

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономическая безопасность»

ВКР ПРОВЕРЕНА

Рецензент,

_____/_____/

« ____ » _____ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой ЭБ, д.э.н., доцент

_____/ А.В. Карпушкина /

« ____ » _____ 2019 г.

Предложения по повышению кадровой безопасности предприятия

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.05.01. 2019. XXX. ВКР

Руководитель ВКР доцент

_____/ Ермолаев С..В./

« ____ » _____ 2019 г.

Автор

студент группы ВШЭУ – 503

_____/ Федотова М.С. /

« ____ » _____ 2019 г.

Нормоконтролер, доцент, к.э.н.

_____/ Голованов Е.Б. /

« ____ » _____ 2019 г.

Челябинск 2019

АННОТАЦИЯ

Федотова М.С. Предложения по повышению кадровой безопасности предприятия – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ – 521, 83с., 9 рис., 8 табл., библиогр. список – 27 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью анализа и разработки методов по повышению кадровой безопасности предприятия.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, основной части, заключения, списка использованных источников.

В первой главе работы рассмотрена кадровая безопасность в целом в России.

Вторая глава работы посвящена анализу финансово-хозяйственной деятельности и оценка кадровой безопасности предприятия ПОА «МТС».

Третья глава посвящена рекомендациям по разработке предложений по повышению кадровой безопасности предприятия.

Каждый раздел состоит из отдельных пунктов, в которых детально исследуются определенные сферы и сделаны выводы о проделанной работе.

В заключении подводятся итоги по выполнению выпускной квалификационной работе.

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 8 |
| 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ И МЕТОДЫ ЕЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ | 11 |
| 1.1 Кадровая безопасность как составляющая экономической безопасности..... | 11 |
| 1.2 Классификация и характеристика угроз кадровой безопасности предприятия | 18 |
| 1.3 Современные подходы к обеспечению кадровой безопасности предприятия и минимизации её ущерба | 25 |
| 2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОЦЕНКА КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ПАО «МТС».. | 35 |
| 2.1 Краткая характеристика кадровой деятельности ПАО «МТС» | 35 |
| 2.2 Исследование системы организации кадровой работы и деятельности службы безопасности предприятия | 44 |
| 2.3 Выявление внутренних и внешних угроз кадровой безопасности на предприятии ПАО «МТС» | 52 |
| 3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ | 57 |
| 3.1 Улучшение тактики построения лояльности персонала предприятия | 57 |
| 3.2 Разработка предложений по повышению кадровой безопасности предприятия | 71 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 79 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК | 82 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ | 84 |
| Приложение А | 84 |

ВВЕДЕНИЕ

Кадровая безопасность - это генеральное направление кадровой работы, то есть совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по обработке целей, задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание ответственного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации».

Кадровая безопасность всех предприятий строится по нескольким направлениям: строгое и обязательное соблюдение прописанных мер при приеме нового работника, программа к его адаптации, прикрепление наставника, создание благоприятной среды для лояльности сотрудников к компании и разработке мероприятий по введению конфиденциального делопроизводства, а также режима коммерческой тайны.

Только в единстве всех мероприятий данные меры дадут положительный эффект и желаемый результат.

Кадровая безопасность предприятия является предметом анализа достаточно широкого круга исследователей. Теоретическую основу исследования в области обеспечения кадровой безопасности составляют труды таких ученых как В.Н. Дружкова, Н.Л. Грязнова, Н.Б. Куршакова и др. Различным аспектам кадровой безопасности на национальном уровне посвящены работы А.С. Кибанова, С.В. Митякова. Вопросы кадровой безопасности в национальной экономической безопасности организации и государства были подробно освещены М.В. Ширяевым, Е.Л. Соколовой. Правовые и организационные аспекты деятельности по обеспечению кадровой безопасности организаций, комплексный подход к обеспечению безопасности предприятий были исследованы Л.Т. Снитко, Т.Ф. Тарасовой.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в современной экономике, экономические условия не стабильны, и как следствие ведение бизнеса

становится агрессивнее. «Кадры решают все» - известное высказывание, всегда актуальное, особенно сейчас в нашей стране. Кадровая безопасность — это процесс предотвращения негативных воздействий на экономическую безопасность предприятия за счет ликвидации или снижения рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом.

