization of personnel policy at the enterprise are proposed.

Key words: personnel policy, personnel security, risk, threat, employees, personnel.

Введение

На сегодняшний день в любой организации или предприятии не малое внимание уделяется кадровой политике и ее безопасности.

Кадровая политика представляет собой комплекс целей и ряд принципов, определяющих направление и содержание работы с персоналом. Через кадровую политику осуществляется реализация целей и задач управления кадровым потенциалом.¹ В связи с этим кадровая политика определяется как центральная система взаимодействия с человеческими ресурсами.

Также важную роль в существовании организации играет кадровая безопасность. Кадровая безопасность – это разработка комплекса мер по выявлению, предупреждению, пресечению внутренних и внешних угроз.

В данном исследовании нами изучены понятия внешних и внутренних угроз, политика отбора кадров на примере ООО «СОЛАНЖ», выполнена оценка кадровых процедур, включая анализ фонда заработной платы. Также был составлен ряд предложений по улучшению кадровой политики.

¹ <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/598848>

1. Кадровая политика как фактор экономической безопасности предприятия.

Кадровая безопасность в случае рационального применения всех существующих на предприятии ресурсов отвечает за обеспечение сокращения затрат, предотвращение рисков и угроз, способствующих возникновению убытков, а также оказывает экономическую поддержку для реализации максимального удовлетворения потребностей при ограниченных ресурсах.

В качестве определяющего фактора кадровой безопасности выступает процесс предотвращения и профилактики рисков, поскольку они негативным образом отражаются на состоянии деятельности организации. Для того, чтобы была осуществлена действенная работа по предупреждению и профилактике финансовых потерь требуется выделять внутренние и внешние риски.

Внешние угрозы представляют собой действия и явления, которые зависят, как правило, не от работников организации, а от внешнего воздействия, способствующего возникновения ущерба, на который повлиять работники ни коим образом не могут, соответственно не в их компетенции свести его на нет. Внешние угрозы негативного характера включают в себя следующие аспекты: наиболее благоприятные условия мотивации фирм-конкурентов; установка конкурентов на переманивание, привлечение высококвалифицированных специалистов; внешнее давление на работников; разные жизненные обстоятельства, с которыми сталкиваются работники; инфляция.

Внутренние угрозы характеризуются умышленными либо безответственными действиями со стороны работников организации, которые, как правило, наносят значительный экономический ущерб, а также урон здоровью. К внешним угрозам можно отнести следующие аспекты: квалификационный уровень работников, не отвечающий установленным требованиям, согласно должностной инструкции и правилам организации;

отсутствие эффективной и грамотно разработанной системы управления кадрами; мало эффективная система адаптации и мотивации работников; присутствие ошибок и недочетов в планировании трудовых ресурсов; сокращение числа новых предложений, идей и концепций; текучесть квалифицированных специалистов и опытных работников; мало эффективная система по работе трудоустройства и отбора новых сотрудников.

Далее рассмотрим политику отбора кадров в ООО «СОЛАНЖ». в организации существуют различные категории сотрудников, к которым предъявляются разные требования касательно специализации, опыта и уровня знаний, практических навыков и пр.

Исходя из этого, был составлен ряд следующих выводов:

1) Предприятие с целью отбора кадров соответствующей квалификации выполняет следующие мероприятия:

- а) диагностика вакантных должностей;
- б) выявляет в числе собственных сотрудников необходимого кандидата;
- в) в случае, когда такой кандидат не обнаруживается, направляет сообщение о вакантной должности государственную службу занятости, а также частные кадровые службы;

2) государственная служба занятости и кадровые в большинстве случаев не сразу направляют соответствующих специалистов, тем не менее, собеседование с ними производится;

3) предприятие рассматривает возможность участия студентов в рамках учебной практики;

4) предприятие не обращается для поиска новых сотрудников к Интернет-ресурсам и не размещает список вакансий на web-странице, что служит неблагоприятным моментом его деятельности;

5) к благоприятному моменту относится тот факт, что среди работников организации трудоустроены люди, имеющие инвалидность. Притом их не сокращают в случае кризисных ситуаций на предприятии.

Кроме того, не менее важно акцентировать внимание на том, что при стремительном преобразовании рабочей среды, учитывая глобальное развитие за счет применения ИКТ-технологий, на предприятиях, желающих находиться в тренде и в лидерских позициях, к классическим методикам и приемам мобилизации и набора кадров добавляются новые. В числе которых такие, как получение информации посредством интернет-бирж труда и самостоятельный поиск соответствующих специалистов на конкурсной основе. Таким образом, компании требуется осуществлять ряд существенных мероприятий для применения данных возможностей.

