

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РИСКОВ, СВЯЗАННЫХ С НАЙМОМ ПЕРСОНАЛА	9
1.1. Понятие и особенности оценки кандидатов при приеме на работу	9
1.2 Кадровые риски: понятие и классификация	19
1.3. Методология оценки кадровых рисков	29
2 ИССЛЕДОВАНИЕ РИСКОВ, СВЯЗАННЫХ С НАЙМОМ РАБОТНИКОВ В ООО «КОНУС»	38
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия	38
2.2 Порядок подбора и найма работников ООО «Конус»	46
2.3 Анализ рисков, связанных с наймом работников на предприятии	61
3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СНИЖЕНИЮ РИСКОВ В РЕШЕНИЯХ О НАЙМЕ РАБОТНИКОВ В ООО «КОНУС»	72
3.1 Управление рисками, связанными с наймом работников на предприятии	72
3.2 Экономическое обоснование предложенных мер	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	95
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	99

## ВВЕДЕНИЕ

*Актуальность темы исследования* обусловлена тем, что на сегодняшний день в условиях современной рыночной экономики залогом успешного функционирования и процветания предприятия являются правильно подобранные кадры, именно они играют основную роль в эффективности деятельности компании.

Под подбором персонала понимается процесс поиска и привлечения специалистов на рынке труда, у которых есть необходимые опыт, знания и квалификация. Успешный подбор персонала способствует увеличению прибыли, производительности, а также лояльности сотрудников. В случае, если подбор осуществляется неверно, это непременно влечет за собой снижение эффективности трудовой деятельности, высокую текучесть, появлению конфликтов в коллективе, а также демотивацию сотрудников.

В настоящее время для организации существует множество различных кадровых рисков, что необходимо помнить и учитывать в процессе трудовой деятельности каждому современному руководителю, так как именно угрозы со стороны персонала способны принести организации особый ущерб как экономический, так и организационный.

*Степень научной разработанности темы.* Проблеме кадровых рисков в решениях о найме работников посвящены работы отечественных и зарубежных авторов, таких как Макарова И.К., Веснин В.Р., Акулова И.С., Печура О.С., Копейкин Г.К., Цветкова ИИ., Капустина Н.В., Смагулов А.М. и др.

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

Для эффективного управления угрозами и рисками кадровой безопасности, служба управления персоналом и служба безопасности организации должны обеспечивать соблюдение концепции приемлемого риска, предполагающей не абсолютную ликвидацию рисков, а минимизацию угроз до значений ниже критических; реализацию целенаправленной последовательности действий: идентификации, оценки, разработки и реализации программы минимизации угроз и рисков; регулирующее взаимодействие субъектов и объектов управления рисками. реализацию специальных принципов, функций, методов оценки и управления, позволяющих добиваться наилучшего эффекта в условиях неопределенности и непредсказуемости человеческого поведения.

*Объектом исследования* является процесс найма персонала в организации и методы управления им.

*Предметом исследования* выступают риски в решениях о найме персонала организации.

*Целью* работы является изучение теоретических аспектов кадровых рисков, анализ рисков, связанных с наймом работников в ООО «Конус» и разработка мероприятий по их снижению.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические аспекты рисков, связанных с наймом персонала, рассмотреть понятие и особенности оценки кандидатов при приеме на работу ;
2. Дать определение кадровых рисков и представить их классификацию, представить методологию оценки кадровых рисков;
3. Дать организационно-экономическую характеристику ООО «Конус»;
4. Охарактеризовать порядок подбора и найма работников ООО «Конус»;
5. Провести анализ рисков, связанных с наймом работников на предприятии;

6. Рассмотреть управление рисками, связанными с наймом работников на предприятии и разработать мероприятия по снижению рисков в решениях о найме персонала в ООО «Конус».

7. Представить экономическое обоснование эффективности предложенных мероприятий.

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

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

*Информационную основу* выпускной квалификационной работы составили данные из интернет-источников о деятельности предприятия, бухгалтерская отчетность и организационная структура ООО «Конус».

*Практическая значимость* исследования обусловлена тем, что был проведен качественный и количественный анализ персонала и оценка рисков, связанных с наймом персонала на основании индикаторного подхода, проведена оценка кадровых рисков на основании экспертного метода, на основании которых выработаны мероприятия по оптимизации и снижению рисков при найме сотрудников в ООО «Конус». Предложенные мероприятия могут быть использованы в деятельности предприятия.

*Структура работы.* Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

В первой главе представлены теоретические аспекты рисков, связанных с наймом персонала, понятие и особенности оценки кандидатов при приеме на работу, дано определение кадровых рисков и их классификация, методология оценки кадровых рисков.

Во второй главе дана организационно-экономическая характеристика ООО «Конус», охарактеризован порядок подбора и найма персонала в организации, проведен анализ рисков, связанных с наймом работников на предприятии.

Третья глава посвящена разработке мероприятий по снижению рисков в решениях о найме персонала в ООО «Конус», а также экономическому обоснованию эффективности предложенных мер.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РИСКОВ, СВЯЗАННЫХ С НАЙМОМ ПЕРСОНАЛА

## 1.1. Понятие и особенности оценки кандидатов при приеме на работу

В условиях рыночной экономики залогом успешного функционирования и процветания предприятия являются правильно подобранные кадры. Именно трудовые ресурсы играют основную роль в производственной деятельности компании [69, с.294].

Под подбором персонала понимается процесс поиска и привлечения специалистов на рынке труда, у которых есть необходимые опыт, знания и квалификация. Успешный подбор персонала способствует увеличению прибыли, производительности, а также лояльности сотрудников. В случае, если подбор осуществляется неверно, это непременно влечет за собой снижение эффективности трудовой деятельности, высокую текучесть, появлению конфликтов в коллективе, а также демотивацию сотрудников [57, с.150].

Процедура подбора состоит из ряда последовательных и взаимосвязанных элементов [31, с.198]:

- Планирование персонала;
- Разработка критериев подбора (личностной спецификации);
- Поиск и привлечение кандидатов;
- Отбор персонала;
- Прием персонала.

Обратимся к трактовкам понятия «отбор персонала». Так, отбор – это оценка претендентов на вакантную должность с помощью целенаправленной деятельности установления соответствия параметров работника (способностей, свойств, мотивации) требованиям должности и рабочего места [18, с.32].

Макарова И.К. определяет отбор как управленческие мероприятия, с помощью которых организация из ряда кандидатов на вакантную должность

выбирает одного или нескольких наиболее подходящих по имеющимся профессионально-нравственным критериям (модели компетенций) [41, с.24].

По мнению Веснина В.Р., отбор персонала представляет собой процесс рационального выбора на основе изучения и оценки профессиональных и личностных качеств претендентов, тех из них, кто наилучшим образом отвечает ее требованиям, и пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности [10, с.13].

Более обобщенным понятием отбора персонала можно назвать следующее: отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств кандидата с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей, а также выбор из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и самого работника [31, с.198].

Из определения следует, что сама по себе процедура отбора является достаточно сложной по сравнению с другими этапами подбора. Одним из самых трудоемких и ответственных процессов в отборе персонала является оценка профессионализма будущих сотрудников компании. Это требует от менеджеров существенного опыта, профессионализма и знания современных методов оценки, чтобы оценить потенциального работника [24, с.3].

Под оценкой понимается целенаправленный процесс соизмерения характеристик работника и требований должности или рабочего места, позволяющий получить информацию для дальнейших управленческих решений [34, с.115].

Задача службы персонала, осуществляющей оценку кандидатов при приеме на работу, состоит в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата. Фактически оценка при приеме – это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации [52].

Однако необходимо помнить о том, что как бы тщательно ни была проведена оценка кандидата, в ее результатах всегда присутствует значительная погрешность, так как досконально изучить человека, измерить его возможности и потенциал просто нереально. По итогам оценки можно вести речь лишь о степени вероятности соответствия кандидата вакантной должности. И всегда в доле погрешности будет маячить человеческий фактор – трудно прогнозируемый и практически неуправляемый [30, с.251-252].

По мнению Акуловой И.С., основной проблемой оценки кандидатов является субъективизм, несмотря на большое количество разработанных и используемых методов оценки [2, с.97].

Во всем многообразии различных методов оценки кандидатов не существует такого, который был бы универсальным, единым, эффективным и целесообразным для всех предприятий [56].

В связи с этим вопрос о том, какой метод или методы оценки использовать, какой метод будет давать достоверную и достаточную информацию о потенциальном сотруднике, а также будет наиболее рентабельным, является важным в системе управления персоналом [1, с.9].

На сегодняшний день в практике российских компаний используются различные методы оценки кандидатов. Печура О.С. предлагает классифицировать все методы оценки кандидатов на традиционные и нетрадиционные. Рассмотрим каждую группу методов оценки кандидатов более подробно.

К традиционным методам оценки кандидатов относятся собеседование, интервью, анкетирование, тестирование, резюме и центры оценки.

Резюме – документ, содержащий информацию о навыках, опыте работы, образовании и другой информации о претенденте на вакантную должность. В нем соискатель представляет сведения, которые он пожелал сообщить о себе работодателю. Ознакомившись с резюме, работодатель принимает решение о целесообразности проведения детальных встреч с кандидатом [51, с.862].



Анкетирование – это процедура проведения опроса в письменной форме с помощью заранее подготовленных бланков, т.е. анкет [20, с.58]. Анкетирование используется для ознакомления с кандидатом на вакансию. В анкете чаще всего претенденту предлагают заполнить следующие данные: фамилия, имя, отчество, адрес по прописке, адрес проживания, контактный телефон, образование, сведения о прошлых местах работы, информация о том, откуда получена информация о вакансии и прочее.

Собеседование до сих пор остается наиболее широко применяемым методом оценки кандидатов. Собеседование проводится со всеми соискателями, в которых работодатель предварительно заинтересован. Под собеседованием понимается процесс, в ходе которого представитель компании лично встречается с кандидатом на замещение вакантной должности и общается с ним в течение определенного периода времени [6, с.151].

В отличие от собеседования, которое по сути является беседой двух сторон, интервью заключается в опросе претендента на вакансию представителем работодателя. Интервью – беседа, дающая представление об опыте и профессиональных качествах претендента [29].

Как метод оценки кандидатов существует давно, но в последние годы было разработано несколько его разновидностей (в рамках отнесения интервью к традиционным методам оценки кандидатов):

– Структурированное интервью. Считается одним из самых распространенных среди интервьюеров. При подготовке вопросов обычно используют те же пункты, что и в анкете. Оно проводится для определения соответствия данных, указанных соискателем в резюме, действительности [59, с.180].

– Ситуационное или кейс-интервью. Позволяет оценить способности соискателя при решении конкретных задач в соответствии с ситуацией. Вопросы интервьюера базируются на том, как кандидат поступит в указанных обстоятельствах. Полученные ответы сравниваются с эталонными. В

зависимости от этого формируется мнение о степени подготовленности претендента и наличия профессионального опыта [59, с.180].

– Проектное интервью. Производится оценка кандидата на основании его комментариев к действиям вымышленных людей в различных ситуациях. Для каждого интервью выбирается подходящая модель, которая поможет охарактеризовать соискателя в соответствии с требованиями работодателя. Научно доказано что, анализируя поступки других людей, человек оценивает их действия, исходя из своего опыта. Данный вид интервью раскрывает психологический облик претендента, показывает, какими были бы его действия, если бы он попал в похожую ситуацию [22].

– Поведенческое интервью. Раскрывает способность кандидата принимать ответственные решения для устранения возникающих проблем в процессе выполнения, поставленных перед ним задач. Основной функцией данного интервью, является выявление у соискателя способности адекватно реагировать на рабочие моменты. Подходит для оценки профессиональных качеств претендентов [8].

– Групповое интервью. Позволяет быстро оценить большое количество кандидатов на соответствие должности, главными критериями которой являются общительность и доброжелательность. Проводится в присутствии нескольких кандидатов. В нем могут участвовать несколько менеджеров по персоналу [59, с.180-181].

В целом, интервьюирование позволяет собрать максимально полную информацию о кандидате, что положительно сказывается на объективности принятия решения о найме соискателя.

Тестирование. Тестирование включает в себя два вида оценки: психологические тесты и профессиональные тесты. Психологическое тестирование кандидата позволяет оценить его лидерские способности, возможность управления предприятием, коллективом, спрогнозировать успешность его работы в команде. С помощью профессионального

тестирования определяются профессиональные знания, дополнительные умения и навыки, позволяющие исполнить служебные обязанности [24].

Стоит отметить, что тесты являются наиболее объективными методами оценки кандидатов, так как исключается наличие эмоциональной составляющей, которая может повлиять на субъективность интервьюера. К тому же существует множество тестовых методик, с помощью которых есть возможность оценить не только интеллектуальные способности кандидата, но и личностные характеристики. И хотя валидность и надежность тестов не абсолютна, и методика не может дать стопроцентный правильный результат, при использовании нескольких вариантов мы можем получить достаточно устойчивый результат [47, с.53].

Центры оценки (ассесмент-центр) – набирающая популярность разновидность группового собеседования. Он сформировался на Западе в годы Второй мировой войны. В России ассесмент-центр стали использовать в начале 1990-х годов. Данный метод оценки отлично подходит для работы в ситуациях массового подбора персонала, когда требуется из большого количества кандидатов выбрать лучшего в наиболее короткий период времени. Этот метод основан на наблюдении специально обученных ассессоров (оценщиков) за поведением кандидатов при выполнении ими различных заданий. Содержание заданий отражает основные аспекты и проблемы деятельности в рамках той или иной должности. Важной составляющей метода ассесмент-центра является измерение [29].

К нетрадиционным методам оценки кандидатов относятся стрессовое или шоковое интервью, brainteaser-интервью, графология, соционика, физиогномика, лингвистический анализ речи.

Стрессовое интервью проводится для определения стрессовой устойчивости и конфликтности кандидата. В ходе интервью задаются вопросы, которые направлены на выведение человека из комфортного состояния и побуждение к конфликту. Чаще всего используются каверзные вопросы, к которым заранее трудно подготовиться. В данном случае обращается внимание

не на правильность ответа, а на психоэмоциональное состояние соискателя [59, с.180].

Метод стрессового интервью позволяет выявить такие качества кандидата, как стрессоустойчивость, коммуникабельность, гибкость поведения [4].

Brainteaser-интервью дословно переводится как «интервью, щекочущее мозг». Суть данного нетрадиционного метода оценки кандидатов состоит в том, что кандидатам необходимо дать ответ на замысловатый вопрос или решить логическую задачу. Цель такого метода – проверить аналитическое мышление и творческие способности соискателя [23, с. 152].

Графология: кандидат на вакантную должность пишет текст, после чего происходит разбор его на предмет наличия ошибок, анализ почерка [12].

Такой метод на текущий момент слабо развит в России, скорее всего, из-за трудности объяснения результатов или из-за отсутствия специальных обучающих программ [13].

Лингвистический анализ речи основан на анализе формулировок, оценочной составляющей слов и выражений. Главное преимущество метода заключается в том, что он позволяет избежать социально желательных ответов, так как человек не может постоянно контролировать форму речи. Проведя лингвистический анализ речи, специалист по подбору персонала может понять особенности мышления кандидата, принятия решений, мотивации и предпочтений в рабочих отношениях [25, с.35].

Соционика – это наука о типах личности, которая берет свое начало в учениях Карла Густава Юнга, знаменитого швейцарского психиатра и основоположника аналитической психологии. В современной трактовке соционика представляет собой классификацию из шестнадцати типов личности с их описанием, а также описанием отношений между ними [27, с.94].

Соционика как метод оценки кандидатов предполагает соционическое типирование кандидата или иначе определение соционического типа соискателя. Некоторые специалисты называют эту процедуру социоанализом.

Метод оценки кандидатов на основе физиогномики основан на распознавании типа личности человека и его душевных качеств исходя из анализа внешних черт лица и его выражения [27,с. 95].

Таким образом, существует большое количество различных методов оценки кандидатов. Для установления степени соответствия кандидатов предъявляемым требованиям может использоваться целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов. Необходимость использования различных методов при оценке кандидатов связана с тем, что ни один из предлагаемых методов по отдельности не дает исчерпывающей информации, на основании которой можно было бы принять решение о приеме на работу. Только дополняя результаты, полученные с помощью одного метода, данными, собранными с помощью других методов, можно рассчитывать на то, что отобранные кандидаты будут максимально соответствовать установленным критериям отбора и полностью устроят организацию [44, с.186].

Важно помнить, что в итоге при оценке кандидата на вакантную должность применяемые оценочные технологии должны быть построены таким образом, чтобы кандидат был оценен:

- Объективно – вне зависимости от чьего-либо частного мнения или отдельного суждения;
- Надежно – относительно свободно от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов или неудач);
- Достоверно – оцениваться должен реальный уровень владения навыками и компетенциями (насколько успешно человек справляется со своим делом);
- С возможностью прогноза – оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально справиться [19, с.24].

Совокупность выбранных методов оценки кандидатов на вакантные должности как раз и будет являться системой оценки кандидатов. Система оценки кандидатов – это совокупность взаимосвязанных приемов и действий,

направленных на получение информации о соответствии кандидатов заданным критериям [28].

Таким образом, под оценкой кандидатов понимается процесс сопоставления характеристик соискателя с требованиями работодателя к должности. Для оценки кандидатов используются различные методы оценки. Основными являются интервьюирование и тестирование, а также их разновидности. Совокупность различных методов оценки кандидатов называется системой оценки кандидатов.

Модель системы оценки кандидатов выстраивается в каждой компании в соответствии с принятым алгоритмом оценки кандидатов. Как говорилось ранее, система оценки кандидатов – это комплекс методов оценки кандидатов. В рамках системы оценки кандидатов для каждого этапа оценки соискателя подбирается один или несколько методов, которые суммарно и составляют систему оценки кандидатов.

Так, на первом этапе оценки кандидатов (соответствие требованиям для замещения вакантной должности) может использоваться оценка резюме, а также может применяться такой автоматизированный метод оценки кандидатов как Робот Вера.

На втором этапе оценки кандидатов (оценка количественных показателей) могут использоваться различные методы тестирования кандидатов, в том числе и онлайн-тестирования.

Третий этап оценки кандидатов (соответствие качественным показателям) может включать использование таких методов оценки как собеседование, интервьюирование и их различные виды.

Наконец, при подведении итогов оценке и выборе лучшего кандидата суммируются результаты оценок всех предыдущих этапов, а также дополнительно могут использоваться, например, соционика, графология, лингвистический анализ речи и так далее.