Таким образом, кадровая безопасность, прежде всего, направлена на работу с персоналом, с сотрудниками компании, на установление этических и трудовых норм, защищающих интересы компании. Стоит отметить, что мероприятия в данном направлении не должны являться функционалом отдельного сотрудника отдела персонала, поскольку только в коалиции с другими функциями может принести должный результат, органично дополняя повседневный функционал. В связи с этим в развитии кадровой безопасности в редких случаях применяется финансовое вливание с определением бюджета на мероприятия. Поскольку все действия можно воплотить при наличии утвержденной стратегии развития компании с прописанной кадровой стратегии. Для их воплощения достаточно внутренних человеческих и информационных ресурсов. До недавнего времени вопросам кадровой безопасности организаций в РФ в целом уделялось недостаточно внимания. Отсутствие механизмов мониторинга и регулирования кадровой безопасности привело к ряду экономических проблем, связанных в том числе, с недостаточным развитием инновационных производств и трансфера технологий, демографическим кризисом, оттоком из страны перспективных научных кадров. Очевидно, что кадровая безопасность является одним из ключевых факторов экономической безопасности государства и организации.

Целью выпускной квалификационной работы является предложения по повышению кадровой безопасности предприятия.

Объект исследования – публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы» (ПАО «МТС»).

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

Исходя из поставленной цели, задачами выпускной квалификационной работы являются:

1. Изучить теоретико-методологические основы исследования кадровой безопасности предприятия.
2. Провести мониторинг кадровой безопасности ПАО «МТС».
3. Разработать мероприятия по улучшению кадровой безопасности ПАО «МТС».

Выпускная квалификационная работа имеет следующую структуру: введение, три главы, заключение, библиографический список, приложение.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ И МЕТОДЫ ЕЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ

1.1 Кадровая безопасность как составляющая экономической безопасности

Главной целью экономической безопасности предприятия является достижение и обеспечение максимальной стабильности его функционирования, также для решения задач бизнеса является важным создание основы и перспективы роста, независимо от объективных и субъективных угрожающих факторов (факторов риска). Ее иногда называют еще «кадровой и интеллектуальной» составляющей экономической безопасности. Понятие «кадровая безопасность» представляет собой процесс предотвращения негативных воздействий на экономическую безопасность предприятия за счет рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом. Оценивая кадровую безопасность с точки зрения управления, видно, что она занимает доминирующее положение по отношению к другим элементам экономической безопасности, так как она «работает» с людьми (персоналом, кадрами), а это является первичной составляющей. В работе с персоналом первичным подразделением является отдел кадров. Он считается более важным субъектом в кадровой безопасности, чем служба безопасности. Безопасность можно рассматривать с двух сторон:

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

2) понятие безопасность рассматривается как созданный человеком специальный механизм, формирующий состояние определенного объекта, позволяющее контролировать, упреждать, предотвращать угрозы данному объекту и контролировать, нивелировать и минимизировать риски, возникающие в связи с реализацией этих угроз.

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

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

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

В Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года дается понятие риска. Риск в области экономической безопасности – возможность нанесения ущерба национальным интересам Российской Федерации в экономической сфере в связи с реализацией угрозы экономической безопасности. Под риском в безопасности следует понимать события материального или финансового ущерба при реализации различных видов угроз опасности, которые носят вероятный характер. В исследованиях Снитко Л.Т., Тарасовой Т.Ф., Клиндуховой О.А. категории «опасность», «угроза» и «риск» связаны между собой: «опасность» - это потенциальная возможность отрицательного влияния факторов на предприятие, про которой объект опасности не имеет влияние на ее источник; «угроза» - это реальная возможность влияния идентифицированных факторов, которые (в случае наступления) обуславливают убытки и требуют соответствующего противодействия; в отличие от опасностей угрозы кадровой безопасности имеют субъект, объект, направленность и реализуются посредством рисков; «риск» - вероятность наступления угрозы и результат последствий, при

которых объект риска может влиять на риск посредством принятия кадровых решений.

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

Определение понятия экономической безопасности предприятия, которые нашли отражение в работах И. Циглика, Д. Ковалева, Т. Сухоруковой, характеризуются исследованием важнейших факторов, влияющих на обеспечение безопасности предприятия. И. Циглик считает, что экономическая безопасность предприятия – это такое состояние корпоративных ресурсов (персонала, информации, капитала, прав, технологии и техники, оборудования) и предпринимательской возможности, при котором гарантируется максимально эффективное их использование для обеспечения стабильного функционирования и динамического научно-технического и социального развития, предотвращения внутренних и внешних негативных угроз. По мнению Д. Ковалева и Т. Сухоруковой, экономическая безопасность предприятия – это защищенность деятельности предприятия от негативного влияния внешнего окружения, а также способность своевременно устранить разнообразные угрозы или приспособиться к существующим условиям, которые не отражаются негативно на его деятельности.