Политика отбора кадров в компании не является совершенной, причины которой в следующем:

1) нет возможности совершать отбор потенциальных сотрудников на вакантные должности посредством рассмотрения резюме в электронной форме;

2) недостаточное число сотрудников проходят переквалификацию. Вместе с тем, те сотрудники, которые проходили соответствующие курсы и мероприятия по повышению своей квалификации, осуществляют в условиях одной организации-работодателя, что априори недопустимо в эпоху информатизации, глобализации и постоянных формирующихся требований к выполнению наиболее качественной и эффективной работы. В результате отсутствует поступление новых концепций, технологий и предложений.

Политика формирования кадровых процедур.

Обязательными составляющим кадровых процедур организации должны быть:

- нормирование;
- программирование;
- управление кадрами.

Из 12 возможных баллов результат составил 7,5 баллов или 63 %.

Далее оценим, как выполняются представленные мероприятия в организации (табл. 2):

Таблица 2 – Оценка кадровых процедур предприятия

Кадровая процедура	Содержание процедуры	Выполняется (+) / Не выполняется (-)
Нормирование	Основной целью данного мероприятия выступает следующее: согласование принципов и ключевых задач работы с сотрудниками, с принципами и задачами организации в целом, стратегией и этапом ее развития. Для этого требуется выполнить следующие процедуры: проанализировать корпоративную культуру, стратегию, стадию развития предприятия, составить прогноз возможных (непредвиденных) преобразований, уточнить образ ожидаемого работника, разработать методы его формирования и ряд работ с рабочим коллективом. В частности, соответствующим образом указать на требования к самому работнику предприятия, на критерии его функциональных обязанностей, возможность продвижения по карьерной лестнице, а также на требования к выявлению и развитию каких-либо конкретных способностей. ²	1) отсутствие анализа корпоративной культуры (-); 2) отсутствие анализа стратегии и стадий развития предприятия (-); 3) прогнозирование возможных преобразований в стратегии организации осуществляется в основном с целью сокращения издержек за счет сокращения сотрудников; 4) образ ожидаемого работника составлен, однако механизм его достижения не разработан (-); 5) целевые работы с сотрудниками. Всего баллов с 5 возможных: 2
Программирование	Основной целью данного мероприятия выступает создание программ, средств, способствующих реализации целей отдела кадров, учитывая аспекты имеющейся ситуации и ситуации, где возможно будут происходить какие-то изменения. Для этого требуется сформировать целостную систему процедур и мероприятий по реализации целей, кадровых технологических функций, которые закреплены в соответствующей документации, формах, и которые опираются на существующее положение дел и ситуации, где возможно будут происходить какие-то изменения. Наиважнейшим показателем, оказывающим значительное влияние на составление подобных программ, служит представление о допустимых инструментах и способах влияния, их согласование с ценностными ориентирами предприятия. ³	1) отсутствует система процедур по реализации целей развития организации и социального благосостояния ее сотрудников (-); 2) кадровые технологии созданные по причине сокращения числа сотрудников и требуемым замещением должностей. Всего баллов с 2 возможных: 1.
Мониторинг персонала	Основной целью данного мероприятия выступает работа над созданием ряда диагностических процедур и прогнозирование кадровой ситуации. Для этого требуется выделить показатели текущего положения кадрового потенциала, составить программу постоянной диагностики и систему производства определенных мероприятий по развитию и применению знаний, способностей и навыков рабочих. Наиболее целесообразно в данном случае проводить оценку результативности кадровых программ и создание методик для данного мероприятия. Для организаций, регулярно проводящих мониторинг кадров, большинство отдельных программ кадровой службы интегрированы в единую систему внутренне-	1) оценка сотрудников отсутствует (-); 2) аттестация сотрудников есть; 3) планирование карьеры есть; 4) поддержка благоприятной рабочей атмосферы реализуется не в полной мере; 5) планирование кадров осуществляется. Всего баллов с 5 возможных: 4,5.

² http://www.xliby.ru/delovaja_literatura/upravlenie_personalom/p3.php

³ Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Учебник / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 560 с..

	взаимосвязанных задач, методов диагностики и влияния, средств принятия и разрешения решений. ⁴	
--	---	--

Политика социальных отношений.

Основной целью социальной политики выступает организация соответствующих условий для осуществления рабочей деятельности и отдыха рабочих; организация безопасных условий в производственной деятельности, в быту, месте отдыха; удовлетворение и раскрытие потребностей рабочего коллектива; оздоровление организма и продление жизни рабочих; поддержка экосистемы (воздушного пространства, земельных и водных ресурсов, животного и растительного миров).