Обобщая вышесказанное, модель системы оценки кандидатов на замещение вакантной должности будет выглядеть следующим образом (рисунок 1.1):

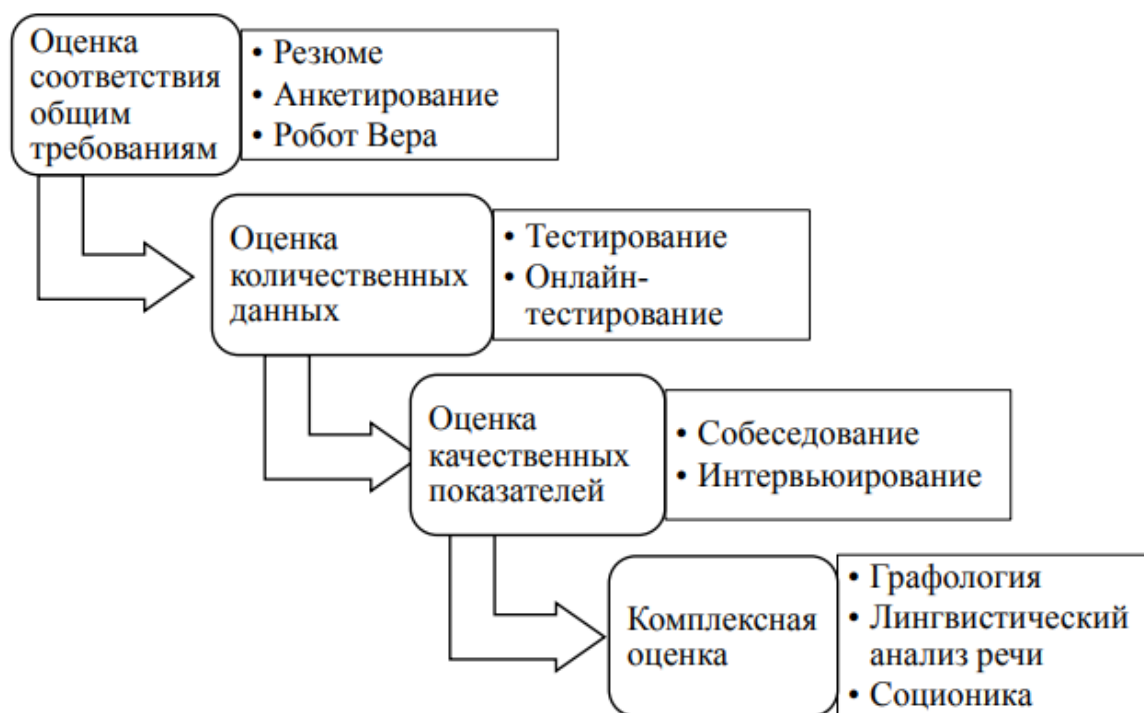


Рисунок 1.1 – Система оценки кандидатов

Таким образом, выше отражены теоретические аспекты изучения системы оценки кандидатов, по результатам данного исследования можно сделать выводы:

1) Оценка кандидата – целенаправленный процесс сопоставления показателей деятельности кандидата, его личностных характеристик и требований вакантной должности;

2) Существует большое количество различных методов оценки кандидатов. Наиболее часто встречающимися из них являются оценка резюме, собеседование или интервьюирование и тестирование. При этом нет универсального метода оценки кандидатов, который подошел бы любому предприятию и позволил бы оценить кандидата всесторонне и полностью;

3) Система оценки кандидатов представляет собой совокупность нескольких методов, используемых для оценки кандидатов;

4) Основной тенденцией системы оценки кандидатов является внедрение автоматизированных методов оценки кандидатов.

## 1.2 Кадровые риски: понятие и классификация

Обеспечение успешности функционирования и безопасности любого предприятия обусловлено комплексным управленческим воздействием на реальные и потенциальные угрозы, возникающие в нестабильных условиях внешней и внутренней среды.

Основным элементом в системе экономической безопасности является человеческий фактор, способный оказать критическое влияние на существование конкурентоспособность организации. В связи с активным вниманием исследователей по отношению к проблеме управления кадровыми рисками, существует множество определений данного понятия (таблица 1.1) [33]

Таблица 1.1 – Определения термина «кадровые риски»

Автор	Определение
А.А. Парамонов	Кадровые риски - вероятность нанесения предприятию материального или морального ущерба в процессе принятия и реализации кадровых решений.
И.В. Вяткин[11]	Кадровые риски - вероятность потерь и недостижения главных целей организации, связанная с принятием неэффективных управленческих решений по формированию, использованию, развитию и высвобождению персонала.
Г.К. Копейкин [33]	Кадровые риски - опасность вероятной потери ресурсов компании или недополучения доходов в сравнении вариантом, рассчитанным на рациональное использование человеческих ресурсов, в результате возможных просчётов и ошибок в управлении человеческими ресурсами.

Проанализировав материалы отечественных и зарубежных авторов, можно дать следующее понятие кадровому риску. Кадровый риск — это риск потерь, связанный со случайными или преднамеренными ошибками сотрудников, недостаточной квалификацией и знаниями, мошенничеством, нестабильностью кадрового состава организации. Другое, более емкое



определение: кадровые риски — риски неэффективной структуры предприятия, которое не способно адаптироваться к новым условиям. По мнению многих отечественных ученых, таких как Г.Н. Белоглазова, Л.П. Гончаренко, С.Н. Воробьев, Н.Б. Ермасова, А.А. Лобанов, ЛМ. Макаревич, Т.В. Никитина, А.Ю. Пшеничных, М.А. Рогов, А.Э. Саак, А.В. Чугунов и др., основной причиной рисков в системе управления современной организацией выступает человеческий фактор [4, с. 62].

В основе рисков, связанных с человеческими ресурсами, лежат природа и сущность человека как самого сложного объекта управления, создающего некий уровень информационной и поведенческой неопределенности, относительно невысокую управляемость касательно организационного поведения. Данный факт особенно значим для каждого предприятия, так как производственный процесс представляет собой сложную и открытую социально-экономическую систему.

На данный момент в учебных пособиях и научных работах представлен обширный ряд классификаций кадровых рисков. Под классификацией кадровых рисков подразумевается их распределение на отдельные группы по отличительным признакам. Такой способ классификации позволяет оценить роль каждого риска в общей системе и создает потенциальные возможности для выбора эффективных методов и приемов управления кадровыми рисками.

ИИ. Цветкова, систематизируя кадровые риски, выделяет следующие их виды [64]:

- должностной риск, возникающий вследствие неадекватного штатного расписания, ненадлежащего описания должности, не соответствующего видам деятельности, целям, задачам, функциям, технологии;

- квалификационно-образовательный риск, возникающий вследствие неадекватного набора, подбора, развития персонала при несоответствии образования, профессии, квалификации работника занимаемой должности;

- риск злоупотреблений и недобросовестности, возникающий вследствие нарушения баланса различных подсистем организации (корпоративная

культура, методология и технология управления, деятельность служб безопасности);

– риск непринятия сотрудниками нововведений, возникающий при нарушении ключевых принципов и процедур организационного развития (целепостановка, гибкое планирование, информирование, адаптация, обучение, стимулирование и вовлечение персонала).

А.М. Смагулов подразделяет кадровые риски таким способом [58, с.55]:

- риски, связанные с подбором персонала;
- риски, появляющиеся в результате неэффективной мотивации персонала;
- риски, связанные с информационной безопасностью и защитой коммерческой тайны;
- риски, вызванные наличием в организации так называемых групп риска;
- риски, связанные с увольнением работников.

Алавердов А.Р. классифицирует кадровые риски по форме их проявления на количественные, качественные и риски нелояльности персонала. При этом кадровые риски качественного характера возникают из-за низкой квалификации или недостаточной ответственности персонала. Количественные риски проявляются в виде угроз финансовых и рыночных потерь, а так же отсутствием необходимых сотрудников или их переизбытка. Риски нелояльности персонала появляются из-за злоупотребления доверием работодателя со стороны его собственного нелояльного персонала (нелояльности в виде разглашения секретной информации, коррупции, хищении итд.). Аналогичную классификацию предлагает для рассмотрения НВ. Капустина.

Деление кадровых рисков на количественные и качественные в должной мере согласуется с целью менеджмента в управлении человеческими ресурсами предприятия, которая состоит в обеспечении предприятия персоналом

необходимого уровня подготовки в необходимом количестве и в установленное время.

Н.В. Капустина предлагает разделять виды кадровых рисков в работе с персоналом на три группы: риски, которые могут возникнуть при найме работника в организацию, в процессе работы с ним и после увольнения работника из компании [18, с. 139].

Б. Мазо акцентирует внимание на информационных рисках персонала, которые могут быть представлены рисками потери или разглашения информации и рискам нарушения или замедления бизнеспроцессов, например, при увольнении персонала организации или уходе их в отпуск [10].

Различие и многообразие классификаций обусловлено спецификой кадровых рисков и объектом инвестирования - человеком.

В последнее время в экономической литературе появляется большое количество публикаций, посвященных управлению кадровыми рисками. К числу отечественных авторов, исследующих данное направление можно отнести А.А. Аминова, Е.Н. Буланову, А.Г. Бадалова, Л.М. Забирову, Н.В. Карцеву, А.Е. Митрофанову, М.В. Кынтикова, Т.О. Соломанидину, Н.С. Шкурко и др.

По мнению данных специалистов, управление кадровыми рисками особенно важно на малом предприятии потому, что крупные компании имеют больше возможностей по управлению рисками, в то время как малым предприятиям сложнее осуществлять мероприятия по минимизации рисков. Процесс управления кадровыми рисками отображен на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Система управления кадровыми рисками

Контроль над кадровыми рисками особенно важен для малых предприятий, так как крупные компании, как правило, имеют возможность создавать специальные службы, специализирующиеся в области риск-менеджмента. При этом подобные компании могут позволить себе пользоваться услугами высококвалифицированных специалистов, которые возьмут на себя ответственность по решению проблем в области риск-менеджмента, в том числе, кадровых рисков.

Однако, часто руководство просто не заинтересовано в исследовании и сокращении различных видов рисков. При этом, руководство экономического субъекта может не просто не быть заинтересовано в анализе рисков, но и не осознавать необходимость этого анализа. Кроме того, организации часто стремятся свести кадровый риск к нулю, полностью устранить его. Хотя специалисты все чаще говорят о том, что полное отсутствие рисков также опасно для экономического субъекта. Нужно определить тот уровень риска,

который скорее необходим для устойчивой работы организации, чем опасен, и поддерживать его. Чтобы определиться с тем, какое воздействие нужно оказывать на те или иные риски, нужно предварительно соотнести риски в целом и непосредственно кадровые риски.

Для этого на рисунке 1.3 представлена взаимосвязь между методами воздействия на риски в общем и методами воздействия на кадровые риски.

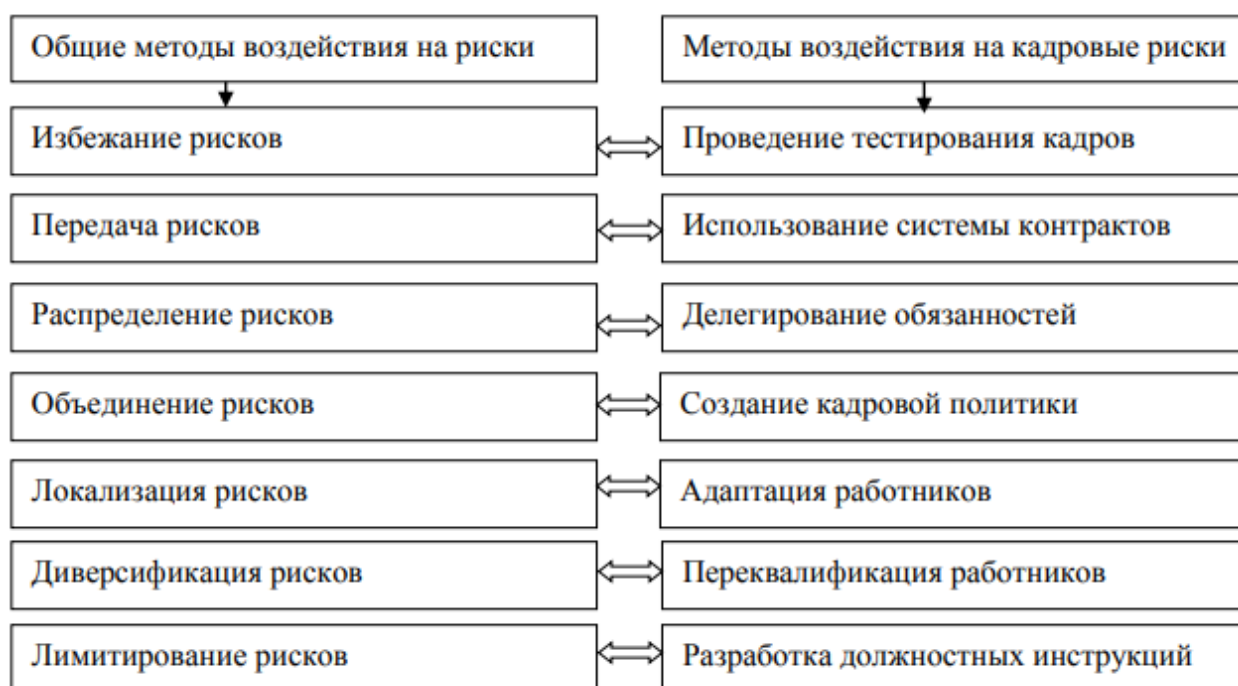


Рисунок 1.3 – Адаптация общих методов воздействия на риски применительно к кадровым рискам

Тестирование кадров может осуществляться как при найме нового сотрудника, с целью выявления и прогнозирования рисков, так и в ходе трудовой деятельности. Этот метод достаточно удобный в использовании, при этом не временно затратный, однако основным минусом данного метода является возможности получения недостоверных данных, по этому разрабатывать анкету для тестирования должен специалист по социологическим исследованиям.

Система контрактов также активно применяется в компании, она помогает мотивировать и активизировать персонал на выполнение эффективной и качественной работы.

Делегирование полномочий между сотрудниками предприятия, так же как и разработка должностных инструкций не только способствует нормализации и сбалансированности нагрузки на персонал, но и в определенной мере распределяет возможность возникновения рисков.

Наиболее ярким примером может выступить сосредоточение властных полномочий у одного сотрудника, в таком случае возникновение кадровых рисков наиболее вероятно, так как данный сотрудник имеет доступ ко всей конфиденциальной информации, имеет право увольнять ключевых сотрудников, единолично принимает решения о развитии компании и т.д. Все это может привести к значительным убыткам предприятия. Напротив, создание кадровой политики предприятия способствует объединению кадровых рисков в одно более общее направление, что также необходимо для прогнозирования рисков.

Эффективная система адаптации персонала способна снизить риск возникновения кадровых рисков в связи с неосведомленностью новых членов персонала о нормах и правилах компании, о должностных обязанностях, о структуре компании и т.д. Также процесс адаптации оказывает влияние на уровень лояльности к предприятию, высокая лояльность значительно снижает возможность кадровых рисков.

Переквалификация работников направлена в большей степени на снижения уровня кадровых рисков связанных с недостатком теоретической информации о выполняемой работе, что приносит значительные убытки для предприятия.

Следовательно, в настоящее время существует семь наиболее эффективных методов управления кадровыми рисками. Однако такие специалисты как Жукова К.С. и Галешова Е.И. утверждают, что методики управления кадровыми рисками должны индивидуально разрабатываться как для одеяльного предприятия, с учетом его особенностей и материальных (нематериальных) возможностей, так и для конкретного вида рисков. Именно

подобный подход к управлению кадровыми рисками будет наиболее эффективным.

Таким образом, в настоящее время для организации существует множество различных кадровых рисков, что необходимо помнить и учитывать в процессе трудовой деятельности каждому современному руководителю, так как именно угрозы со стороны персонала способны принести организации особый ущерб как экономический, так и организационный.

Специалисты выделяют ряд различных методов направленных на управление кадровыми рисками. Данные методы, в большинстве случаев, подстраивают под индивидуальные особенности организации, таким образом они могут быть использованы, как в совокупности в качестве системы, так и отдельно. Однако исследователи и практики отмечают, что именно систематическое использование комплекса методов приносит наиболее высокие положительные результаты по снижению угроз со стороны персонала. Но специалисты обращают внимание руководителей на то, что разработку и использование данных методов необходимо осуществлять при помощи экспертов, так как неверно разработанные методы могут причинить еще больший вред, что негативно скажется на деятельности компании.

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

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

Кадровые риски непосредственно взаимосвязаны с информационными угрозами и проявляются для организации, как:

– умышленное нанесение вреда программному обеспечению и базам данных; -несанкционированное проникновение в массивы и базы данных, представляющих коммерческую тайну;

– нарушение конфиденциальности информации и ее хищение;

– неумышленное/умышленное нанесение вреда информационной системе компании (заражение вирусами) [42, с. 69].

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

– деформированные социальные установки сотрудников;

– низкий уровень организации контроля и учета в организации;

– двойные стандарты налогово-правовой модели деятельности, которые вынуждено реализовывать руководство, чтобы сохранить бизнес в условиях кризиса [38, 55-59].

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

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

где  $Y$  – максимально возможная величина убытка;

$\Pi$  – ожидаемая прибыль [25].

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

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

$$K_{кб} = \frac{1}{K_p} \quad (1.2)$$



где  $K_p$  – коэффициент риска [25].

В таблице 1.2 представим дифференциацию значений коэффициента кадровой безопасности организации.

Таблица 1.2 – Значения коэффициента кадровой безопасности

Уровень риска	$K_p$	$K_{кб}$
Допустимый уровень	0 – 0,2	$>5,0$
Критический уровень	0,2 – 0,5	2,0 – 5,0
Катастрофический уровень	$>0,5$	$<2,0$

Из таблицы 1 видно, что при допустимом уровне коэффициент кадровой безопасности должен быть больше 5, на критическом уровне от 2 до 5 и на катастрофическом уровне меньше 2. Соответственно организация должна стремиться минимизировать риски кадровой безопасности таким образом, чтобы коэффициент кадровой безопасности был больше 5.

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

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

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

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

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

В заключение обобщим, что угрозы – это неблагоприятные воздействия, отрицательно влияющие на состояние кадровой составляющей экономической безопасности организации.

Все риски кадровой безопасности подразделяются на внешние (переманивание конкурентами ведущих сотрудников, вербовка, шантаж, покушение на жизнь руководства) и внутренние (хищение товарноматериальных ценностей, мошенничество, черный пиар, продажа коммерческой тайны или секретной технологии производства).