В результате можно сделать вывод, что экономическая безопасность организации – это состояние защищенности жизненно важных интересов предприятия от внутренних и внешних угроз, формируемое руководством и коллективом предприятия путем реализации мероприятий правового, экономического, организационного, инженерно-технического и социально психологического направлений.

Система экономической безопасности хозяйствующего субъекта состоит из таких элементов, как: экологическая безопасность, кадровая безопасность, финансовая безопасность, информационная безопасность, правовая безопасность. Кадровая безопасность, являясь одним из элементов системы экономической безопасности, представляет собой процесс ликвидации отрицательных воздействий на экономическую безопасность предприятия за счет предотвращения или снижения рисков и угроз, которые связаны с поведением персонала. Существует два вида угроз кадровой безопасности: внешние и внутренние.

Внутренние угрозы – выполненные умышленно или халатно действия, процессы сотрудников, влекущие нанесению ущерба. Возникают непосредственно внутри хозяйствующего субъекта, к ним относятся:

1. Квалификации сотрудников не соответствует предъявляемым к ним требованиям.
2. Малоэффективная система мотивации персонала.
3. Потеря квалифицированных работников.
4. Низкий уровень качества проверки персонала при приеме на работу.
5. Слабая организация системы управления персоналом.
6. Ошибки в планировании ресурсов персонала.
7. Снижение количества рационалистических предложений и инициатив.
8. Отсутствие или «слабая» корпоративная политика.

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

К внешним угрозам целесообразно отнести:

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

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

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

1. Возможность управлять работником, входящим в группу риска, организациями-конкурентами, что может быть направлено на дестабилизацию организации (увод важных клиентов, разглашение коммерческой тайны и т.д.).

2. Склонность к незаконным действиям в результате удовлетворения своих зависимостей.

3. Работник, входящий в группу риска, пытается распространить влияние своих вредных привычек в коллективе, увеличивая количество представителей группы риска в организации.

4. Использование работником для удовлетворения своих зависимостей материальных ресурсов организации.

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

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

2) контроль во время испытательного срока или периода адаптации работника;

3) администрация должна быть готова к увольнению работника, принадлежащего к группе риска, при неукоснительном соблюдении требований Трудового Кодекса РФ.

Таким образом, кадровая безопасность, являясь важнейшим элементом экономической безопасности организации, нацелена на установление таких отношений в коллективе, которые бы способствовали эффективной работе хозяйствующего субъекта.

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

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

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

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

1.2 Классификация и характеристика угроз кадровой безопасности предприятия

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

Кадровую безопасность в организации можно рассматривать с разных позиций. С одной стороны – это процесс обеспечения текущей и потенциальной защищенности персонала организации от разнообразных угроз, в процессах отбора и адаптации персонала, развитии и карьерного роста сотрудников, оценки его деловых и личностных характеристик и оплаты труда, а также при перемещении и высвобождении из организации. Для персонала в этом случае основным источником угроз выступает работодатель, грубо нарушающий права и гарантии работников. С другой стороны, кадровую безопасность можно выстраивать с точки зрения активной защиты, в которой нуждается сама организация. Речь идет об экономической безопасности, имидже и устойчивом развитии внутренних бизнес-процессов, об угрозах, создаваемых несанкционированными сознательными или неосознанными действиями персонала данной организации, которые могут вступать в сомнительные с точки зрения закона трудовые отношения. Это может быть коррупционная деятельность чиновников и лиц, принимающих решение, злоупотребляющих своим положением. Работники организации могут вступать в сговор, передавать секретную информацию третьим лицам или использовать её не по прямому назначению. Отдельные сотрудники могут осуществлять вербовку редких специалистов, переманивать их в конкурирующие организации. Успешные