Под понятие «социальная политика» принято понимать инновационную сферу деятельности организации, которая ориентирована на реализацию социальных целей и результатов, взаимодействующих с укреплением и ростом благосостояния, уровня качества жизни рабочих организации, потребительского рынка и непосредственно самого общества. Социальная политика организации включает в себя те определяющие факторы, что обуславливают специфику ее деятельности, в частности:

- улучшение и поднятие качественного уровня жизни и благосостояния сотрудников организации;
- максимально возможное удовлетворение потребностей и интересов потребительского рынка;
- работа по обеспечению долговременных интересов людей.

Таким образом, понятие «социальная политика организации» состоит из трех ключевых составляющих:

- 1) мероприятия, которые целенаправленно проводятся в отношении сотрудников организации;

⁴ Музыченко В.В. Управление персоналом. Лекции: Учебник для студ. высш. учеб. заведений / В.В. Музыченко. – М.: Издательский центр "Академия", 2003. – 528 с. С. 85.

2) мероприятия, которые целенаправленно производятся по отношению к потребителям;

3) мероприятия, которые целенаправленно производятся непосредственно к самому обществу.

Кроме того, следует отметить, что формирование кадровой политики осуществляется, учитывая воздействие внешних и внутренних факторов, которые присущи для уже устоявшихся условий и будущих.

Далее следует этап анализа, который заключается в проведении оценки затрат в организации на заработную плату сотрудникам за 2016-2018 гг., выступающими, в свою очередь, определяющим показателем кадровой политики и кадрового менеджмента.

Кадровая политика выступает в качестве стержня, способствующего эффективной деятельности рабочих кадров на предприятии. При этом ее основное предназначение сводится к обеспечению сбалансированного положения в отношении профессий, модернизации и поддержке количественного и качественного состава кадров. Нет сомнений, что главными факторами воздействия на трудовые ресурсы компании выступают состояние окружающих условий и состояние на рынках услуг и трудовых биржах.

Так называемая, постоянная часть заработной платы не подлежит изменениям в ходе повышения/сокращения объемов производства (оплата труда сотрудников в соответствии с тарифными ставками, заработная плата рабочих, имеющих окладную систему оплаты, все виды доплат, оплата рабочей деятельности рабочих непромышленных производств и надлежащая им сумма отпускных выплат). сведения для проведения расчета указаны в табл. 3.

Таблица 3 – Анализ фонда заработной платы

№ п/п	Показатели	Годы			Отклонение от предыдущего периода			
		2016	2017	2018	Абс. (+;-)		Отн. (+;-)	
					2017	2018	2017	2018

1	Фонд оплаты труда штатных сотрудников, тыс. руб. всего, включая:	28048,7	37899,6	30015,4	9850,9	-7884,2	-20,80	-30,9
2	Фонд основной ЗП	19869,4	25332,2	22346,6	5462,8	-2985,6	27,49	-11,79
3	Фонд дополнительной ЗП, из него:	7926,6	12338,4	7234,4	4411,8	-5104	55,66	-41,37
4	- надбавки и доплаты к тарифным ставкам и должностным окладам	1733,83	1454,4	1578,7	-279,4	1243	-16,11	8,55
5	- премии и вознаграждения, носящие систематический характер	3916,1	7681,4	2769,5	3765,3	-4911,9	96,15	-63,96
6	Доля фонда основной ЗП, %	70,84	66,84	74,45	-4	7,61	-5,65	11,38
7	Доля фонда дополнительной ЗП, %	28,26	32,55	24,10	4,29	-8,45	15,18	-25,96
8	Дни, которые отработал 1 сотрудник за один год	216	221,17	209,91	5,17	-11,26	2,4	-5,1
9	Средняя продолжительность рабочего изменения, чел.	8,01	7,92	7,60	-0,09	-0,32	-1,1	-4,0
10	Среднеучетная численность сотрудников, чел.	1118	991	696	-127	-295	-11,36	-29,77
11	Среднегодовая ЗП 1-го сотрудника, тыс. руб.	25,09	38,24	43,13	13,15	4,89	52,41	12,79
12	Среднемесячная ЗП 1-го сотрудника, руб.	20090,8	30186,7	35940,2	10095,9	4070,5	52,42	12,79
13	Среднедневная ЗП 1-го сотрудника, руб.	1220,99	1870,45	2110,42	640,46	230,97	52,41	12,79
14	Среднечасовая ЗП 1-го сотрудника, руб.	150,37	230,43	260,43	80,06	30,0	52,44	12,80

Исходя из сведений, представленных в таблице 3, было составлено несколько выводов:

1) фонд оплаты труда штатных сотрудников за 2017 г. вырос на 9850,9 тыс. руб. (20,80 %), по сравнению с 2016 г., а в 2018 г. сократился на 7884,2 тыс. руб. (30,9 %), нежели он составлял в 2017 г. это обуславливается воздействием ряда факторов макро- и микроэкономического значения, что будет подробно проанализировано дальше;