По классификационным критериям все угрозы кадровой безопасности подразделяются в зависимости: от возможности практической реализации; от источника субъекта угрозы; по характеру потерь от реализованных угроз; по экономическому характеру. Реализация представленных угроз кадровой безопасности зачастую приводит к возникновению кадровых рисков, которые определяются, как неблагоприятные события и выражаются в утрате важной конфиденциальной информации, в проявлении коммерческих рисков, в потерях прибыли, имиджа и репутации компании.

### 1.3. Методология оценки кадровых рисков

В современных условиях хозяйствования перед большинством организаций всех отраслей экономики Российской Федерации стоит острая проблема создания и применения системы оценки и повышения уровня кадровой безопасности, как механизма мобилизации и оптимального управления ресурсами с целью наиболее эффективного их использования и обеспечения устойчивого функционирования данной организации, ее активного противодействия всевозможным негативным явлениям. На данный момент времени распространены методами оценки кадровой безопасности

являются системный, процессный, индикаторный и ресурсно-функциональный подходы. Наиболее оптимальным для оценки кадровой безопасности, на наш взгляд, является индикаторный подход, при котором уровень кадровой безопасности определяется с помощью, так называемых индикаторов.

Индикатор – это свойство или признак, который положен в основу оценивания исследуемого объекта или явления, имеющий количественное выражение. При этом, индикаторный подход предполагает не только выбор самих индикаторов, но и определение пороговых значений (предельно допустимых), превышение которых повлечет за собой снижение уровня кадровой безопасности организации [60].

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

Следует отметить, что выбор индикаторов кадровой безопасности организации необходимо осуществлять в конкретных организациях строго индивидуально, так как при этом необходимо учитывать цели оценки, финансовые возможности, факторы влияния внутренней и внешней среды. Тем не менее, минимальный стандартный перечень индикаторов, подлежащих оценке, мы можем сформировать. В дальнейшем он может быть расширен с помощью дополнительных индикаторов.

Положительный момент в использовании индикаторного подхода заключается в его простоте, наглядности и универсальности, так как данный метод предполагает оценку любых элементов кадровой безопасности организации. Для оценки состояния кадровой безопасности организации, индикаторы предлагается сформировать из следующих групп показателей: 1. Показатели состава и движения персонала; 2. Показатели затрат от инвестирования в персонал; 3. Показатели мотивации; 4. Показатели условий труда; 5. Личностные показатели.

В таблице 3 дадим краткую характеристику групп показателей и индикаторов кадровой безопасности организации [64].

Таблица 1.3 – Система индикаторов оценки рисков кадровой безопасности организации

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

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

1. По уровню кадровой безопасности – микроэкономический уровень (организация);
2. По степени значимости показателей – это частные показатели (производственные, личностные);
3. По периоду действия угроз и их прогнозирования – тактические (текущие и среднесрочные) и стратегические (долговременные);
4. По направлению воздействия – внутренние (экономического и институционального характера);
5. По совокупности показателей – качественные и количественные [69].

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

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

2. Образовательный состав персонала – это соответствие должностным требованиям и обязанностям персонала организации. В большинстве случаев данный индикатор относят к группе косвенных показателей, оказывающих влияние на состояние кадровой безопасности организации и имеющих качественный характер. Приближение индикатора к 100% говорит о присутствии высококвалифицированных работников, тем самым уменьшая вероятность возникновения рискованных ситуаций, и, как следствие, повышение уровня кадровой безопасности организации [43, с.179].

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

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

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

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

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

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

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

Методы расчета индикаторов и их соответствие с пороговыми значениями представим в таблице 1.4 [64].

Таблица 1.4 – Методы расчета, пороговые значения и направления оптимизации индикаторов кадровой безопасности организации

Индикатор	Расчет	Направление оптимизации	Рекомендуемый порог
1. Коэффициент текучести кадров	$\frac{K_u}{Ч_{ср}}$ где $K_u$ — количество уволенных за отчетный период; $Ч_{ср}$ — среднесписочная численность персонала за отчетный период.	min	От 2 до 10%
2. Образовательный состав персонала	Экспертным методом	max	100%
3. Издержки на обучение в общем объеме издержек на	$\frac{\text{Затраты на обучение}}{\text{Общ.затраты на персонал}}$	max	—
4. Степень удовлетворенности оплатой труда	Экспертным методом	max	100%
5. Удельный вес оплаты труда в общем объеме издержек организации	$\frac{\Phi OT}{\text{Общ.изд}}$	max	От 55 до 80%
	$\frac{K_{зab}}{K_{здop}}$		

6. Наличие профзаболеваний	где $K_{зab}$ — количество заболевших сотрудников за отчетный период; $K_{здop}$ — количество здоровых сотрудников за отчетный период.	min	От 0% до 3% в год
7. Уровень автоматизации труда	$\frac{K_{ap}}{K_{ap} + K_{pp}}$ где $K_{ap}$ — количество автоматизированных работ; $K_{pp}$ — количество ручных работ.	max	От 70%
8. Доля персонала не имеющих нарушений по трудовой дисциплине	$\frac{Kол - во \ перс. без \ наруш.}{Численность \ перс.}$	max	100%
9. Вероятность сохранения коммер.тайны	Экспертная оценка	max	100%

В таблице представлены индикаторы кадровой безопасности организации выражаются относительными единицами (проценты).

При этом первый и шестой индикаторы являются дестимуляторами, так как их минимизация улучшает интегральный показатель кадровой безопасности организации. Остальные индикаторы являются стимуляторами, то есть их увеличение повышает уровень интегрального показателя кадровой безопасности организации.

При этом эталонные значения индикаторов и их весовые коэффициенты зависят от состояния кадровой безопасности организации, конъюнктуры рынка, финансового состояния организации, цели исследования и др.

При этом, весовые коэффициенты определяют экспертным методом по любой балльной шкале, затем их целесообразно нормировать на единицу по формуле:

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

где  $i = 1, \dots, N$ ,  $N$  – общее количество индикаторов [69]. В числителе формулы используются ненормированные значения весовых коэффициентов,

после нормировки сумма весовых коэффициентов индикаторов будет равна единице.

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

Оценить уровень кадровой безопасности организации можно путем сравнения всей совокупности индикаторов кадровой безопасности организации с эталонными значениями. При этом сравнение может выполняться, как по мере различия, так и по мере сходства.

Алгоритм оценки уровня кадровой безопасности организации состоит из следующих этапов:

- задать эталонные значения индикаторов кадровой безопасности организации, используемых в оценке, в относительных единицах;
- определить значения индикаторов кадровой безопасности организации для исследуемого организации в относительных единицах;
- задать значения весовых коэффициентов индикаторов;
- нормировать значения весовых коэффициентов на единицу, если они заданы в баллах;
- вычислить интегральный показатель кадровой безопасности организации, как меру сходства индикаторов организации с индикаторами эталона по формуле:

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

где  $n$  – номер индикатора;

$N$  – количество используемых индикаторов;

$w_n$  – весовой коэффициент  $n$ -го индикатора;

$x_n^{\Pi}$  – значение  $n$ -го индикатора организации;

$x_n^{\mathcal{E}}$  – значение  $n$ -го индикатора эталона [21].



– дать содержательную интерпретацию полученному значению меры сходства по лингвистической шкале, представленной в таблице 1.5 [64].

Таблица 1.5 – Шкала уровня состояния кадровой безопасности организации

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

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

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

Предложенная методика оценки кадровых рисков организации может быть использована для оценки экономической безопасности других подсистем организации (производственной, финансовой, маркетинговой и т. д.). Изучив теоретические и методологические основы исследования кадровой безопасности организации далее целесообразно провести практический мониторинг основных рисков, связанных с наймом работников на примере организации ООО «Конус».

## 2 ИССЛЕДОВАНИЕ РИСКОВ, СВЯЗАННЫХ С НАЙМОМ РАБОТНИКОВ В ООО «КОНУС»

### 2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью было зарегистрировано Инспекцией ФНС России №4 по г. Краснодару 23 октября 2013 г. по адресу 350072, Краснодарский край, г. Краснодар, Зиповская ул., д. 10, офис 17.

ООО «Конус» присвоены ОГРН 1132311012646, ИНН 2311164125, КПП 231101001. Основной вид деятельности — «Производство прочих строительно-монтажных работ».

Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава организации и действующего законодательства: Гражданский кодекс Российской Федерации и Федеральный закон от 08.02.1998г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»).

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

Уставный капитал общества составляет 10 000 (десять тысяч) рублей и является номинальной стоимостью вклада учредителей общества и составляет 100 процентов уставного капитала.

Учредители общества несут солидарную ответственность по обязательствам, связанным с учреждением общества и возникшим до его государственной регистрации. ООО «Конус» несет ответственность по обязательствам учредителей общества, связанным с его учреждением, только в случае последующего одобрения их действий общим собранием участников

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

Система управления ООО «Конус» позволяет провести разделение труда по вертикали, которое осуществляется путем делегирования линейных полномочий сверху вниз по уровням управления, сформированным при построении структуры организации.

Организационная структура управления ООО «Конус» представлена на рисунке 2.1.

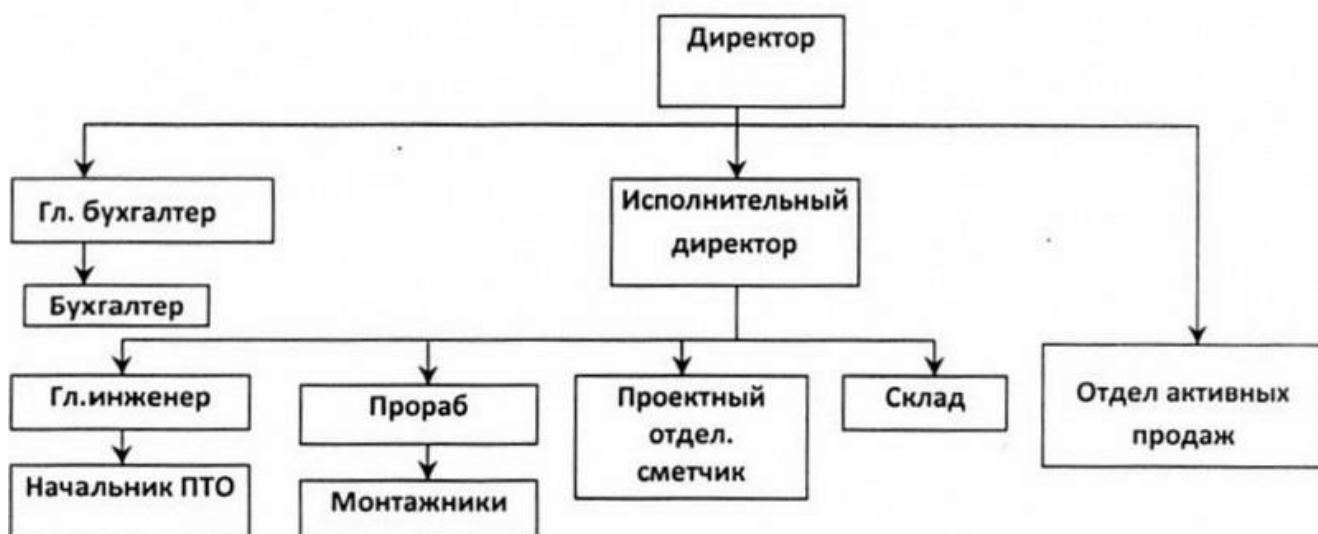


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Конус»

Исходя из рисунка 2.1 видно, что принятая в ООО «Конус» система управления является линейно-функциональной, а руководство деятельностью организацией осуществляет директор, который самостоятельно решает вопросы деятельности организации, действует от его имени, имеет право подписи и распоряжается имуществом организации, осуществляет прием и увольнение работников.

В соответствии с рыночной производственной ориентацией фирмы директор имеет в линейном подчинении исполнительного директора, главного бухгалтера. Исполнительный директор имеет в подчинении начальника ПТО, главного инженера, проектный отдел, склад, отдел продаж.

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

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

Проведем анализ финансовой деятельности ООО «Конус» за последние годы.

Таблица 2.1 – Структура имущества и источники его формирования

Показатель	Значение показателя					Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.4-гр.2)	± % ((гр.4-гр.2) : гр.2)
	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	на начало анализируемого периода (31.12.2018)	на конец анализируемого периода (31.12.2020)		
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Актив</b>							
Внеоборотные активы	–	–	–	–	–	–	–
Оборотные, всего	1 866	2 132	2 308	100	100	+442	+23,7
в том числе: запасы	142	167	228	7,6	9,9	+86	+60,6

денежные средства и их эквиваленты	139	80	18	7,4	0,8	-121	-87,1
<b>Пассив</b>							
Собственный капитал	1 603	1 653	1 813	85,9	78,6	+210	+13,1
Долгосрочные обязательства	–	–	–	–	–	–	–
Краткосрочные обязательства *, всего	263	479	495	14,1	21,4	+232	+88,2
в том числе: заемные средства	–	–	–	–	–	–	–
Валюта баланса	1 866	2 132	2 308	100	100	+442	+23,7

Активы на конец 2020 года характеризуются отсутствием внеоборотных средств при 100% текущих активов. Активы организации в течение анализируемого периода увеличились на 442 тыс. руб. (на 23,7%). Отмечая увеличение активов, необходимо учесть, что собственный капитал увеличился в меньшей степени – на 13,1%. Отстающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов следует рассматривать как негативный фактор.

На рисунке 2.2 представлена структура активов ООО «Конус» в разрезе основных групп:

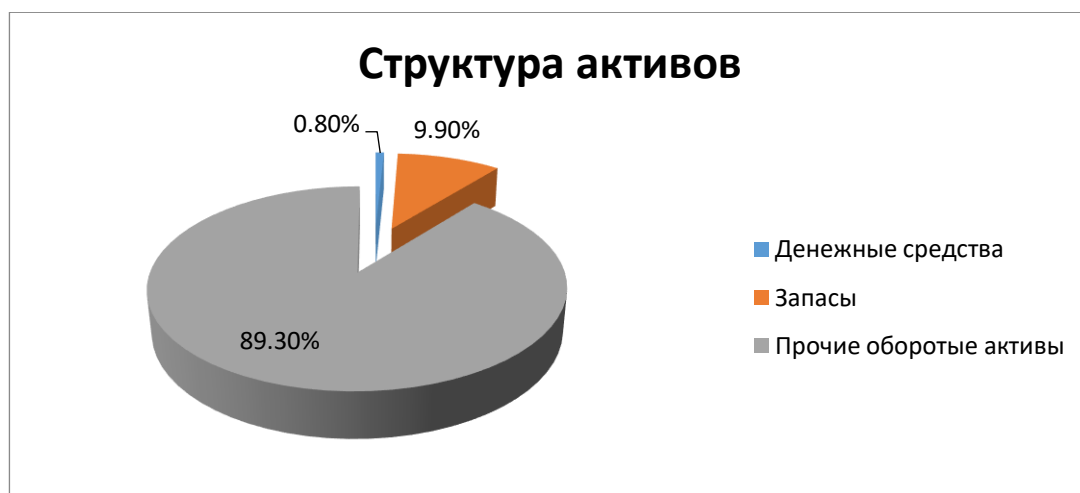


Рисунок 2.2 – Структура активов ООО «Конус» в разрезе основных групп

Рост величины активов организации связан с ростом следующих позиций актива бухгалтерского баланса (в скобках указана доля изменения статьи в общей сумме всех положительно изменившихся статей):

- финансовые и другие оборотные активы – 477 тыс. руб. (84,7%)
- запасы – 86 тыс. руб. (15,3%)

Одновременно, в пассиве баланса прирост наблюдается по строкам:

- кредиторская задолженность – 232 тыс. руб. (52,5%)
- капитал и резервы – 210 тыс. руб. (47,5%)

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить "денежные средства и денежные эквиваленты" в активе (-121 тыс. руб. ).

Собственный капитал организации на 31 декабря 2020 г. составил 1 813,0 тыс. руб. За весь рассматриваемый период собственный капитал организации повысился на 210 тыс. руб., или на 13,1%.

Таблица 2.2 – Оценка стоимости чистых активов организации

Показатель	Значение показателя					Изменение	
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.4-гр.2)	± % ((гр.4-гр.2) : гр.2)
	2018	2019	2020	на начало анализируемого периода 2018	на конец анализируемого периода 2020		
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистые активы	1 603	1 653	1 813	85,9	78,6	+210	+13,1

Имеющаяся величина чистых активов положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. Более того необходимо отметить увеличение чистых активов на 13,1% за весь рассматриваемый период.

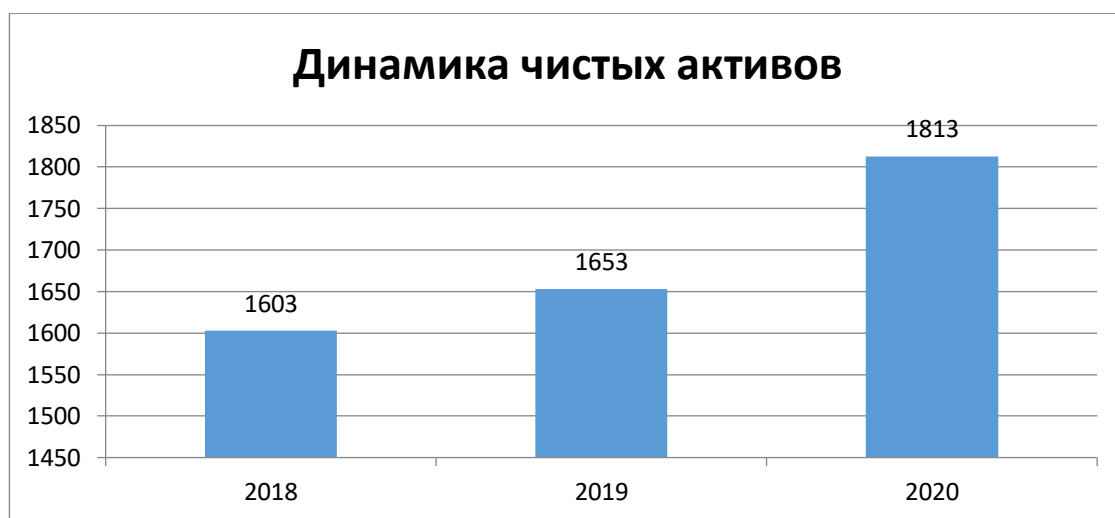


Рисунок 2.3 – Динамика чистых активов ООО «Конус»

Превышение чистых активов над уставным капиталом и в то же время их увеличение за период говорит о хорошем финансовом положении организации по данному признаку.