организации могут подвергаться рейдерским захватам, другим видам насильственных действий. Риски со стороны персонала возникают всегда и на всех этапах работы. В связи с этим, в организациях создают гибкую систему кадровой безопасности, способную вовремя диагностировать надвигающуюся опасность и своевременно её предотвратить. В этой связи очень важно выстроить качественное взаимодействие со службами управления персоналом в организации, начиная с этапа подбора и найма кадров. В список «опасных» кандидатов включаются люди, чья работа в организации или их последующее увольнение может вызвать различные проблемы. Важно не пропустить такого неблагонадежного сотрудника не с точки зрения его профессиональной грамотности (с этим, как раз неплохо справляются рекрутеры), а в плане его безопасного увольнения, что связано с утечкой информации, например с должности главного бухгалтера. Цель службы кадровой безопасности – уменьшение затрат на дальнейший отбор, чтобы в дальнейшем пришлось выбирать только из «нужных» (соответствующих требованиям компании) и «безопасных» претендентов. Главным инструментом работы службы кадровой безопасности является тотальный контроль на всех участках работы персонала. Это видеонаблюдение, прослушивание телефонных разговоров, контроль доступа и работы компьютера, контроль использования рабочего и свободного времени сотрудников, перемещений, то есть контроль в процессе трудовой деятельности и какое-то время после увольнения сотрудника. Естественно, что задача осложняется законностью методов добывания необходимой информации.

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

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

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

1. Определить основные угрозы, исходящие от персонала.
2. Рассмотреть основные схемы противоправных действий, совершенных сотрудниками.
3. Дать рекомендации по сбору и анализу информации по физическому лицу по методу SMICE.

Угрозы, исходящие от персонала организации возможны по следующим направлениям:

1. Разглашение сотрудниками конфиденциальной информации.
2. Совершение сотрудниками противоправных действий (воровство, мошенничество, откаты, проведение сделок через подконтрольные компании, махинации с финансовой отчетностью, внутренний сговор, работа одновременно на нескольких конкурирующих компаниях и т. д.).

3. Совершение действий законных, но наносящих ущерб интересам компании (например, вследствие некомпетентности).

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

При прямых контактах с сотрудниками организации, используя мотивированное и немотивированное разглашение информации, которая представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Мотивированное и немотивированное разглашение информации

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

1. Через сотрудников, ранее уволившихся из компании:

- 1) при контактах сотрудников компании с представителями государственных органов в рамках контролирующих, следственных или иных мероприятий;
- 2) при контактах сотрудников компании в рамках аутсорсинга или внешнего консалтинга (аудита);

2. Через человека, внедренного в компанию.

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

Уровень 1. Мелкие разовые хищения: такие хищения не создают системы и не приносят заметных экономических убытков для бизнеса. Они совершаются скорее из озорства в тех случаях, когда человек уверен в своей безнаказанности. В большинстве случаев они происходят без предварительной подготовки и тщательного обдумывания: человек просто хватается то, что, по его мнению, плохо лежит. Главное средство защиты от них - не создавать соблазнов и внедрить принцип персональной ответственности сотрудников в компании через контроль и реализацию подписей исполнителей в журналах, карточках учета, других разрешительных документах при получении активов; проверки подлинности исполнителей на основе использования паролей, ключей, смарт-карт, электронной цифровой подписи, как при доступе в автоматизированные системы, так и в выделенные помещения (зоны).

Уровень 2. Систематические хищения среднего размера так называемая «надбавка к зарплате»: этот уровень хищений отличается от первого тем, что совершается из экономических мотивов, носит систематический характер, продуман и обычно обеспечивается мерами безопасности. Такие хищения, в отличие от предыдущей группы, несут значительный ущерб для компании. Их опасность для морали персонала в том, что хотя никто особо не афиширует своих «подвигов», в коллективе вырабатывается негласное отношение к ним как к

обыденности. Очень часто, как ни странно, это отношение молчаливо разделяет и менеджмент компании: создаётся атмосфера попустительства. Руководство таких организаций не повышает сотрудникам зарплату, поскольку считает, что те всё равно своё возьмут.