2) фонд основной ЗП сотрудников в 2017 г. увеличился на 5462,8 тыс. руб. (27,49 %) по сравнению с 2016 г., а в 2018 г. сократился на 2985,6 тыс. руб. (11,79 %). Таким образом, основная ЗП была увеличена в 2017 г., поскольку были подняты тарифы на равные квалификации рабочих-почасовиков, увеличилась процентная доля по выплатам в социальные фонды и пр., а в 2018 г. сократился по причине увольнения на предприятии 298 сотрудников;

3) фонд дополнительной ЗП также был увеличен: в 2017 г. на 444,8 тыс. руб. (55,66 %), а в 2018 г. также сокращен на 55,04 тыс. руб. (41,37 %). Таким образом, за 2017 г. организация смогла увеличить общее количество дополнительных выплат на 55,66 %, что обуславливает возникновение

постоянных бонусных вознаграждений и надбавок за отлично выполненную работу в организации;

4) в соответствии с данными сведениями проведен анализ средних показателей ЗП одного сотрудника: в 2016 г. один сотрудник получил в среднем: за 12 месяцев – 250 900 руб., за месяц – 20 090,8 руб., за один день – 1220,99 руб., за один час – 150,37 руб. В 2017 г. один сотрудник увеличил свой средний доход следующим образом: за 12 месяцев – на 13 150 руб. (52,41 %), за один месяц – на 10 095,9 руб. (52,42 %), за один день – на 640,46 руб. (32,41 %), за один час – на 80,06 руб. (3 %). За 2018 г. данные показатели также выросли, что выступает в данном случае достаточно значимым благоприятным фактором в работе непосредственно организации, а также ее сотрудников. Таким образом за 12 месяцев – на 48 900 руб. (12,79 %), за один месяц – на 4070,5 руб. (12,79 %), за один день – на 230,97 руб. (12,79 %), за один час – на 30,0 руб. (12,80 %). В результате, мы наблюдаем стремительный рост средней ЗП, обуславливающийся изменением численности сотрудников в организации.

Заключение

Проведенный анализ кадровой политики предприятия свидетельствует о реактивном ее виде. Ключевой составляющей реактивного вида кадровой политики выступает следующее: руководство компании выполняет контроль за возникновением отрицательных явлений в состоянии взаимодействия с сотрудниками, а также за факторами, повлиявшими на это, и за условиями, сопровождающими развитие кризиса. В частности, появление и разрастание конфликтных ситуаций, отсутствие соответствующих квалифицированных кадров, недостаточно сформированная мотивация для осуществления рабочих обязанностей. Отделы кадров имеют достаточно развитый уровень, однако в настоящий момент отсутствует одна единая программа по составлению прогнозирования развития кадров.

В соответствии с классификацией – закрытая кадровая политика, характеризующаяся тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только из низшего должностного уровня, а замена его происходит только из числа сотрудников организации. Таким образом, считаем, что утверждение Е. П. Пархимчук, наиболее полно раскрывает данный вид кадровой политики. Как отмечает автор, «при закрытой кадровой политике организация использует преимущественно внутренние источники персонала, поэтому и продвижение на вышестоящие должности возможно только для своих работников и с нижнего уровня управления. Данный тип кадровой политики характерен для организаций, ориентированных на создание определенной корпоративной культуры».⁵

На основании проведенного нами исследования, мы считаем, что в кадровой политике необходимо провести модернизацию по следующим направлениям:

- кадровое планирование сотрудников;

⁵ Пархимчик Е.П. Кадровая политика организации: учеб. пособие / Е. П. Пархимчик. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2011 – 128 с. С. 6.

- научно-обоснованное обеспечение новыми сотрудниками;
- повышение уровня экономической мотивации в вопросах, касаемых оплаты труда;
- преобразование кадровых процедур, реализующихся только в случае освобождения сотрудников по причине кризиса, возраста и т.д.;
- решить проблему с трудоустройством новых сотрудников, поскольку наблюдается факт приема на работу руководством «собственных» кадров, на освободившееся вакантное место;
- модернизировать социальную кадровую политику, реализующуюся не в полной мере, а также наладить процессы по развитию безопасности и социальному развитию сотрудников, поскольку данные мероприятия не проводятся вовсе.

Список использованной литературы

1. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/598848>.
2. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.xliby.ru/delovaja_literatura/upravlenie_personalom/p3.php.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Учебник / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 560 с.
4. Музыченко В.В. Управление персоналом. Лекции: Учебник для студ. высш. учеб. заведений / В.В. Музыченко. – М.: Издательский центр "Академия", 2003. – 528 с.
5. Пархимчик Е.П. Кадровая политика организации: учеб. пособие / Е. П. Пархимчик. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2011 – 128 с.