Таблица 2.3 – Анализ финансовой устойчивости ООО «Конус» по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств

Показатель собственных оборотных средств (СОС)	Значение показателя		Излишек (недостаток)*			
	на начало анализируемого периода 2020	на конец анализируемого периода 2020	на 2017	на 2018	на 2019	на 2020
1	2	3	4	5	6	7
СОС <sub>1</sub> (рассчитан без учета долгосрочных и краткосрочных пассивов)	0	1 813	–	+1 461	+1 486	+1 585
СОС <sub>2</sub> (рассчитан с учетом долгосрочных пассивов; фактически равен чистому оборотному капиталу, Net Working Capital)	0	1 813	–	+1 461	+1 486	+1 585
СОС <sub>3</sub> (рассчитанные с учетом как долгосрочных пассивов, так и краткосрочной задолженности по кредитам и займам)	0	1 813	–	+1 461	+1 486	+1 585

По всем трем вариантам расчета на 31.12.2020 наблюдается покрытие собственными оборотными средствами имеющихся у организации запасов,



поэтому финансовое положение по данному признаку можно характеризовать как абсолютно устойчивое. При этом нужно обратить внимание, что все три показателя покрытия собственными оборотными средствами запасов за анализируемый период улучшили свои значения.

В таблице 2.4 обобщены основные финансовые результаты деятельности ООО «Конус» в течение 2018-2020 гг.

Таблица 2.4 – Основные финансовые результаты деятельности ООО «Конус» в течение 2018-2020 гг.

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение показателя		Средне-годовая величина, тыс. руб.
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	тыс. руб. (гр.4 - гр.2)	± % ((4-2) : 2)	
1	2	3	4	5	6	7
1. Выручка	–	5 262	5 319	+5 319	–	3 527
2. Расходы по обычным видам деятельности	–	5 142	4 937	+4 937	–	3 360
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	–	120	382	+382	–	167
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	–	-20	-86	-86	–	-35
5. EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	–	100	296	+296	–	132
6. Проценты к уплате	–	–	–	–	–	–
7. Налоги на прибыль (доходы)	–	50	66	+66	–	39
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6-7)	–	50	230	+230	–	93

Годовая выручка за последний год составила 5 319 тыс. руб. Годовая выручка за 3 последних года увеличилась на 5 319 тыс. руб.

Значение прибыли от продаж за последний год составило 382 тыс. руб. Финансовый результат от продаж за 3 года вырос на 382 тыс. руб.

На рисунке 2.4 наглядно представлено изменение выручки и прибыли ООО «Конус» в течение всего анализируемого периода.

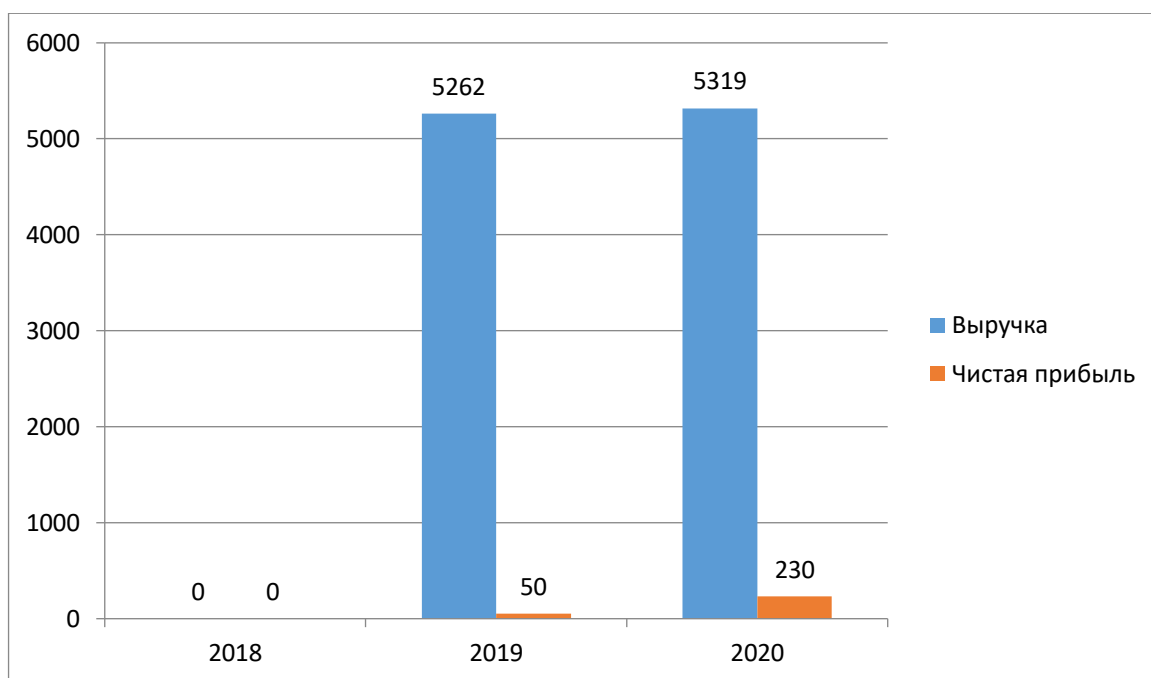


Рисунок 2.4 – Динамика выручки и чистой прибыли

Таблица 2.5 – Анализ рентабельности ООО «Конус»

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)		Изменение показателя	
	2019 г.	2020 г.	коп., (гр.3 - гр.2)	± % ((3-2) : 2)
1	2	3	4	5
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 4% и более.	2,3	7,2	+4,9	+3,1 раза
2. Рентабельность продаж по ЕВІТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	1,9	5,6	+3,7	+192,8
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: не менее 3%.	1	4,3	+3,3	+4,6 раза
<i>Справочно:</i> Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)	2,3	7,7	+5,4	+3,3 раза
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: не менее 1,5.	–	–	–	–

За последний 2020 год ООО «Конус» получила прибыль как от продаж, так и в целом от финансово-хозяйственной деятельности, что и обусловило

положительные значения всех трех представленных в таблице 2.5 показателей рентабельности.

Таким образом, по результатам проведенного анализа выделены и сгруппированы по качественному признаку основные показатели финансового положения ООО «Конус» (по состоянию на 31.12.2020) и результатов деятельности ООО «Конус» за весь рассматриваемый период.

Среди показателей, *исключительно хорошо* характеризующих финансовое положение и результаты деятельности организации, можно выделить такие:

- чистые активы превышают уставный капитал, при этом за 3 года наблюдалось увеличение чистых активов;

- на последний день анализируемого периода коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами демонстрирует вполне соответствующее нормальному значению.

- за 2020 год получена прибыль от продаж (382 тыс. руб.), более того наблюдалась положительная динамика по сравнению с предшествующим годом (+262 тыс. руб.);

- чистая прибыль за 2020 год составила 230 тыс. руб. (+180 тыс. руб. по сравнению с предшествующим годом).

## 2.2 Порядок подбора и найма работников ООО «Конус»

В ООО «Конус» используется тактическое планирование потребности в персонале, что позволяет спрогнозировать потребность организации в персонале на конкретный период (месяц, квартал). Показатели зависят от текучести кадров в данное время, выходов на пенсию, декретных отпусков, сокращений и т.д. Также, при планировании персонала учитывается динамика рынка и конкуренция в данной отрасли, уровень оплаты труда сотрудников и внутренняя культура организации, и еще немало факторов.

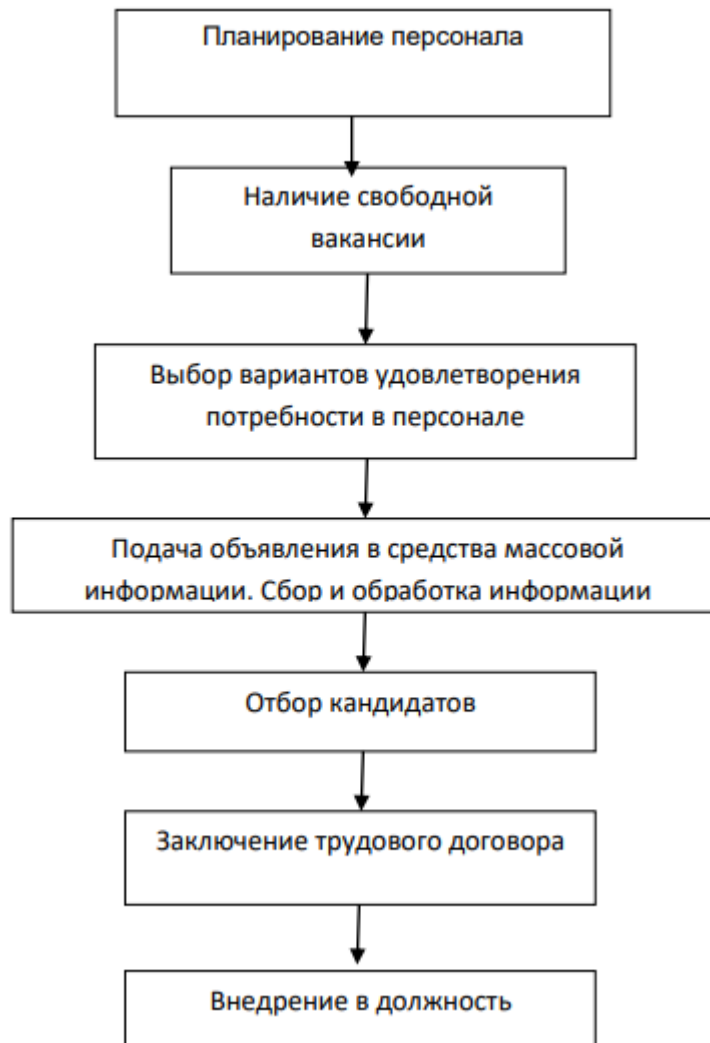


Рисунок 2.5 – Процесс найма и отбора персонала в ООО «Конус»

Вся процедура планирования потребности в персонале представлена в виде четырех крупных этапов:

Первый этап. Анализ внутренних ресурсов компании

Цель анализа - прогнозирование удовлетворения будущих потребностей. Учитывается общая стратегия компании, финансовая состоятельность, оборот, прибыли и т.д.

Второй этап. Анализ потребностей компании в персонале Происходит анализ потребностей компании в персонале на конкретный период (месяц, квартал). Т.е. выявляется: сколько, какой квалификации, на какие должности и когда потребуются сотрудники.

Третий этап. Анализ возможности удовлетворения конкретных потребностей компании. Происходит анализ возможности удовлетворения конкретных потребностей компании в персонале за счет существующих человеческих ресурсов. Это зависит от кадровой политики: нацелена на удержание сотрудников или нет.

Так как многие работники, по тем или иным причинам, покидают компанию, а собственный кадровый потенциал компании не очень велик, то возможности замещения вакантных мест за счет имеющегося кадрового потенциала нет. В незначительных пределах можно, предлагая имеющимся сотрудникам более высокую плату за удлиненный рабочий день, получить полный охват рабочего времени и объема оказываемых услуг, однако полностью решить проблему нехватки персонала эта мера не в состоянии.

Четвертый этап. Принятие решения

Происходит процесс принятия решения:

- Привлекать человеческие ресурсы извне;
- Переквалифицировать частично имеющихся сотрудников;

2. Наличие свободной вакансии В кадровую службу поступает заявка от руководителей структурных подразделений в устной или письменной форме. Составляется список требований к кандидату.

В компании на начальном этапе подбора персонала подается только заявка на подбор специалиста. Менеджер по персоналу, или руководитель подразделения, не составляет ни карту компетенции, ни квалификационную карту. Тем самым усложняется работа специалиста по персоналу при отборе резюме – в заявке пишутся только общие требования к кандидату, и в результате этого отсутствует более тщательный первичный отбор.

3. Выбор вариантов удовлетворения потребности в персонале В организации используются 2 варианта: А) внутренний поиск. Рассматриваются кандидатуры работников компании. Уже работающие сотрудники являются более предпочтительными претендентами на вакантную должность. Б) внешний

поиск. Он включает в себя размещение объявлений в газетах, по бегущей строке на телевидении, на бесплатных тематических сайтах в Интернете.

4. Подача объявления в средства массовой информации. Сбор и обработка информации Менеджер по персоналу использует для поиска объявления в газетах и по бегущей строке, которые часто приводят к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не обладают требуемыми характеристиками. Разбор заявлений и первичный отбор превращается в длительное и трудоемкое мероприятие для специалиста по персоналу. Обладая только поверхностной информацией о качествах требуемого сотрудника, специалист по персоналу пропускает на следующий этап резюме кандидатов, которые были бы отсеяны составленными заранее картами компетенции или квалификационными картами.

Размещение вакансии происходит на тематических сайтах (<http://nsk.erabota.ru/>, <http://nsk.rabota.ru/>, <http://rabota.ngs.ru/>), в газетах («Работа для Вас», «Работа сегодня» («Из рук в руки»), «Образование. Работа. Карьера») и в бегущей строке на телеканалах (ТНТ и СТС).

5. Отбор кандидатов . Специалист просматривает все резюме и сравнивает их с должностными требованиями. При отборе обращается внимание на образование, стаж работы, возраст. На этом этапе отказ кандидату не сообщается, он сам должен позвонить и узнать результат.

6. Заключение трудового договора Трудовой договор содержит: название должности в соответствии со штатным расписанием соответствующего юридического лица Общества; определение места работы; определение содержания труда; дату возникновения (начала) трудовых правоотношений; длительность испытательного срока; основные условия оплаты труда; условия труда; обязательства сторон; реквизиты сторон.

При оформлении на работу кандидат представляет в отдел кадров следующие документы: паспорт; трудовую книжку; документ об образовании; военный билет; в деятельности ООО «Конус» он обязателен страховое свидетельство; ИНН; заявление; фотографии 2 шт. (3 х 4). Договор

подписывают две стороны: работодатель и работник, скрепляют печатью, оформляют два экземпляра.

Внедрение в должность.

Определяется дата приема на работу – первый рабочий день. В этот день работник приходит к 9:00 в офис в отдел персонала. Пишет заявление о приеме на работу, предоставляет документы и их копии. Происходит ознакомление с нормативными документами – правила внутреннего трудового распорядка, положение о коммерческой тайне, положение о спецодежде, правила делового этикета. Подписывается лист ознакомления для каждого документа. Заполняется личная карточка (форма Т-2), подписывается заявление о неразглашении коммерческой тайны, должностная инструкция в 2 экземплярах. При необходимости заключаются договор об индивидуальной материальной ответственности. Заключается трудовой договор по приказу о приеме на работу.

Наибольшая угроза для деятельности организации исходит от собственного персонала, поэтому обеспечение его безопасности - это одно из тех направлений, которое должно быть обеспечено руководством ООО «Конус» в первую очередь. Персонал ООО «Конус» включает сотрудников: рабочие, монтажники, технические исполнители, работники склада, высший менеджмент: директор и исполнительный директор. Обычно выделяют основной, вспомогательный, обслуживающий и управленческий персонал.

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

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

Проанализируем динамику состава и структуры численности работников по категориям персонала ООО «Конус» за исследуемый период в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Динамика численности персонала по категориям ООО «Конус» за 2018-2020 годы, человек

Наименование показателей	Годы			Отклонение			
	2018	2019	2020	2019г к 2018г.		2020 г к 2019г.	
				+, -	%	+, -	%
1. Управленческий персонал, в том числе:	13	12	15	-1	92,31	3	125,00
-высший менеджмент	5	5	5	0	100,00	0	100,00
-средний менеджмент	8	7	10	-1	87,50	3	142,86
2. Обслуживающий персонал, в том числе:	18	21	25	3	116,67	4	119,05
-служащие	18	21	25	3	116,67	4	119,05
3. Основной персонал, в том числе:	40	49	54	9	122,50	5	110,20
-рабочие, монтажники	40	49	54	9	122,50	5	110,20
4. Вспомогательный персонал, в том числе:	10	12	12	2	120,00	0	100,00
-работники склада	3	3	3	0	100,00	0	100,00
-водители	3	5	5	2	166,67	0	100,00
-охрана	4	4	4	0	100,00	0	100,00
Итого:	81	94	106	13	116,05	12	112,77

Из таблицы 2.6 видно, что на ООО «Конус» за 2018-2020 годы численность персонала возросла на 25 человек, что связано с ростом объема работ. Так, количество высшего менеджмента ООО «Конус» за исследуемый период осталось неизменным и составило 5 человек, а количество среднего менеджмента возросло на 2 человека. Численность обслуживающего и вспомогательного персонала возросла на 9 человек. Наибольшее увеличение было численности основного персонала в 2019 году - на 9 человек или 22,50%, а в 2020 году - на 5 человек или 10,20%.

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



Коэффициент оборота по приему персонала (Кпр):

$$K_{\text{пр}} = \frac{Ч_{\text{прин}}}{Ч_{\text{ср спис}}} * 100\% \quad (5)$$

где Чприн. – численность принятого персонала за период;

Чср.спис. – среднесписочная численность персонала за период.

Коэффициент оборота по выбытию персонала (Кв):

$$K_{\text{в}} = \frac{Ч_{\text{ув}}}{Ч_{\text{ср спис}}} * 100\% \quad (6)$$

где Чув. – численность уволенного персонала за период.

Коэффициент общего оборота персонала организации (Кобщ):

$$K_{\text{общ}} = \frac{\langle Ч_{\text{прин}} + Ч_{\text{ув}} \rangle}{Ч_{\text{ср.спис}}} * 100\% \quad (7)$$

Количественный анализ показателей движения персонала ООО «Конус» за исследуемый период представим в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Динамика показателей движения персонала в ООО «Конус» за 2018-2020 годы, человек

Наименование показателей	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение	
				2019/2018	2020/2019
Среднесписочная численность	81	94	106	13	12
Принято работников - всего	5	18	14	13	-4
Выбыло работников – всего, в том числе:	2	5	2	3	-3
-в связи с сокращением численности	0	1	1	1	0
-по собственному желанию	2	4	1	2	-3
-уволено за прогул и др. нарушения трудовой дисциплины	-	-	-	-	-
Коэффициенты:					
оборот по приему, Кпр	6,17	19,15	13,21	12,98	-5,94
оборот по выбытию, Кв	2,47	5,32	1,89	2,85	-3,43
общего оборота, Кобщ	8,64	24,47	15,09	15,83	-9,37

Из таблицы 2.7 видно, что на протяжении анализируемого периода коэффициент оборота по приему работников в 2018 году составил 6,17 оборота, 42 в 2019 году – 19,15 оборотов, в 2020 году – 13,21 оборот, так можно охарактеризовать рост на ООО «Конус» потребности в персонале к концу периода. Коэффициент оборота по выбытию в 2018 году составил 2,47 оборота,

в 2019 году – 5,32 оборотов, в 2020 году – 1,89 оборота, так из расчета видно, что у организации низкое высвобождение персонала, низкая текучесть рабочих кадров. Это можно рассматривать как благоприятный фактор для повышения трудового потенциала ООО «Конус».