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

Уровень 3. «Внутреннее предпринимательство»: это наиболее опасный уровень злоупотреблений, возникающий там, где сотрудникам предоставляется возможность распоряжаться крупными суммами и самостоятельно принимать крупные финансовые решения. Формально работая на компанию, такие люди создают на её основе внутренний «частный бизнес». Здесь речь идёт уже не о «прибавке к зарплате», а о присвоении больших сумм денег. Как правило, данный уровень присутствует в коммерческих структурах, где отдельные наёмные работники (торгующий персонал) реально оперируют сделками на крупные суммы, лично общаются с клиентами, имеют доступ к наличным и получают возможность так или иначе присваивать часть этих сумм. Главный способ вычисления «внутреннего предпринимателя» — отслеживание его расходов, которые, как правило, значительно выше официальных доходов. Явный признак «внутреннего предпринимательства» — «закрытость» отношений сотрудника при работе с клиентом. Эти сотрудники пытаются под предлогом того, что «клиент не будет работать ни с кем, кроме меня» максимально ограничить информацию о сделке, вплоть до попыток скрыть имя получателя комиссии. Конечно, работа по обеспечению кадровой безопасности бизнеса требует системного подхода, начиная с проведения серьёзного и всестороннего отбора сотрудников, не допуская прием на работу людей, имеющих личностные недостатки, которые могут нанести вред интересам компании, в связи с этим рекомендуется проводить сбор и анализ

информации по физическому лицу по методу SMICE, который представлен в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Метод SMICE при проверке кандидата

| Индекс | Информация |
|--|--|
| S-sex (секс) | <ul style="list-style-type: none"> — адресные, анкетные и паспортные данные; — болезни, которыми болеет и которые он перенес ранее; сексуальная ориентация; — данные о друзьях, подругах, местах проведения досуга; — уклад личной жизни и членов его семьи, в том числе проблемы «отцов и детей», факты семейной неверности и т. д. |
| M-money (деньги) | <ul style="list-style-type: none"> — ранее взятые финансовые обязательства; — материальное положение, в том числе жизнь не по средствам и наличие значительных финансовых накоплений сомнительного происхождения |
| I-ideology (идеология) | <ul style="list-style-type: none"> — суждения бывших сослуживцев и руководителей о его профессиональных и моральных качествах; — отношение к военной службе (военнообязанный, есть отсрочка от службы в армии, уклонение от службы и т. д.); — характеристика деловых контактов и влиятельных родственных связей; — наличие и характер связей в бизнес среде, деловых и политических кругах, лоббировании интересов и прочее; |
| C-comprobat (компрометирующие материалы) | <ul style="list-style-type: none"> — преступления и административные проступки, совершенные им в прошлом; — судебные процессы по гражданским делам, в которых он выступал в качестве истца или ответчика; — участие в религиозных организациях; — связь с организованной преступностью и криминалом; — связь с конкурентами |
| E-ego (особенности личности) | <ul style="list-style-type: none"> — качество исполнения ранее заключаемых договоров с другими партнерами; аморальные проступки (пьянство, употребление наркотиков и т. д.); — психологические особенности личности; — задержки по надуманным предлогам на работе после окончания рабочего дня, факты отказа от использования очередного отпуска; — прогулы и частые отвлечения от выполнения служебных обязанностей; — необоснованный и нелогичный отказ от продвижения по службе, перевода на новое место работы; — жалобы клиентов и других лиц, контактирующих с кандидатом на работу; |

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

1.3 Современные подходы к обеспечению кадровой безопасности предприятия и минимизации её ущерба

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

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

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

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

В настоящее время активно стали применяться самые разнообразные методы отбора персонала, законные и не очень. Данные методы представлены на рисунке 1.1.