Важнейшим показателем управления персоналом является общий оборот. Можно увидеть, что данный коэффициент в ООО «Конус» в течение исследуемого периода увеличивается с 8,64 оборотов в 2018 году до 15,09 оборотов в 2020 году. Так, рост данного показателя в ООО «Конус» свидетельствует о нестабильности работающего персонала, а, следовательно, о проблемах кадровой политики организации.

Рассмотрев динамику состава и структуры трудовых ресурсов ООО «Конус» проанализируем качественные показатели трудовых ресурсов организации, которые представлены в таблицах ниже. Изменение структуры сотрудников организации обуславливает необходимость изучения их квалификационного уровня. Квалификационный уровень работников во многом зависит от возраста работников ООО «Конус», поэтому проанализируем персонал по возрасту в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Оценка персонала ООО «Конус» по возрасту за 2018-2020 годы, человек

Наименование показателей (возраст)	Численность работников			Удельный вес, %			Отклонения (+/-)	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019 к 2018 г.	2020 к 2019 г.
до 20	3	2	7	3,70	2,13	6,60	-1	5
от 20 до 30	37	35	38	45,68	37,23	35,85	-2	3
от 30 до 40	31	46	51	38,27	48,94	48,11	15	5
от 40 до 50	9	8	7	11,11	8,51	6,60	-1	-1
от 50 до 60	1	3	3	1,23	3,19	2,83	2	0
Средний возраст работников	27,6	30,5	33,5	-	-	-	2,9	3,0
Всего работников:	81	94	106	100	100	100	13	12

Приведенные в таблице 13 данные позволяют сделать вывод о том, что за исследуемый период наибольший удельный вес сотрудников ООО «Конус» в возрасте от 20 до 30 лет составил в 2018 году – 45,68%, в 2019 году – 37,23%, в

2017 году – 35,85%, а в возрасте от 30 до 40 составил в 2018 году – 38,27%, в 2019 году – 48,94%, в 2020 году – 48,11%. Наименьший удельный вес был у сотрудников в возрасте от 50 до 60 лет и составил в 2018 году – 1,23%, в 2019 году – 3,19%, в 2020 году – 2,83%. Средний возраст работников ООО «Конус» возрос с 27,6 лет до 33,5 лет.

В рамках характеристики структуры персонала ООО «Конус» целесообразно проанализировать его качественный уровень по полу за анализируемый период, данные приведены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Оценка персонала ООО «Конус» по полу за 2018-2020 годы, человек

Наименование показателей (пол)	Численность работников			Удельный вес, %			Отклонения (+/-)	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019 к 2018 г.	2020 к 2019 г.
Мужчины	52	63	68	64,20	67,02	64,15	11	5
Женщины	29	31	38	35,80	32,98	35,85	2	7
Всего работников:	81	94	106	100	100	100	13	12

Из анализа показателей таблицы 14 видно, что в ООО «Конус» преимущественно мужской коллектив. Так, за период 2018-2020 годы количество работающих мужчин возросло с 52 до 68 человек, количество работающих женщин возросло с 29 до 38 человек, при этом и удельный вес, как работающих мужчин, так и работающих женщин практически не изменился за исследуемый период. Квалификационный уровень сотрудников ООО «Конус» зависит от уровня образования и трудового стажа, поэтому проведем оценку персонала организации по образовательному признаку и трудовому стажу за анализируемый период, данные представлены в таблицах 2.10 и 2.11.

Таблица 2.10 – Оценка персонала в ООО «Конус» по уровню образования за 2018-2020 годы, человек

Наименование показателей (образование)	Численность работников			Удельный вес, %			Отклонения (+/-)	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019 к 2018 г.	2020 к 2019 г.
Незаконченное среднее	0	2	2	0,00	2,13	1,89	2	0
Среднее, среднее специальное	10	15	20	12,35	15,96	18,87	5	5

Высшее	71	77	84	87,65	81,91	79,25	6	7
Всего работников:	81	94	106	100	100	100	13	12

Как видно из представленных данных таблицы 2.10, в качественном отношении среди сотрудников ООО «Конус» за исследуемый период преобладают более 80% от всей численности работники с высшим образованием – удельный вес которых составил в 2018 году – 87,65%, в 2019 году – 81,91%, в 2020 году – 79,25%. Удельный вес сотрудников ООО «Конус» со средним и средне специальным образованием составил в 2018 году – 12,35%, в 2019 году – 15,96%, в 2020 году – 18,87%. В ООО «Конус» также работают два сотрудника с незаконченным средним образованием.

Таблица 2.11 – Оценка персонала ООО «Конус» по стажу работы за 2018-2020 годы, человек

Наименование показателей (стаж)	Численность работников			Удельный вес, %			Отклонения (+/-)	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019 к 2018 г.	2020 к 2019 г.
до 5 лет	4	8	5	4,94	8,51	4,72	4	-3
от 5 до 10 лет	15	12	13	18,52	12,77	12,26	-3	1
от 10 до 15 лет	30	48	57	37,04	51,06	53,77	18	9
от 15 до 20 лет	25	23	28	30,86	24,47	26,42	-2	5
свыше 20 лет	7	3	3	8,64	3,19	2,83	-4	0
Всего работников:	81	94	106	100	100	100	13	12

Из приведенных в таблице 2.11 данных видно, что в ООО «Конус» учитывается общий стаж по записям в трудовой книжке, а не только стаж 45 работы в исследуемой организации, то необходимо отметить, что значительная доля работающих обладает длительным стажем работы – в совокупности, сотрудников, имеющих трудовой стаж более 10 лет в организации у 57 человек или 53,77%, от 15 до 20 лет – у 28 человек или 26,42%. Количество сотрудников со стажем от 5 до 10 лет снизилось с 15 до 13 человек или на 12,26%, что характеризует неэффективность кадровой политики организации по трудоустройству молодежи.

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

$$\text{ФРВ} = \text{ЧР} * \text{Д} * \text{П}, \quad (2.1)$$

Где ЧР – среднегодовая численность рабочих;

Д – количество отработанных одним рабочим дней за год;

П – среднечасовая продолжительность рабочего дня.

Проведем анализ использования фонда рабочего времени в целом по ООО «Конус» в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Использование трудовых ресурсов ООО «Конус» в 2018 – 2020 годы, человек

Наименование показателей	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение 2020/2018 годы	
				+/-	%
Среднегодовая численность рабочих, ЧР	40	49	54	14	135,00
Отработано дней одним рабочим за год, Д	228	232	236	8	103,51
Отработано часов одним рабочим за год, Ч	1733	1846	1957	224	112,93
Средняя продолжительность рабочего дня, П, часов	7,6	7,96	7,91	0,31	104,08
Общий фонд рабочего времени ФРВ, человеко/часов	69 312	90 489	100805	31493	145,44

Из таблицы 17 видно, что у ООО «Конус» за исследуемый период 2018-2020 годы значительно улучшилось использование трудовых ресурсов, так общий фонд рабочего времени возрос с 69312 до 100 805 человек/часов, то есть увеличился на 45,44% или 31493 человек/часов.

Можно увидеть, что данное увеличение фонда рабочего времени произошло за счет роста:

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

Проведем факторный анализ изменения фонда рабочего времени ООО «Конус» за исследуемый период, где 2020 год – это отчетный период, а 2018 год – базисный, за счет изменения:

– численности рабочих:

$$\Delta\text{ФРВ}_{\text{ЧР}} = \langle \text{ЧР}_{\text{отч}} - \text{ЧР}_{\text{баз}} \rangle \times * \text{Д}_{\text{баз}} \times \text{П}_{\text{баз}} \quad (9)$$

$$\begin{aligned} \Delta\text{ФРВ}_{\text{ЧР}} &= \langle \text{ЧР}_{2020} - \text{ЧР}_{2018} \rangle \times \text{Д}_{2018} \times \text{П}_{2018} = (54 - 40) \times 228 \times 7,6 \\ &= +24259 \text{ часов,} \end{aligned}$$

$$\Delta\text{ФРВ}_{\text{Д}} = \text{ЧР}_{\text{отч}} \times (\text{Д}_{\text{отч}} - \text{Д}_{\text{баз}}) \times \text{П}_{\text{баз}} \quad (10)$$

$$\begin{aligned} \Delta\text{ФРВ}_{\text{Д}} &= \text{ЧР}_{2020} \times (\text{Д}_{2020} - \text{Д}_{2018}) \times \text{П}_{2018} = 54 \times (236 - 228) \times 7,6 \\ &= +3283 \text{ часов} \end{aligned}$$

- продолжительности рабочего дня:

$$\Delta\text{ФРВ}_{\text{П}} = \text{ЧР}_{\text{отч}} \times \text{Д}_{\text{отч}} \times \langle \text{П}_{\text{отч}} - \text{П}_{\text{баз}} \rangle \quad (11)$$

$$\begin{aligned} \Delta\text{ФРВ}_{\text{П}} &= \text{ЧР}_{2020} \times \text{Д}_{2020} \times (\text{П}_{2020} - \text{П}_{2018}) = 54 \times 236 \times (7,91 - 7,60) \\ &= +3951 \text{ часов} \end{aligned}$$

Очевидно, в ООО «Конус» использование трудовых ресурсов улучшилось в 2020 году по сравнению с 2018 годом. Целодневные потери рабочего времени снизились на 8 дней на каждого рабочего организации, возрастание ФРВ произошло за счет качественных показателей: за счет увеличения численности рабочих на 24259 часов, за счет количества отработанных дней на 3283 часа и продолжительности рабочего дня на 3951 часов.

Общий фонд заработной платы работников зависит от среднесписочной численности и среднего заработка за соответствующий период времени (в среднегодовом, среднедневном и среднечасовом выражении), поэтому в таблице 2.13 подробно исследуем фонд заработной платы сотрудников ООО «Конус» за анализируемый период.

Таблица 2.13 – Анализ постоянного фонда заработной платы ООО «Конус» за 2018-2020 годы

Наименование показателей	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение 2020-2018 годы	
				+/-	%
Среднесписочная численность, человек	81	94	106	25	130,86
Количество отработанных дней одним рабочим в среднем за год, дней	228	232	236	8	103,51
Средняя продолжительность рабочей смены, часов	7,6	7,96	7,91	0,31	104,08
Фонд постоянной оплаты труда, тыс. рублей	20 554	24 951	27119	6565	131,94
Зарплата одного работника, рублей:					
-среднегодовая	25375	26544	25584	209	100,82
-среднедневная	111,30	114,41	108,41	-2,89	97,40
-среднечасовая	14,64	14,37	13,71	-0,94	93,59

Из расчетов в таблице 2.13 видно, что в ООО «Конус» за исследуемый период рост среднесписочной численности сотрудников на 25 человек привел к увеличению фонда постоянной оплаты труда на 6565 тыс. рублей или 31,94% и составил на конец исследуемого периода 27119 тыс. рублей. Исходя из того, что фонд оплаты труда возрос, изменилась и заработная плата сотрудников организации, так:

– увеличилась среднегодовая заработная плата персонала и составила в 2018 году 25375 рублей, в 2019 году – 26543 рублей, в 2020 году – 25584 рублей, таким образом, прирост составил 209 рублей;

– снизилась среднедневная заработная плата персонала и составила в 2018 году 111,30 рублей, в 2019 году – 114,41 рублей, в 2020 году – 108,41 рублей, таким образом, снижение составило 2,89 рублей;

– -снизилась среднечасовая заработная плата персонала и составила в 2018 году 14,64 рублей, в 2019 году – 14,37 рублей, в 2020 году – 13,71 рублей, таким образом, снижение составило 0,94 рубля.

Проведенный расчет характеризует, что на ООО «Конус» рост численности сотрудников не привел к равновеликому росту заработной платы. В процессе анализа эффективности использования трудовых ресурсов ООО

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

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

$$I_{ПТ} = \frac{П_{m1}}{П_{m0}} = \frac{492,20}{386,84} = 1,51 \quad (12)$$

$$I_{ЗЗ} = \frac{ЗП_1}{ЗП_0} = \frac{25584}{25375} = 1,01 \quad (13)$$

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

$$Коп = \frac{I_{ПТ}}{I_{ЗЗ}} = \frac{1,51}{1,01} = 1,49 \quad (14)$$

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

$$\pm Эфзп = ФЗП_1 * (I_{ЗЗ} - I_{ПТ}) \quad (15)$$

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



В ООО «Конус» более высокие темпы роста производительности труда по сравнению с темпами роста оплаты труда, что привело к экономии фонда заработной платы за исследуемый период в размере 13560 тыс. рублей. По итогам исследования обобщим, что проведенный анализ количественного состава персонала ООО «Конус» за исследуемый период показал, что численность персонала возросла на 28,82%, при этом наибольшее увеличение было численности рабочих и составило 32,70%. Анализ показателей движения персонала ООО «Конус» за 2015-2017 годы показал рост коэффициентов оборота по приему и общего оборота и снижение коэффициента оборота по выбытию, что определяется, как благоприятный фактор для повышения трудового потенциала организации.

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

У ООО «Конус» за 2018-2020 гг. значительно улучшилось использование трудовых ресурсов, так общий фонд рабочего времени увеличился на 45,44% или 31493 человеко/часов, а заработная плата возросла незначительно с 25375 до 25584 рублей, то есть на 0,82%.

За исследуемый период в ООО «Конус» рост среднесписочной численности сотрудников привел к увеличению фонда постоянной оплаты труда на 31,94% и составил 27119 тыс. рублей.

По данным индексного анализа можно определить, что ООО «Конус» более высокие темпы роста производительности труда по сравнению с темпами роста оплаты труда, что привело к экономии фонда заработной платы в размере 13560 тыс. рублей.

### 2.3 Анализ рисков, связанных с наймом работников на предприятии

Оценим риски, связанные с наймом работников на предприятии ООО «Конус».

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

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

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

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

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

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

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

Первый индикатор – это коэффициент текучести кадров, который рассчитывается соотношением количества уволившихся сотрудников к их среднесписочной численности за период. В таблице 2.14 представим расчет коэффициента текучести кадров ООО «Конус» за исследуемый период.

Таблица 2.14 – Расчет первого индикатора кадровой безопасности – коэффициента текучести кадров ООО «Конус» за период 2018-2020годы

Наименование показателей	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонения (+/-)	
				2019 к 2018 г.	2020 к 2019 г.
Среднесписочная численность, человек	81	94	106	13	12
Выбыло работников, человек	2	5	2	3	-3
Значения коэффициента текучести кадров, об.	2,47	5,32	1,89	2,85	-3,43

Расчет коэффициента текучести характеризует положительную динамику кадрового потенциала ООО «Конус» за анализируемый период, так как имеет тенденцию снижения, следовательно, сотрудники организации дорожат своим рабочим местом, а количество их увольнений минимизируется.

Второй индикатор – это образовательный состав кадрового потенциала в организации. Образовательный состав персонала ООО «Конус» включает совокупный удельный вес работающих сотрудников с высшим и средним образованием. Ранее в таблице 2.6 нами была проведена оценка кадрового состава ООО «Конус» за исследуемый период по уровню образования, исходя из которой: удельный вес образовательного состава персонала составил в 2018 году 100%, в 2019 году –97,87%, в 2020 году – 98,11%.

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

Третий индикатор – это уровень издержек на обучение в общем объеме издержек на персонал. Затраты на обучение персонала и виды обучения представим в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Динамика затрат на обучение ООО «Конус» за 2018-2020 годы

Наименование показателей	2018 г.	2019 г.	2020 г.
1.Обучение рабочих, всего, человек, в том числе:	40	49	54
-подготовка, переподготовка	21	27	33
-обучение вторым профессиям	1	2	2
-повышение квалификации	18	20	19
2.Повышение квалификации, руководителей и специалистов всего человек, в том числе:	9	5	7
-в организации	2	3	3
-в университете	7	2	4
3.Затраты на обучение, тыс. рублей	825,42	908,16	1024,5

По данным таблицы 2.15 можно определить, что обучение за исследуемый период в ООО «Конус» проходили, как рабочие, так руководители и специалисты. Количество рабочих, прошедших обучение составило в 2018 году – 40 человек, в 2019 году – 49 человек, в 2020 году – 54 человека, а количество руководителей и специалистов ООО «Конус», прошедших обучение, составило в 2018 году – 9 человек, в 2019 году – 5 человек, в 2020 году – 7 человек. При этом, за анализируемый период было востребовано внешнее обучение руководителей и специалистов на базе университета.

ООО «Конус» увеличивает ежегодно затраты на обучение персонала, вследствие заинтересованности в более высококвалифицированных сотрудниках, которые составили в 2018 году – 825,42 тыс. рублей, в 2019 году – 908,16 тыс. рублей, в 2020 году – 1024,5 тыс. рублей.

Затраты на персонал ООО «Конус» выражены в суммах фонда оплаты труда, который составил в 2018 году – 20554 тыс. рублей, в 2019 году – 26544 тыс. рублей, в 2020 году – 27119 тыс. рублей. Исходя из имеющихся данных, рассчитаем уровень издержек на обучение в общем объеме издержек на персонал ООО «Конус» за анализируемый период:

$$Узп_{2018} = \frac{825,42}{20554} \times 100\% = 4,02\%$$

$$Узп_{2019} = \frac{908,16}{26544} \times 100\% = 3,42\%$$

$$Узп_{2020} = \frac{1024,51}{27119} \times 100\% = 3,78\%$$

Из расчета затрат на обучение в общих издержках на персонал ООО «Конус» за период 2018-2020 годы видно, что их удельных вес имеет низкое значение, которое при этом имеет тенденцию снижения, что характеризует неэффективность обучения в организации. Четвертый индикатор – это степень удовлетворенности оплатой труда, которая была оценена на основании анкеты, представленной в приложении 3.

Анкетирование нами было проведено у 50 сотрудников ООО «Конус», по результатам которого была выявлена не только степень материальной удовлетворенности трудом, но и моральной, технической и социальной сторонами деятельности. Обобщим результаты анкетирования в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Оценка степени удовлетворенности оплатой труда ООО «Конус»

№ п/п	Содержание вопроса	Кол-во уд. ответов	Доля уд. ответов от общего числа работников	Степень уд. Работников
1	Удовлетворены ли Вы в общем и целом своей жизнью	20	40%	Средняя

2	Соответствует ли выполняемая Вами работа Вашим личным способностям	32	64%	Средняя
3	Оценка уверенности в завтрашнем дне у персонала организации	41	82%	Высокая
4	Удовлетворены ли Вы размером своей заработной платы	25	50%	Средняя
5	Имеете ли Вы возможность карьерного роста в организации	20	40%	Средняя
6	Удовлетворены ли Вы организацией режима труда в организации	35	70%	Высокая
7	Хотели бы Вы поменять место работы на более высокооплачиваемое	7	14%	Низкая
8	Удовлетворяет ли Вас уровень технической оснащённости труда	25	50%	Средняя
9	Удовлетворяет ли Вас уровень оплаты временной нетрудоспособности, отпуска	30	60%	Средняя
	Итого:		470%	

Рассчитаем степень удовлетворенности сотрудников:

$$У_{Дз/п} = \frac{470\%}{9} = 52\%$$

За период 2018-2020 годы ООО «Конус» имеет среднюю степень удовлетворенности сотрудников оплатой труда, которая составила 52%. Пятый индикатор – это удельный вес оплаты труда в общем объеме издержек организации.