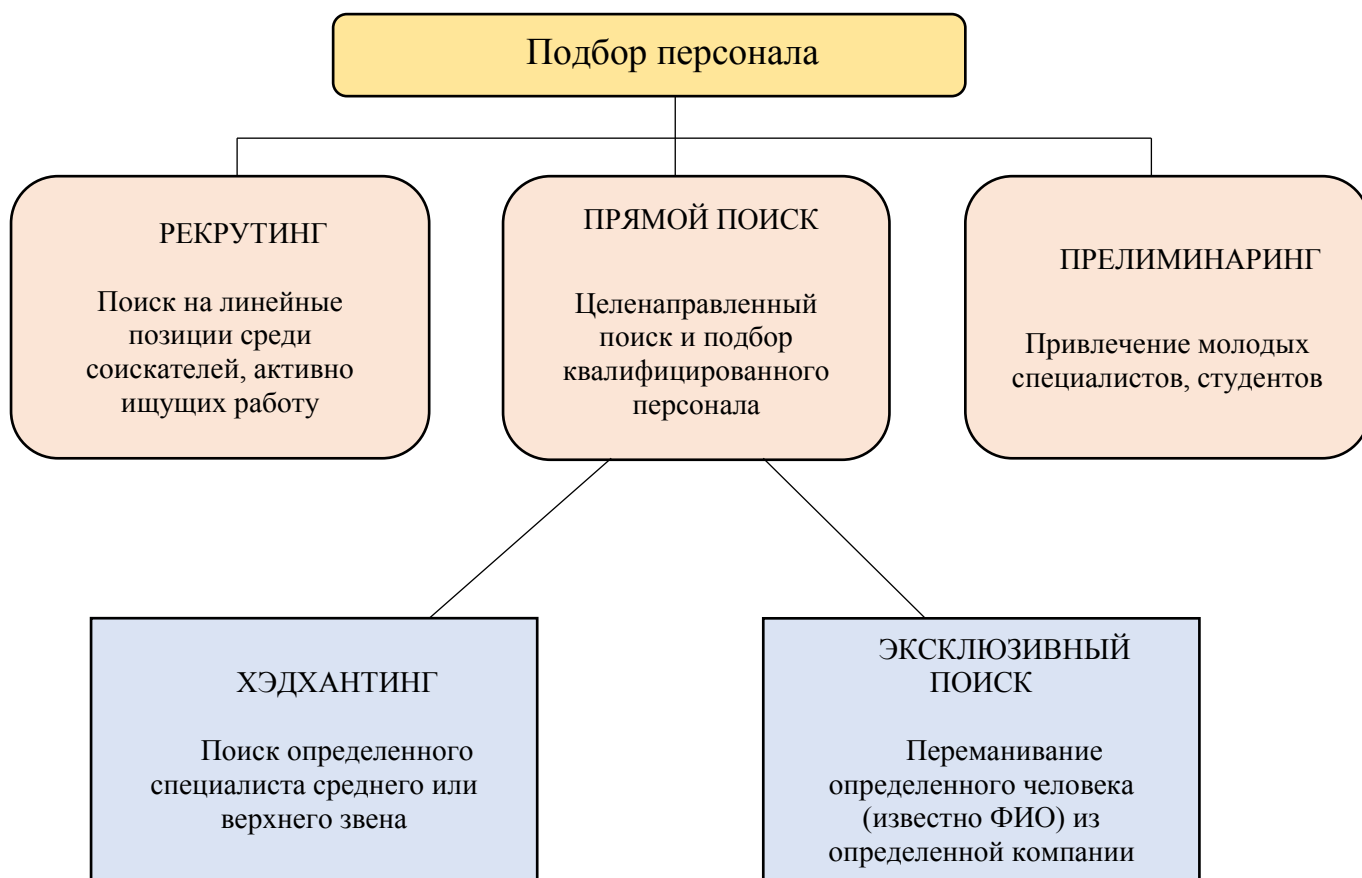


Рисунок 1.1 – Методы отбора персонала

Нетрудно заметить, что методы самые разнообразные и очень специфичные. В силу этого, объективно приходится разграничивать функции HR-структур, которые в большей степени связаны с оценкой деловых и профессиональных качеств кандидатов, от функций служб безопасности.

Подбор персонала (рекрутинг) – это процесс выявления наиболее пригодных и подготовленных работников из числа кандидатов на вакансию. Профессиональный («правильный») процесс рекрутинга состоит из нескольких этапов. Начиная с планирования потребности в персонале, сбора и согласования заявок на подбор, бюджетирования процесса, размещения вакансии в открытом доступе при поиске

кандидатов, проведения собеседования с кандидатом и линейным руководителем, а также получения заключения по итогам проверки нашего кандидата службой безопасности, и заканчивая подписанием трудового договора.

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

Итак, для эффективной организации труда служб подбора и кадровой безопасности, их совместного эффективного взаимодействия в рамках одного и того же процесса подбора кадров, необходимо разграничить сферы деятельности и закрепить за каждой из сторон свой специфичный функционал. К службе безопасности отнесем функции: организации служебного расследования; планирование мероприятий по диагностике и разоблачению выявленных угроз; специальное обучение собственных сотрудников и работников других подразделений по выполнению ими соответствующих действий для сохранения

правопорядка; выполнение целевых запросов в организации (налоговые, миграционные службы, психоневрологический диспансер, изучение кредитных историй и т.п.); проверка подлинности документов (паспорта, трудовой книжки); сбор характеристик с прошлых мест работы для проверки трудовых историй (конфликтности), финансовой стабильности (благонадежности), возможно, данные о родственниках, если есть в этом острая необходимость (смотря на какую должность претендует соискатель).