Рассчитаем ниже значения данного индикатора по ООО «Конус» за анализируемый период:

$$У_{с/с 2018} = \frac{20554}{23628} \times 100\% = 86,92\%$$

$$У_{с/с 2019} = \frac{26544}{35448} \times 100\% = 74,81\%$$

$$У_{с/с 2020} = \frac{27119}{45996} \times 100\% = 58,96\%$$

Произведенный выше расчет удельного веса оплаты труда в общей себестоимости имеет тенденцию снижения к концу периода 2018-2020 годы, что обусловлено ростом амортизации, расхода электроэнергии и топлива, строительных и монтажных материалов и инструментов.

Шестой индикатор – это оценка заболеваемости сотрудников ООО «Конус». По данным службы персонала, число сотрудников организации,

которые имеют хронические заболевания (в том числе профессиональные), поэтому ежегодно уходят на «больничный», либо проходят ежегодную диспансеризацию, составило: в 2018-2019 годы – 5 человек; в 2020 году – 4 человека.

Расчет удельного веса численности сотрудников, имеющих заболевания, в общем количестве здоровых сотрудников представим ниже:

$$Y_{\text{заб } 2018} = \frac{5}{(81 - 5)} \times 100\% = 6,58\%$$

$$Y_{\text{заб } 2019} = \frac{5}{(94 - 5)} \times 100\% = 5,62\%$$

$$Y_{\text{заб } 2020} = \frac{4}{(106 - 4)} \times 100\% = 3,91\%$$

Представленный расчет уровня заболеваемости сотрудников ООО «Конус» за анализируемый период имеет тенденцию снижения с 6,58% до 3,91%, что является положительной тенденцией. Седьмой индикатор – это уровень автоматизации труда, который определяется соотношением количеством автоматизированных рабочих мест к количеству мест с применением ручного труда.

По данным ООО «Конус» произведем ниже расчет седьмого индикатора:

$$Y_{\text{авт } 2018} = \frac{59}{81} \times 100\% = 72,84\%$$

$$Y_{\text{авт } 2019} = \frac{61}{94} \times 100\% = 64,89\%$$

$$Y_{\text{авт } 2020} = \frac{65}{106} \times 100\% = 61,32\%$$

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

Восьмой индикатор – это удельный вес персонала, не имеющего нарушений по трудовой дисциплине в общей численности персонала. По данным службы персонала ООО «Конус» за период 2018-2020 годы, не было

увольнений, связанных с нарушением трудовой дисциплины, поэтому доля персонала, не имеющая нарушений трудовой дисциплины составила 100%.

Девятый индикатор – это вероятность сохранения коммерческой тайны ООО «Конус». В организации, при трудоустройстве сотрудника, предусмотрен договор о неразглашении коммерческой тайны, который также подразумевает ее сохранение при увольнении сотрудника. Также статья 183 Уголовного кодекса Российской Федерации устанавливает ответственность за посягательство на коммерческую тайну. Например, за разглашение коммерческой тайны, совершенное из корыстной или иной личной заинтересованности и причинившее крупный ущерб, предусмотрено наказание вплоть до лишения свободы на срок до 3 лет.

На основании данных службы безопасности ООО «Конус» представим оценку основных кадровых и информационных рисков за 2018-2020 годы на рисунке 9.

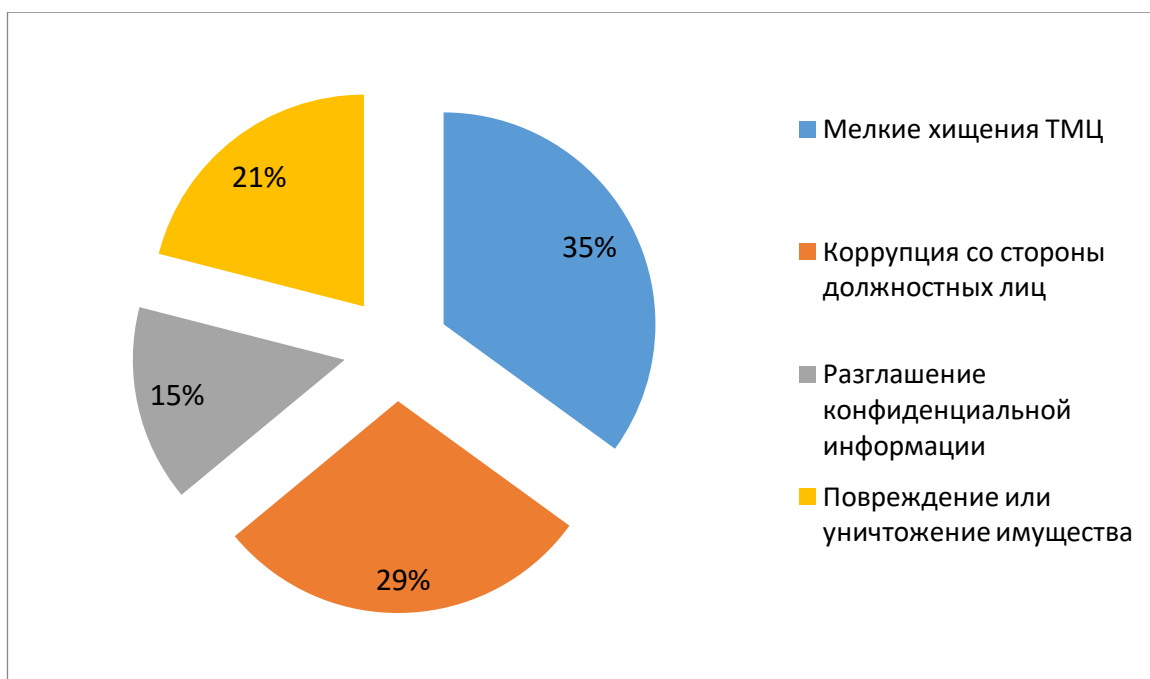


Рисунок 2.6 – Оценка рисков кадровой безопасности ООО «Конус» за 2018-2020 годы

Из данных рисунка 2.6 видно, что наибольшую угрозу для информационной и кадровой безопасности ООО «Конус» представляют мелкие хищения товарно-материальных ценностей (35%) и коррупция со стороны



должностных лиц (29%), наименьшую – разглашение конфиденциальной информации (в том числе коммерческой тайны) - 15%. Обобщим представленные индикаторы кадровой безопасности ООО «Конус» в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Индикаторы кадровой безопасности ООО «Конус» за 2018-2020 годы, %

	Индикаторы	Годы			Ср. значение	Эта- лон	Вес индикатора
		2018	2019	2020			
1.	Коэффициент текучести кадров	2,47	5,32	1,89	3,23	2	0,01
2.	Образовательный состав персонала	100	97,87	98,11	98,66	100	0,20
3.	Доля издержек на обучение в общем объеме издержек на персонал	4,02	3,42	3,78	3,74	30	0,01
4.	Степень удовлетворенности оплатой труда	52	52	52	52,00	100	0,11
5.	Удельный вес оплаты труда в общих издержках организации	86,92	74,81	58,96	73,56	70	0,15
6.	Наличие профзаболеваний	6,58	5,62	3,91	5,37	5	0,01
7.	Уровень автоматизации труда	72,84	64,89	61,32	66,35	90	0,14
8.	Доля персонала, не имеющего нарушений трудовой дисциплины	100	100	100	100,00	100	0,20
9.	Вероятность сохранения коммерческой тайны	85	85	85	85,00	100	0,17

Из представленных данных таблицы 2.17 видно, что в ООО «Конус» четыре индикатора кадровой безопасности не соответствуют эталону (пороговым значениям):

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

– средняя доля издержек на обучение в общем объеме издержек на персонал имеет очень низкое значение 3,74%, что в 10 раз ниже значения эталона.

Следовательно, руководство организации не уделяет должного внимания развитию персонала, что снижает уровень его квалификации и представляет собой значительную угрозу кадровой безопасности; -среднее значение степени удовлетворенности оплатой труда в ООО «Конус» составило 52% и ниже значения эталона в 2 раза.

Руководство организации не уделяет должного значения стимулированию труда работников, то есть мотивация, как материальная, так и моральная в ООО «Конус» практически отсутствует; -среднее значение уровня автоматизации труда в ООО «Конус» составило 66,35%, что также ниже эталона 90%.

За период 2018-2020 годы среднесписочная численность персонала организации возросла на 25 человек, при этом их деятельность слабо оснащена техническими средствами, в связи с чем, руководству ООО «Конус» необходимо уделять должное внимание автоматизации процессов производства. Исходя из значений индикаторов, эталонов, веса индикаторов и количества наиболее опасных угроз кадровой безопасности, рассчитаем интегральный коэффициент кадровой безопасности ООО «Конус» ниже:

$$m = \frac{\sum \langle \text{ср з н индикатора} \times \text{эталон}/100 \rangle \times \text{вес}}{4} = \frac{1,73}{4} = 0,43$$

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

Кадровые риски, связанные с наймом, развитием, деятельностью персонала также присущи для ООО «Конус» и в целом снижают уровень ее кадровой безопасности, этому в таблице 2.18 представим основные кадровые риски организации и их весовые значения.

Таблица 2.18 – Расчет весовых коэффициентов значимости кадровых рисков ООО «Конус»

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

Относительные приоритеты ρ<sub>i</sub> вычисляются путем нормирования (в долях единицы) по формуле:

$$\rho_i = \frac{P_i}{\sum P_i}$$

где P<sub>1</sub>, P<sub>2</sub>, P<sub>n</sub> – абсолютные приоритеты;

∑ P<sub>i</sub> – сумма абсолютных приоритетов по все факторам.

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

Оценим значимость воздействия кадровых рисков на кадровую безопасность ООО «Конус» в таблице 2.19.

Таблица 2.19 – Оценка кадровых рисков ООО «Конус»

Виды рисков	Весовой коэффициент значимости риска	Сила воздействия	Значимость воздействия
Риски, связанные с наймом персонала (P1)	0,167	10	1,67
Риски, связанные с поведением персонала (P2)	0,184	15	2,76
Риски, связанные с деятельностью персонала (P3)	0,262	25	6,55
Риски, связанные с квалификацией персонала (P4)	0,139	15	2,09

Риски, возникающие при увольнении персонала (P5)	0,248	25	6,20
Итого:	1,000	-	19,27

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

$$Ikk = \frac{19.27}{50} = 0,39$$

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

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

### 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СНИЖЕНИЮ РИСКОВ В РЕШЕНИЯХ О НАЙМЕ РАБОТНИКОВ В ООО «КОНУС»

#### 3.1 Управление рисками, связанными с наймом работников на предприятии

Управление рисками, связанными с наймом работников на предприятии – это обеспечение общей экономической безопасности организации за счет предотвращения рисков угроз, которые связаны с наймом работников, недоброкачественной работой или низким интеллектуальным потенциалом сотрудников, трудовыми отношениями в целом.

Снижение рисков в решениях о найме работников занимает доминирующее положение в вопросах к другим основам и элементам системы общей безопасности ООО «Конус».

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

Модель управления рисками, связанными с наймом работников на предприятии ООО «Конус» представим на рисунке 10.

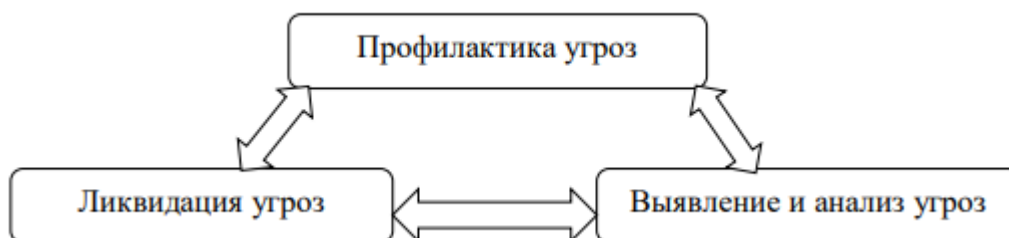


Рисунок 3.1 – Модель управления рисками, связанными с наймом работников на предприятии ООО «Конус»

Из рисунка 3.1 видно, что модель управления кадровой безопасностью ООО «Конус» построена на взаимодействии выявления угроз, их ликвидации и

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

В рамках дипломного проекта необходимо усовершенствовать систему найма и отбора персонала в ООО «Конус». Для этого разработан проект мероприятий по совершенствованию найма и отбора персонала в организации ООО «Конус».

Цель проекта – повысить эффективность найма персонала в ООО «Конус», а также получить экономический и социальный эффекты. Организация разработки проекта представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Организация разработки проекта

Сроки разработки проекта	Сроки внедрения проекта	Источники финансирования	Ограничения, имеющие место при разработке проекта
01.03.2021 01.12.2021	2-3 месяца	За счет собственных средств организации, в качестве задания HR - отделу	Ограниченный масштаб организации, слишком велика статистическая погрешность

Задачи проекта по совершенствованию системы найма и отбора персонала в организации ООО «Конус»:

1. Планирование потребности в персонале на основе анализа плановой и фактической численности и расчета количества вакантных позиций в разрезе позиций штатного расписания;
2. Планирование необходимых знаний и навыков для должности, а также их уровня важности;
3. Введение базы данных кандидатов с регистрацией личных сведений, сведений об образовании, трудовой деятельности, навыках в сфере строительного-монтажных работ, предпочитаемых сфер деятельности и т.д.;
4. Подбор кандидатов удовлетворяющих требованиям, предъявляемым к должности;

5. Формирование маршрутов прохождения собеседований, учет и контроль прохождения кандидата по этапам процесса утверждения;

6. Формирование отчетности по количеству и сумме затрат на найм персонала в разрезе должностей, источников найма, подразделений и т.д.

Система управления кадровой безопасностью ООО «Конус» - это комплекс мер, направленный на предотвращение негативных воздействий на экономическую безопасность компании за счет рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом. В таблице 3.2 представим структуру системы управления связанными с наймом работников на предприятии ООО «Конус» с определением функциональных обязанностей ее участников.

Таблица 3.2 – Структура системы управления рисками, связанными с наймом работников на предприятии ООО «Конус»

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

Из представленного материала таблицы 3.2 видно, что систему управления кадровой безопасностью на ООО «Конус» помимо службы безопасности и службы персонала формируют генеральный директор и высший менеджмент, руководители структурных подразделений. Так, генеральный директор и высший менеджмент определяют базовую концепцию организации внутрифирменных трудовых отношений в ООО «Конус», а также контроль над эффективностью ее функционирования.

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

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

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

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

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





Рисунок 3.2 – Схема движения решения вопросов минимизации рисков при найме персонала в ООО «Конус»

Исходя из данных рисунка 3.2 подробнее опишем систему решения вопросов по понижению рисков, связанных с персоналом в компании:

1. При найме инициированием проверки сотрудника занимается служба безопасности, которая направляет соответствующие данные в службу персонала и структурное подразделение, где сотрудник будет осуществлять свою трудовую деятельность.

2. Сбором необходимой информации о сотруднике занимается служба персонала и руководители структурных подразделений, в части деловой репутации кандидата, возможности связи кандидата с криминальными структурами, службы его родственников в организациях-конкурентах. 3. Передачей данных из личного дела, личностных характеристик проверяемого сотрудника занимается служба персонала, которая передает данные в службу безопасности.

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

5. Собирает информацию о сотруднике и составляет портрет его благонадежности служба безопасности, исходя из информации, собранной собственными силами, либо службой персонала или руководителем структурного подразделения, которая затем передает данную информацию непосредственно генеральному директору.

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

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

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

Итак, основную работу по снижению рисков в решениях о найме работников в ООО «Конус» и минимизации основных рисков со стороны собственного персонала организуют служба безопасности и служба персонала, поэтому применяемые ими методы различны и представлены на рисунке 3.3.



Рисунок 3.3 – Система методов по снижению рисков в решениях о найме работников и минимизации основных рисков со стороны собственного персонала в ООО «Конус»

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

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

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

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

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

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

– прогноз благонадежности кандидатов должен включать процесс безопасного найма, что является ключевым фактором всей системы адаптации.

– при приеме на работу стоит учитывать рекомендации предыдущих работодателей, определять испытательный срок, прогнозировать время полной адаптации;

– при формировании системы лояльности разрабатывать методики формирования позитивного отношения сотрудников к ООО «Конус»;

– при обеспечении контроля над соблюдением норм, правил, регламентов, режимов, ограничений, оценочных операций, технологических процессов и процедуры соблюдения безопасности предварительно прорабатывать предыдущие системы обеспечения общей безопасности. Специалисты, у которых не выработана лояльность, традиционно допускают большое количество ошибок в работе, не стремятся к карьерному росту, увеличивается текучесть кадров, что, в общем, влияет на всю систему безопасности и экономическую стабильность ООО «Конус».

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

В целом все структурные подразделения ООО «Конус» участвуют в разработке мероприятий по понижению рисков, связанных с наймом персонала, что подробнее рассмотрим в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Мероприятия по понижению рисков, связанных с наймом персонала

Подразделение	Направления деятельности
Директор и исполнит. директор	- разработка общей стратегии снижения рисков при найме персонала ООО «Конус» -обеспечение финансовых и иных ресурсов для реализации стратегии -мобилизация и стимулирование персонала к участию в реализации кадровой стратегии организации
Служба персонала	-обеспечение разработки текущих и плановых значений показателей Минимизации кадровых рисков для целей стратегического и оперативного планирования  -осуществление постоянного мониторинга установленных показателей в сфере своей ответственности -предоставление с различной периодичностью и в определенном объеме данных отчетность по состоянию критериев кадровой безопасности -своевременное оповещение службы безопасности при получении сигнала о негативном отклонении значения показателя, либо об изменении направления тенденций за плановые величины
Финансово-экономический отдел, бухгалтерия	-экономический контроль за расходом ресурсов организации -содействие в осуществлении мотивационных программ;
Службы	-анализ безопасности компьютерных IT-программ и систем

технического контроля	-защита конфиденциальной информации, блокада информационных атак
Иные специалисты	-сообщение руководству о подозрительных событиях, поведении отдельных сотрудников -следование правилам внутреннего распорядка организации

Представленные в таблице 3.3 мероприятия по понижению рисков, связанных с наймом персонала ООО «Конус» реализуются всеми ключевыми подразделениями и специалистами организации. Применение данных мероприятий позволяет ООО «Конус» своевременно снижать риски, связанные с возможностью утечки конфиденциальной информации, повышать ответственность работников за свои действия, их мотивацию к обеспечению кадровой безопасности в целом и, следовательно, повышать уровень защищенности и лояльности работников в компании. Данные мероприятия системы управления кадровой безопасностью должна полностью контролироваться высшим руководством и службой безопасности – контроль должен быть комплексным и непрерывным.