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

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

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

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

К методам информационно-психологического воздействия относятся: нарушение прав работников на рабочем месте, дискриминации (по половозрастному признаку, в отношении людей с ограниченными физическими

возможностями, больных СПИДОМ, людей, ведущих нездоровый образ жизни); психическое насилие: моббинг, буллинг, харасмент. К этим же методам отнесем распространение слухов, сплетен, провокаций; утечка/похищение информации; несанкционированный сбор, хранение, обработка, использование персональных данных сотрудников, передача их третьим лицам, и др. Методы, противостоящие потенциальной и/или реальной кадровой угрозе, классифицируем как профилактические, пресекающие или отражающие и карающие; это могут быть методы легитимного и нелегитимного характера, откровенно криминального характера (вербовка, шантаж, взятки).

Среди методов по минимизации угроз кадровой безопасности на предприятии целесообразно выделить те, которые направлены на повышение благонадежности и способствуют предупреждению нелояльности сотрудников организации. Данные методы показаны на рисунке 1.2.

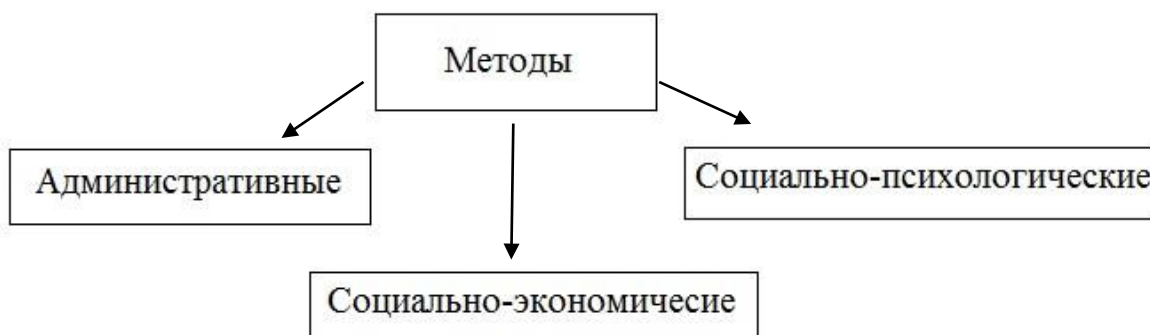


Рисунок 1.2. – Методы минимизации угроз кадровой безопасности

К административным методам относятся:

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

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

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

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

5) создание нормативно-правовой базы обеспечения кадровой безопасности, предусматривающей разработку и внедрение правил поведения и этических норм, обязательных для соблюдения. К числу основных регламентирующих документов следует отнести правила внутреннего трудового распорядка, трудовые договоры, договоры о материальной ответственности, договоры о неразглашении конфиденциальной информации, коммерческой тайны, персональных данных, регламенты использования средств коммуникации и доступа в интернет и пр. В качестве дополнительного инструмента регулирования социально-трудовых отношений, которые не охватили в своем регулировании локальные нормативные акты, может использоваться этический кодекс;

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

К социально-экономическим методам относятся:

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

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

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

Социально-психологические методы включают:

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

2) создание не авторитарного стиля управления в организации, при котором руководитель не будет унижать и задевать чувство собственного достоинства подчиненных, с тем чтобы не провоцировать обратную негативную реакцию.

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

Наиболее распространенными в практическом применении являются административно-организационные и социально-психологические методы. Эти методы позволяют развить компетенцию сотрудника для того, чтобы он эффективно выполнял свои должностные обязанности, ведь эффективная работа организации складывается из эффективного распоряжения имеющихся ресурсов. Выбор того или иной стратегии сотрудничества с персоналом зависит от самой политики компании. Либо она придерживается идеологии «борьбы», рассматривая своих сотрудников, как угрозу, либо организация нацелена на сотрудничество. В первом случае разрабатываются документы, где четко прописываются взаимоотношения с сотрудниками, во втором случае - в компании

регламентируется самый минимум операций по контролю, а вся политика будет направлена на создание таких условий труда, при которых сотрудники будут чувствовать себя наиболее комфортно. Также компания может проводить сопровождение персонала. Оно является важным элементом обеспечения безопасности фирмы. Сопровождение состоит из следующих компонентов:

1. Мониторинг.
2. Обучение.
3. Определение возникающих проблем и помощь в их решении.
4. Оценка адаптации нового сотрудника.
5. Аттестация.
6. Мониторинг психологического климата.