Обобщив материал, отметим, что система снижения рисков, связанных с наймом персонала представляет собой комплекс мер, направленный на предотвращение негативных воздействий на экономическую безопасность компании за счет рисков и угроз, связанных с подбором персонала, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом.

Систему управления рисками при найме сотрудников ООО «Конус» помимо службы безопасности и службы персонала формируют директор и исполнительный директор, руководители структурных подразделений.

Основную работу по обеспечению снижения рисков при найме персонала ООО «Конус» и минимизации основных угроз со стороны собственного персонала организуют служба безопасности и служба персонала посредством применения процедурных и интерактивных методов. Служба персонала совместно со службой безопасности ООО «Конус» разрабатывают программы по предотвращению и минимизации рисков и угроз со стороны персонала используя специальные методы при отборе и наборе кандидатов, трудовой

адаптации, производится выборка благонадежных и лояльных сотрудников. В целом, мероприятия по обеспечению снижения рисков при найме персонала ООО «Конус» реализуются всеми ключевыми подразделениями и специалистами организации, которые позволяют своевременно снижать кадровые риски и угрозы, что обеспечивает стабильность кадровой, а в целом и экономической безопасности.

### 3.2 Экономическое обоснование предложенных мер

Основными рисками, связанными с наймом персонала, которые имеют негативное воздействие на уровень кадровой безопасности ООО «Конус» являются:

- недостаточно эффективно организованная программа найма персонала;
- некачественный подбор персонала, высокие показатели текучести кадров, то есть в организации имеются кадровые проблемы, связанные с чрезмерным уровнем увольнения ее сотрудников. Наличие данной угрозы связано с некачественным подбором персонала, неэффективной адаптацией, наличием конфликтов в коллективе, низкой степенью лояльности;
- система обучения и развития в компании имеет низкий уровень, так как не развиты такие основные методы внутрифирменного обучения, как наставничество, дистанционное обучение, обучение в рамках высших учебных заведений (семинары, тренинги и др.), которые позволяют персоналу повышать уровень своей квалификации;
- стимулирование труда работников, выражающееся в материальной и моральной мотивации, также имеют невысокие показатели, что характеризует то, что сотрудники ООО «Конус» не дорожат работой в компании, что и обуславливает высокую текучесть кадров;
- низкий уровень автоматизации труда сотрудников компании, которая характеризуется слабой оснащенностью техническими средствами.

В рамках основных мероприятий по минимизации существующих рисков при найме персонала ООО «Конус» предложим:

- внедрение таких методов подбора, обучения и развития персонала, как наставничество (внутрифирменное) и внешнее обучение на базе местного университета, включающее семинары, тренинги, деловые игры, что позволит повысить уровень квалификации сотрудников;

- внедрение аттестации персонала;

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

- повышение автоматизации труда в ООО «Конус».

Внедрение таких методов подбора, обучения и развития персонала в ООО «Конус» представим ниже.

С учетом выявленных в исследовании проблем, разработаны мероприятия проекта по совершенствованию системы найма и отбора персонала в организации ООО «Конус», представленные в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Мероприятия проекта по совершенствованию системы найма и отбора персонала в организации ООО «Конус»

Проблемы найма в организации	Мероприятия проекта
1. Недостаток методического обеспечения системы найма персонала. Не составляется ни карта компетенции, ни квалификационная карта	Разработать карту компетенции (профессиональный портрет, портрет идеального сотрудника) для каждой вакантной должности
2. Отсутствие четко сформированной системы процесса найма персонала и проведения собеседования	Усовершенствовать процедуру найма персонала и систему проведения собеседования, а также предварительного отбора претендентов (до этапа собеседования)
3. Высокие затраты, связанные с наймом персонала	Провести отбор источников найма персонала с целью оптимизации затрат на привлечение персонала
4. При найме персонала не эффективный документооборот.	Для передачи кадровых документов о новом сотруднике использовать только программу “SAP/HR”.

Рассмотрим предлагаемые мероприятия проекта более детально:

Необходимо разработать карту компетенции (профессиональный портрет, портрет идеального сотрудника) для каждой вакантной должности. В этом процессе должны участвовать менеджер по персоналу и руководитель соответствующего отдела. Именно портрет идеального сотрудника, а не квалификационная карта, значительно облегчит процесс отбора кандидатов на ключевую должность для специалиста по персоналу. При разработке карты можно все требования к претендентам объединять в три группы: профессионализм (образование, опыт работы, профессиональные навыки), социальная компетенция (семейное положение, способность работать в команде, система ценностей), соответствие требованиям корпоративной культуры (предполагает наличие у потенциального сотрудника тех специфических качеств, которые необходимы для эффективной деятельности конкретного подразделения). По сравнению с другими требованиями профессионализм ставится во главу угла, поскольку считается, что, если человек профессионал, то его личностные недостатки меньше влияют на эффективность труда и на отношения с коллективом. Профессиональный портрет необходимо создать на основе не только полной информации о должности, об основных и дополнительных обязанностях, но и людях, с которыми специалист будет взаимодействовать.

Карта компетенции бухгалтера подразделения «Конус» : Женщина или мужчина, возраст от 30 до 45 лет, наличие Магнитогорской прописки обязательно, образование высшее, по профилю. Стабильное семейное положение. Наличие недавно полученных свидетельств о повышении квалификации, не просроченного сертификата на право заниматься аудиторской деятельностью. Знания последнего российского бухгалтерского, налогового, валютного, банковского, внешнеторгового законодательства, владение компьютерными системами бухучета (1С, SAP). Творческий подход к вопросам налогообложения и знание противоречий в позициях Минфина и налоговой службы для оптимизации налогообложения предприятия. Умение отстаивать свою точку зрения по этим вопросам в налоговых и т.п. органах.



Опыт работы главным бухгалтером не менее 5-и лет, обязательно наличие рекомендаций с двух последних мест работы. Редкая смена мест работы и по веским основаниям. Умение видеть особенности развития бизнеса в России и творчески решать возникающие проблемы в области сбыта, оборота и т.п., быть ориентированным на результат. Умение брать на себя ответственность в решении вопросов, связанных с основной деятельностью. Умение руководить. Аккуратность, исполнительность, обязательность, честность, открытость характера. Энергичность, мотивированность, стрессоустойчивость. Преданность компании, надежность. Умение и готовность работать в команде. Готовность к командировкам.

Для должностей, которые не являются ключевыми, можно разработать квалификационную карту. Ее заполнение занимает меньше времени, чем работа с картой компетенции, и позволит упростить набор таких кадров, как юрист, водитель, консультант (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Квалификационная карта специалиста

ПОКАЗАТЕЛИ	ТРЕБОВАНИЯ
1. Основное образование	
Уровень образования	Высшее, второе высшее
Профиль образования	Экономическое
Квалификация по диплому	Специалист по строительно-монтажным работам
Специальность (специализация)	Экономика и управление
Форма обучения	Дневная
2. Дополнительное образование	Уверенный пользователь ПК, MS Office

2. Результат проведенной работы, целью которой является найм квалифицированного персонала, зависит от грамотно построенного процесса найма и проведенного собеседования.

Исходя из этого предлагается к внедрению программа найма и приема персонала ООО «Конус». Программа найма и приема персонала должна состоять из этапов, которые будут определяться по своей последовательности, по мере выполнения (таблица 3.6). Для совершенствования системы найма и

приема персонала необходимо разработать анкету с расширенными вопросами. Каждый кандидат, перед тем как пройти на собеседование заполнял анкету, которая состояла из основных вопросов, таких как фамилия, имя, отчество, возраст, квалификация и стаж. Информации не достаточно для полного представления о кандидате.

Таблица 3.6 – Рекомендуемые этапы программы найма и отбора персонала для ООО «Конус»

Наименование этапа	Кто проводит	Цель этапа
1. Анализ анкет и резюме. Уточнение требований к кандидатам	Специалист службы УП	Соответствие уровня образования и профессиональной подготовки; наличие опыта работы по требуемой специальности; отсутствие «белых» пятен в трудовой биографии (длительных перерывов в работе)
2. Первичное собеседование Существуют три вида интервью: структурированные интервью (при собеседовании используются стандартные опросные листы); слабоформализованные интервью (в собеседовании включаются несколько обязательных вопросов); свободные интервью.	Специалист службы УП	Предварительное выявление качеств работника, особенностей его самопрезентации, поведения, внешности
3. Отборочное собеседование (Беседа по найму) Профессиональное тестирование Испытание	Линейный Руководитель	Составление профессионального мнения о степени пригодности претендента к работе, ознакомление претендента с будущей работой, имидж — реклама фирмы
4. Психологическое тестирование Тестирование личностных качеств Ролевые игры	Специалист по тестированию, проф. эксперты, психолог	Измерение личностных качеств претендента
5. Проверка рекомендаций и сведений, предоставленных претендентом о себе Существуют три вида: Рекомендательные письма Телефонные рекомендации Статистические рекомендации	Специалисты службы УП с привлечением экспертов по прежним местам работы претендента	Получение экспертной оценки добросовестности и честности претендента и других его качеств
6. Медицинский осмотр	Претендент (заполнение мед. опросника), мед. учреждение	Выявление психофизиологических качеств претендента

Только правильно спланированный процесс найма персонала способствует эффективному развитию организации. В ООО «Конус» грамотное планирование найма персонала влияет на окружающих, как внутри организации («климат» в коллективе), так и во вне организации (предоставление качественного обслуживания конечному потребителю). Специалисты сферы найма должны понимать, насколько предстоит ответственное выполнение работы.

Наставничество - это форма взаимодействия более опытного сотрудника - наставника с менее опытным - обучаемым сотрудником, что также позволяет улучшить адаптацию нового сотрудника в коллективе. Система наставничества отличается от обычного индивидуального обучения на рабочем месте тем, что одновременно с обучением, обучаемому даются дополнительные права и ответственность.

Обучение при этом идет параллельно с процессом расширения обязанностей обучаемого сотрудника. Данный метод требует особой подготовки и склада характера от наставника, которым практически невозможно стать по распоряжению сверху.

Основными целями наставничества в ООО «Конус» являются:

- передача знаний, навыков и элементов корпоративной культуры;
- изменение поведения; -рост и развитие потенциала наставляемого;
- эффективное использование потенциала наставника;
- улучшение коммуникации. Семинары (проводятся в университете) – этот метод обучения персонала подразумевает участие в научных конференциях, которые посвящены различным финансовым аспектам деятельности (МСФО, аудит, налоговое законодательство, управленческий учет и др.), либо составляющим социально-экономического развития области, что позволяет развивать логическое мышление сотрудников ООО «Конус», применять на практике деятельности компании новые знания, вырабатывать способы поведения в различных ситуациях. Обычно данный метод обучения

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

Тренинги – этот метод обучения используется в рамках развития руководящего звена ООО «Конус», соответственно применяются бизнес-тренинги, которые позволяют ответить на следующие вопросы: как себя организовать (самоорганизация); -как научиться организовать работу других людей (подчиненных); как научиться координировать свою деятельность с коллегами и быть полезным членом команды; -как развить способность взаимодействовать с внешними, по отношению к организации агентам.

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

Производственно-технические курсы – этот метод обучения персонала имеет целью повышение производственных умений и технических знаний рабочих до необходимого для выполнения ими работ уровня, в целях повышения квалификации рабочих в пределах данной профессии и специальности. Они организовываются также на базе университета, численностью обучающихся от 5 до 30 человек в группе. Продолжительность обучения для каждой учебной группы устанавливается индивидуально в пределах от одного до трех месяцев. Обучение производственно-технических курсов заканчивается сдачей экзамена.

Внедрение аттестации персонала - эффективно действующий инструмент, позволяющий руководству ООО «Конус» на основе оценки

трудовой деятельности работников (проверки деловых качеств, уровня знаний, навыков) определить наличие у них достаточной квалификации, а равно их соответствие занимаемой должности или выполняемой работе.

В ООО «Конус» необходимо ежегодно, по решению генерального директора, проводить внутреннюю аттестацию сотрудников, на основании разработанного Положения о порядке проведения аттестации. За 30 дней до проведения внутренней аттестации сотрудники получают уведомление. Создается аттестационная комиссия, которую возглавляет генеральный директор, руководитель подразделения, ведущий специалист и начальник службы персонала. По итогам аттестации генеральный директор ООО «Конус» имеет право не только повысить работников в должности и/или оплате труда, но и прекратить трудовые отношения с теми, кто не соответствует занимаемой должности.

Весь персонал на ООО «Конус» делится на три категории: административный, производственный и прочий. Процедура проведения внутренней аттестации для различных категорий персонала на ООО «Конус» будет иметь свои особенности, которые рассмотрим подробнее. Для категории персонала: производственные работники (служащие, рабочие) проводится внутренняя аттестация будет с использованием метода тестирования. Аттестуемые проходят профессиональные тесты. Положительные стороны тестовой оценки в том, что она позволяет получить количественную характеристику по большинству критериев оценки, и возможна компьютерная обработка результатов.

Для категории персонала: руководители и специалисты ООО «Конус» в рамках метода внутренней аттестации выбирают также метод тестирования и деловая игра. Оценка персонала осуществляется в рамках специально 73 разработанных имитационных и развивающих деловых игр. Они проводятся, с целью оценить готовность персонала к решению текущих и будущих задач, а также индивидуальный вклад каждого участника игры.

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

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

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

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

Предлагается расходовать фонд материального стимулирования по следующим направлениям:

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

В таблице 3.7 представим краткую характеристику текущей и внедряемой системы премирования персонала ООО «Конус»

Таблица 3.7 – Характеристика действующей и внедряемой системы премирования сотрудников ООО «Конус»

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

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

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

Таким образом, для минимизации рисков, связанных с наймом персонала в ООО «Конус», нами были разработаны и внедрены мероприятия по совершенствованию подбора кадров, обучения и развития персонала, системы мотивации и автоматизации производства, которые в конечном итоге снизят риски «текучести персонала» компании. Представленные мероприятия могут быть реализованы руководством компании уже в 2021 году. Для оценки эффекта от реализации внедренными нами мероприятий в ООО «Конус», составим план по реализации предлагаемых мероприятий и полученное значение оптимизации для улучшения кадровой безопасности компании в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – План внедрений мероприятий в рамках улучшения кадровой безопасности ООО «Конус»

Мероприятие	Сущность мероприятия	Срок	Ответственный	Оптимизация	
Подбор, найм персонала (по мероприятиям новой программы найма)	Наставничество	По необходимости	Руководитель подразделения	1803,8 тыс. рублей	
Повышение квалификации				Обучение в ВУЗе	5974,1 тыс. рублей
				Внутренняя аттестация	255,3 тыс. рублей
Мотивация	Премирование	Ежемесячно	Руководитель подразделения	97 человек	
Автоматизация	Установка кондиционеров, ПК в цехах, программное обеспечение	Единовременно	Руководитель подразделения	91 человек	

Исходя из представленных данных таблицы 3.8 произведем расчет оптимизированных значений индикаторов снижения рисков, связанных с наймом персонала ниже:

Общая сумма затрат на подбор персонала и обучение составит 8033,2 тыс. рублей, соответственно уровень издержек на обучение в общем объеме издержек на персонал ООО «Конус» в 2021 году составит:

$$У_{зп2021} = \frac{8033,2}{27119} \times 100\% = 29,62\%$$

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

$$У_{Дз/п} = \frac{97 \times 100\%}{106} = 91,5\%$$

В рамках автоматизации производственных цехов компьютерами и программным обеспечением, а также оснащения их кондиционерами и системой шумоизоляции, трудовая деятельность 95 сотрудников ООО «Конус»



в 2021 году будет автоматизирована (в 2020 году – 65 человек), соответственно расчет индикатора, характеризующего уровень автоматизации труда, составит:

$$Y_{\text{авт}2021} = \frac{95}{106} \times 100\% = 89,62\%$$

С учетом внедренных мероприятий по повышению квалификации сотрудников ООО «Конус», системы мотивации и уровня автоматизации, значение коэффициента текучести кадров году в 2021 снизится на 20% и составит 1,51. Обобщим полученные данные по оптимизированным значениям индикаторов кадровой безопасности ООО «Конус» в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Индикаторы снижения рисков, связанных с наймом персонала ООО «Конус» на 2021 год, %

	Индикаторы	2021 год	Эталон	Вес индикатора
1.	Коэффициент текучести кадров	1,51	2	0,003
2.	Образовательный состав персонала	98,66	100	0,17
3.	Доля издержек на обучение в общем объеме издержек на персонал	29,62	30	0,05
4.	Степень удовлетворенности оплатой труда	91,5	100	0,16
5.	Удельный вес оплаты труда в общих издержках организации	73,56	70	0,13
6.	Наличие профзаболеваний	5,37	5	0,01
7.	Уровень автоматизации труда	89,62	90	0,16
8.	Доля персонала, не имеющего нарушений трудовой дисциплины	100	100	0,17
9.	Вероятность сохранения коммерческой тайны	85	100	0,15

Исходя из рассчитанных значений таблицы 3.9 у ООО «Конус» видно, что уровень кадровой безопасности компании на 2021 год значительно улучшился, вследствие разработанных и внедренных мероприятий, однако, присутствует одна угроза: -значение показателя степени удовлетворенности персонала оплатой труда составило 91,5% (исходное значение – 52%), что характеризуют улучшение в целом системы материальной мотивации сотрудников ООО «Конус», что будет способствовать развитию лояльности

персонала к компании, соответственно снижением текучести кадров и тому, что каждый сотрудник будет дорожить своим рабочим местом.

По рассчитанным оптимизированным значениям индикаторов и эталону, весу индикаторов и количеству наиболее опасных угроз кадровой безопасности, рассчитаем интегральное значение коэффициента кадровой безопасности ООО «Конус» на 2021 год ниже:

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

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

Следовательно, направления по минимизации рисков, связанных с подбором персонала ООО «Конус» позволили значительно улучшить уровень ее кадровой безопасности и доказали свою эффективность. Резюмируя материал вопроса, отметим, что основными мероприятиями по минимизации существующих рисков найма персонала ООО «Конус» явились: внедрение таких методов обучения и развития персонала, как наставничество (внутрифирменное) и внешнее обучение на базе местного ВУЗа, включающее семинары, тренинги, деловые игры, производственнотехнические курсы, что позволит повысить уровень квалификации сотрудников; внедрение аттестации персонала; усовершенствование мотивации сотрудников, посредством создания системы их премирования, что позволит снизить текучесть кадров; повышение автоматизации труда в ООО «Конус».

Разработанные рекомендации относительно найма и приема персонала являются эффективными. Значимость вводимых элементов в систему найма персонала значительно велика: улучшится состав организации; сотрудники смогут быть уверены в коллегах, а руководство в подчиненных.

Разработка и внедрение данных мероприятий в ООО «Конус» позволило улучшить значения таких индикаторов, как уровень издержек на обучение в общем объеме издержек на персонал до 29,62%, степень удовлетворенности

оплатой труда до 91,5%, уровень автоматизации труда до 89,62% и снижение коэффициента текучести кадров до 1,51. Увеличение значений индикаторов привело к росту интегрального показателя до 0,82, который характеризует стабильный уровень кадровой безопасности ООО «Конус», а внедренные мероприятия – эффективными.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление рисками, связанными с наймом работников на предприятии – это обеспечение общей экономической безопасности организации за счет предотвращения рисков угроз, которые связаны с наймом работников, недоброкачественной работой или низким интеллектуальным потенциалом сотрудников, трудовыми отношениями в целом. Снижение рисков в решениях о найме работников занимает доминирующее положение в вопросах к другим основам и элементам системы общей безопасности ООО «Конус».

Система снижения рисков, связанных с наймом персонала представляет собой комплекс мер, направленный на предотвращение негативных воздействий на экономическую безопасность компании за счет рисков и угроз, связанных с подбором персонала, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом.

В соответствии с предложенной методикой систему управления рисками при найме сотрудников ООО «Конус» помимо службы безопасности и службы персонала формируют директор и исполнительный директор, руководители структурных подразделений. Основную работу по обеспечению снижения рисков при найме персонала ООО «Конус» и минимизации основных угроз со стороны собственного персонала организуют служба безопасности и служба персонала посредством применения процедурных и интерактивных методов. Служба персонала совместно со службой безопасности ООО «Конус» разрабатывают программы по предотвращению и минимизации рисков и угроз со стороны персонала используя специальные методы при отборе и наборе кандидатов, трудовой адаптации, производится выборка благонадежных и лояльных сотрудников.

Проведенный анализ количественного состава персонала ООО «Конус» за исследуемый период показал, что численность персонала возросла на 28,82%, при этом наибольшее увеличение было численности рабочих и

составило 32,70%. Анализ показателей движения персонала ООО «Конус» за 2018-2020 годы показал рост коэффициентов оборота по приему и общего оборота и снижение коэффициента оборота по выбытию, что определяется, как благоприятный фактор для повышения трудового потенциала организации. У ООО «Конус» за исследуемый период значительно улучшилось использование трудовых ресурсов, так общий фонд рабочего времени увеличился на 45,44% или 31493 человеко/часов, а заработная плата возросла незначительно с 25375 до 25584 рублей, то есть на 0,82%. За исследуемый период в ООО «Конус» рост среднесписочной численности сотрудников привел к увеличению фонда постоянной оплаты труда на 31,94% и составил 27119 тыс. рублей. По данным индексного анализа можно определить, что ООО «Конус» более высокие темпы роста производительности труда по сравнению с темпами роста оплаты труда, что привело к экономии фонда заработной платы в размере 13560 тыс. рублей.

По результатам проведенного нами анализа, основными рисками, связанными с наймом персонала, которые имеют негативное воздействие на уровень кадровой безопасности ООО «Конус» являются:

- недостаточно эффективно организованная программа найма персонала;
- некачественный подбор персонала, высокие показатели текучести кадров, то есть в организации имеются кадровые проблемы, связанные с чрезмерным уровнем увольнения ее сотрудников. Наличие данной угрозы связано с некачественным подбором персонала, неэффективной адаптацией, наличием конфликтов в коллективе, низкой степенью лояльности;
- система обучения и развития в компании имеет низкий уровень, так как не развиты такие основные методы внутрифирменного обучения, как наставничество, дистанционное обучение, обучение в рамках высших учебных заведений (семинары, тренинги и др.), которые позволяют персоналу повышать уровень своей квалификации;
- стимулирование труда работников, выражающееся в материальной и моральной мотивации, также имеют невысокие показатели, что характеризует

то, что сотрудники ООО «Конус» не дорожат работой в компании, что и обуславливает высокую текучесть кадров;

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

В рамках основных мероприятий по минимизации существующих рисков при найме персонала ООО «Конус» предложим:

- внедрение таких методов подбора, обучения и развития персонала, как наставничество (внутрифирменное) и внешнее обучение на базе местного университета, включающее семинары, тренинги, деловые игры, производственнотехнические курсы, что позволит повысить уровень квалификации сотрудников;

- внедрение аттестации персонала;

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

- повышение автоматизации труда в ООО «Конус».

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

Разработанные рекомендации относительно найма и приема персонала являются эффективными. Значимость вводимых элементов в систему найма персонала значительно велика:

- улучшится состав организации;

– сотрудники смогут быть уверены в коллегах, а руководство в подчиненных.

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

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абдуллина А.Р. Выбор методов оценки при подборе персонала // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2019. №3-2. С.9 - 12.
2. Акулова И.С. Как повысить объективность оценки кандидатов в процессе найма // Вестник магистратуры. 2015. №6(33). С.97 - 99.
3. Алавердов, А.Р. Управление кадровой безопасностью организации [Текст]: учебник / А.Р. Алавердов. - М.: Эриус, 2016. - 176 с.
4. Арбатов, А.А. Экономическая безопасность России: Общий курс [Текст]: учебник/А.А. Арбатов. - М.: БИНОМ, 2015. - 815 с.
5. Бадалова, А.Г. Управление кадровыми рисками организации [Текст]/ А.Г. Бадалова, К.П. Москвитин // Российское предпринимательство. – 2015. – № 7. – С. 95–98.
6. Бардова М.Н. Обучение студентов колледжа технологии самопрезентации // Инновационное развитие профессионального образования. 2015. №1(01). С.151 - 154.
7. Бендигов, М.А. Экономическая безопасность промышленного организации в условиях кризисного развития [Текст]/М.А. Бендигов// Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – № 2. – С. 95-98
8. Бузов, Г.А. Защита от утечки информации по техническим каналам [Текст]: учебное пособие/Г.А. Бузов, С.В. Калинин, А.В. Кондратьев. – М.: Горячая линия – Телеком, 2015. – 225 с
9. Великосвят О.Р. Стресс-интервью как современный метод рекрутинга // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. 2015. №2. С.260 - 261.
10. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. – М.: Проспект, 2015. 688 с.



11. Власков, А.С. Формирование системы экономической безопасности организации [Текст]/А.С. Власков, А.Д. Арипшев//Общество и право. – 2015. - №12. – С. 157-161. 1
12. Водянова, В.В. Экономическая безопасность. Системное представление [Текст]: учебник/В.В. Водянова. - М.: Изд-во ГУУ, 2015. - 177 с. 84
13. Волкова М.В. Наем и отбор сотрудников в организацию: особенности работы отдела по персоналу / М.В. Волкова, Е.С. Ладыгина // Общество: политика, экономика, право. 2016. №3.
14. Гапоненко, В.Ф. Экономическая безопасность предприятий: подходы и принципы [Текст]: учебное пособие/В.Ф. Гапоненко, А.Л. Беспалько, А.С. Власков. - М.: Изд-во «Ось-89», 2016. - 208 с.
15. Гербач Ж.В. Методический подход к решению задачи оценки и отбора кандидатов, претендующих на замещение вакантных должностей / Ж.В. Гербач, А.И. Мазаник, В.В. Панченков // Научные и образовательные проблемы гражданской защиты. 2018. №3(38). С.42 - 48.
16. Гражданинова Е.Г. Персонал: проблемы управления подбором и наймом специалистов на предприятии // Новая наука: опыт, традиции. Инновации. 2016. №6(89). С.91 - 93.
17. Грунин, О.А. Экономическая безопасность организации [Текст]: учебник/О.А. Грунин, С.О. Грунин. – СПб.: Питер, 2017. – 374 с.
18. Дрогавцева Е.В. Традиционные и инновационные методы подбора персонала на коммерческом предприятии // Экономическая среда. 2015. №4 (14). С.9 - 15.
19. Егоров Е.Е. Анализ и отбор эффективных методов оценки персонала при формировании кадрового состава организации / Е.Е. Егоров, С.А. Виноградова, Р.В. Никитина // Московский экономический журнал. – 2019. №13. С.766 - 774.

20. Емельянцева М.Ю. Проблема рационального управления личными финансами на примере студентов финансово-экономического института // Проблемы экономики и менеджмента. 2015. №4(44). С. 58 - 61.
21. Жариков, Е.С. Риски в кадровой работе [Текст]: книга для руководителя и менеджера по персоналу / Е.С. Жариков, А.А. Парамонов. – М.: МЦФЭР, 2015. – 288 с
22. Журавлев, П.В. Менеджмент персонала [Текст]: учебное пособие/ П.В. Журавлев. - М.: Экзамен, 2016. - 448 с.
23. Захарова Л.А. Инновационные методы подбора персонала в организации / Л.А. Захарова, М.И. Мальцева // Молодежь в XXI веке: философия, психология, право, педагогика, экономика и менеджмент: сборник науч. стат. VI Междунар. науч.-практич. конф. – Екатеринбург, 2016. – С.152 - 154.
24. Зинченко А.А. Моделирование процессов подбора и оценки персонала: автореф. дис. на соискание ученой степени к.э.н. – М.: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 2016. 28 с.
25. Иванова С. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. – 15-е изд., перераб. и доп. – М.: Альпина Паблишер, 2019. 313 с.
26. Калмыкова, О.Ю. Управление кадровыми рисками и кадровая безопасность организации [Текст]: учебное пособие/ О.Ю. Калмыкова, Н.В. Соловова. – Самара: Издательство Самарского университета, 2018. – 68 с.
27. Кардашян И.Г. Соционика как инструмент решения проблем эффективного управления персоналом / И.Г. Кардашян, А.В. Батищев // Территория науки. 2016. №1. С.93 - 99.
28. Кибанов, А.Я. Формирование системы управления персоналом на предприятии [Текст]: учебник/А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. - М.: Дело, 2016. – 315 с. 21
29. Клевец, Н.И. Рейтинг в анализе финансово-хозяйственной деятельности организации [Текст]/Н.И. Клевец, В.М. Ушаков// Известия сельскохозяйственной науки Тавриды. - 2015. - №3 (166). - С.115–125. 85

30. Козаченко, А.В. Экономическая безопасность организации: сущность и механизм обеспечения [Текст]: монография/А.В. Козаченко, В.П. Пономарев, А.Н. Ляшенко. — К.: Либра, 2013. — 280 с.
31. Комлев В.А. Анализ основных рисков, влияющих на эффективность отбора кандидатов на работу в организацию / В.А. Комлев, Е.К. Черанева, Н.Ю. Фадеева // *Лидерство и менеджмент*. 2017. №4. С. 197 - 206.
32. Конева Е.В. Некоторые особенности риск-менеджмента при использовании инновационных методов подбора персонала / Е.В. Конева, С.М. Самохвалова // *Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики*. 2015. №4. С.279 - 282.
33. Копейкин, Г.К. Экономическая безопасность в системе управления персоналом [Текст]: учебник/Г.К. Копейкин. - СПб.: СПбГУЭФ, 2015. - 116 с.
34. Корнилов, М.Я. Экономическая безопасность России: основы теории и методологии исследования [Текст]/М.Я. Корнилов. — М.: Изд-во РАГС, 2015. — 154 с.
35. Кошарная Г.Б. Управление персоналом (новые кадровые технологии). Методические указания – Пенза: Издательство Пензенского государственного университета, 2015.
36. Криворотов, В.В. Экономическая безопасность государства и регионов [Текст]: учебное пособие/В.В. Криворотов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 351 с.
37. Кузнецов, И.Н. Бизнес-безопасность [Текст]: учебно-метод. пособие/И.Н. Кузнецов. – М.: ИТК «Дашков и К°», 2016. - 416 с.
38. Кузнецова, Е.И. Экономическая безопасность организации и конкурентоспособность [Текст]: учебное пособие/Е.И. Кузнецова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 239 с.
39. Кузьминых, К.А. Кадровый менеджмент [Текст]: учебник/К.А. Кузьминых. – СПб.: Питер, 2017. – 392 с.
40. Лазарев, И.А. Информация и безопасность. Композиционная технология информационного моделирования сложных объектов принятия

решений [Текст]: учебник / И.А. Лазарев. - М.: Московский городской центр научно-технической информации, 2017. - 336 с.

41. Макарова И.К. Привлечение, удержание и развитие персонала компании / И.К. Макарова, О.Е. Алехина, Л.М. Крайнова. – М.: РАНХиГС, 2015. 124 с.

42. Максимов, С.Н. Экономическая безопасность России [Текст]: системно-правовое исследование/С.Н. Максимов. - М.: МПСИ, МОДЭК, 2016. - 156 с. 86 33. Маслова, В.М. Управление персоналом [Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата/В.М. Маслова. - М.: Изда-тво Юрайт, 2016. - 492 с.

43. Мартынова М.Э. Цифровые технологии в управлении персоналом компании / М.Э. Мартынова, С.Г. Камшилов // Общество, экономика, управление. 2019. №4. С.69 - 73.

44. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2016. 492 с.

45. Михеева М.А. Комплексный подход к отбору торгового персонала в современных условиях / М.А. Михеева, Л.В. Орлова // Балтийский гуманитарный журнал. 2015. №1(10). С. 186 - 188.

46. Нигматзянова А.М. Повышение эффективности кадрового резерва на предприятии / А.М. Нигматзянова, А.С. Пермьяков // Вестник науки и образования. 2018. №18-1(54).

47. Новосельский С.О. Политика и механизм управления персоналом в страховом секторе / С.О. Новосельский, Э.В. Сукманов, А.Ю. Смотровва // Наука и практика регионов. 2016. №1. С.48 - 54.

48. Одинцов, А.А. Экономическая и информационная безопасность предпринимательства [Текст]: учебник для ВУЗов/А.А. Одинцов. – М.: Изд-во «Академия», 2016. – 336 с. 45. Олейников, Е.А. Экономическая и национальная безопасность [Текст]: учебник для ВУЗов/Е.А. Олейников. – М.: Изд-во «Экзамен», 2015. – 408 с. 4

49. Панкратьев, В.В. Кадровая безопасность [Текст]: учебник для вузов/В.В. Панкратьев. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 211 с.
50. Папкова Л.Л. Подбор персонала. Практика эффективного рекрутмента. – Можайск: Можайский полиграфический комбинат, 2015. 200 с.
51. Печура О.С. Классификация современных методов подбора персоналом // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2017. №3. С. 862 - 864.
52. Полевая М.В. Система оценки персонала в организации. – М.: Прометей, 2018.
53. Пономарева Е.С. Современные методы оценки кандидатов на вакансии при подборе персонала // Достижения науки и образования. 2017. №8(21).
54. Рудавина Е.Р. Книга директора по персоналу / Е.Р. Рудавина, В.В. Екомасов. – СПб.: Питер, 2013. 368 с.
55. Самыгин, С.И. Менеджмент персонала [Текст]: учебное пособие / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. - Ростов н/Д: Феникс, 2017. - 480 с. 50. Сенчагов, В.К. Экономическая безопасность России: общий курс [Текст]: учебник/В.К. Сенчагов. - М.: БИНОМ, 2017. - 819 с.
56. Сафиуллина А.И. Подбор персонала как элемент системы управления и развития персоналом предприятия // Московский экономический журнал. 2019. №11.
57. Скачкова И.Л. Совершенствование технологий подбора и отбора персонала в ООО "Компания Фьюжн" // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. №6. С.150 - 152.
58. Смагулов, А.М. Воздействие кадровых рисков на стратегию управления персоналом в организации [Текст]: учебное пособие/А.М. Смагулов. – М.: Терра, 2014. – 309 с. 55. Соломанидина, Т.О. Кадровая безопасность компании [Текст]: учебник/Т.О. Соломанидина. - М.: Альфа-Пресс, 2016. - 253 с.

59. Смоленская О.А. Документирование собеседования с кандидатами на должность / О.А. Смоленская, Ю.В. Ширина // Символ науки. 2017. №3. С. 179 - 182.
60. Сотникова С.И. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. – Новосибирск.: НГУЭУ, 2015. 272 с.
61. Стрельникова С.А. Актуализация цифровых технологий в управлении процессом подбора персонала / С.А. Стрельникова, М.М. Лембрикова // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2019. №1.
62. Торосян Е.К. Анализ основных тенденций и методов развития системы управления человеческими ресурсами / Е.К. Торосян, О.А. Цуканова, К.С. Смесова // Петербургский экономический журнал. 2019. №4. С.34 - 41.
63. Фатеева, С.В. Основы кадровой безопасности на организациях [Текст]: учебное пособие/С.В. Фатеева. - Ростов н/Д.: Ростовский государственный университет путей сообщения, 2017. — 104 с. 60. Фирсова, О.А. Экономическая безопасность организации [Текст]: учебное пособие/О.А. Фирсова. – М.: Эриус, 2016. – 385 с.
64. Цветкова, И.И. Алгоритм оценки кадровой безопасности на основе индикаторного подхода [Текст]/И.И. Цветкова// Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции. – 2016. – № 3. – С. 159-163.
65. Шарапова Н.В. Digital-технологии подбора персонала / Н.В. Шарапова, В.М. Шарапова, Д.М. Швецова // Креативная экономика. 2017. №9. С.953 - 966.
66. Шегельман, И.Р. Кадровая безопасность [Текст]: учебно-метод. пособие/И.Р. Шегельман, М.Н. Рудаков. - Петрозаводск. ПетрГУ, 2016. - 96 с
67. Шейл, П. Руководство по развитию персонала [Текст]: учебник / П. Шейл. - СПб.: Питер, 2016. - 240 с.
68. Шлыков, В.В. Комплексное обеспечение экономической безопасности организации [Текст]: учебник/В.В. Шлыков. – СПб.: Алетейя, 2016. – 306 с.

69. Якимова З.В. Механизмы развития ценностного управления персоналом / З.В. Якимова, Н.А. Царева // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2017. №4 (21). С.294 - 298. 50