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

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

Все меры по обеспечению кадровой безопасности должны отвечать принципам, представленным в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Принципы, которым должны отвечать все меры по обеспечению кадровой безопасности

| Принцип | Значение |
|--------------------------------|--|
| Непрерывность | Осуществление мер по обеспечению безопасности, которые находятся в постоянной готовности к отражению внешних и внутренних угроз. Руководство компании должно полностью понимать весь прогресс по обеспечению кадровой безопасности и не допускать пауз в работе. |
| Комплексность | На всех этапах деятельности компании и во всех ее подразделениях необходимо использование всех способов, направленных на защиту финансовых, информационных, материальных и человеческих ресурсов. |
| Своевременность | Безопасность обеспечивается с помощью заранее утвержденных упреждающих мер. Данный принцип предполагает постановку задач по безопасности и своевременное их решение с предоставлением отчетности о проведенной работе. |
| Законность | Обеспечение кадровой безопасности осуществляется на основе российского законодательства. |
| Экономическая целесообразность | Необходимо сопоставлять затраты на обеспечение безопасности и возможный ущерб, при этом затраты на обеспечение безопасности не должны превышать ущерб от любых рисков. |
| Конкретность и надежность | Определяются конкретные виды ресурсов, которые выделяются на обеспечение безопасности. |
| Профессионализм | Только специально обученные и подготовленные люди могут в полной мере обеспечить безопасность. |
| Универсальность | Независимо от места применения мероприятий по обеспечению безопасности, они всегда дают положительный эффект. |
| Взаимодействие и координация | На основе комплексного взаимодействия соответствующих подразделений, ответственных лиц и служб осуществляются меры по обеспечению безопасности. |

Эффективная система управления персоналом гарантирует не только высокую производительность труда, но и всестороннюю социальную защищенность

сотрудников, благоприятный морально-психологический климат, комфортные условия труда, широкие возможности для самореализации личности. А значит, можно говорить об эффективной защите бизнеса от кадровых опасностей и угроз. Также, для минимизации ущерба кадровой безопасности предприятия необходимо привлекать профессионально подготовленных специалистов, способных вовремя распознать угрозу и нейтрализовать ее.

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

Выводы по разделу 1.

Таким образом, кадровая безопасность – это процесс предотвращения негативных воздействий на экономическую безопасность предприятия за счет ликвидации или снижения рисков и угроз, связанных с персоналом и трудовыми отношениями в целом.

Так же следует различать внешние и внутренние угрозы. Внешние негативные воздействия — это действия, явления или процессы, не зависящие от воли и сознания сотрудников предприятия и влекущие нанесение ущерба. К внутренним негативным воздействиям относятся действия (умышленные или неосторожные) сотрудников предприятия.

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

2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОЦЕНКА КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ПАО «МТС»

2.1 Краткая характеристика кадровой деятельности ПАО «МТС»

Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы» (ПАО «МТС») — ведущая компания в России и странах СНГ по предоставлению услуг мобильной и фиксированной связи, доступа в интернет, кабельного и спутникового ТВ-вещания, цифровых сервисов и мобильных приложений, финансовых услуг и сервисов электронной коммерции, а также конвергентных ИТ-решений в сфере системной интеграции, интернета вещей, мониторинга, обработки данных и облачных вычислений. Предоставляя инновационные услуги и решения, МТС вносит значимый вклад в экономический рост и улучшение качества жизни десятков миллионов людей в странах присутствия.

Возникновение компании тесно связано с зарождением российского рынка сотовой связи в стандарте GSM. В Советском Союзе диапазон частот 900 МГц был занят навигационными службами авиации, как военной, так и гражданской. В 1991 году, всего через год после появления первых рекомендаций по стандарту, НПО «Астра» совместно с НИИ Радио и НИИ Министерства обороны провели исследования и натурные испытания, подтвердившие возможность совместного использования диапазона 900 МГц и для авианавигации, и для сотовой связи. 25 июля 1992 года на коллегии Министерства связи России было принято решение о создании в стране двух систем подвижной радиотелефонной связи: стандарта NMT-450 и стандарта GSM. Был объявлен конкурс на получение лицензии на оказание услуг сотовой связи в диапазоне GSM-900. Одним из участников конкурса по Московскому региону стал консорциум «Мобильная Москва», в состав которого вошли НПО «Астра», ОАО «Московская городская телефонная сеть» (МГТС, в настоящее время контролируется МТС), российские компании «М-Белл» и АСВТ, ФАПСИ, центральная станция связи МПС и

канадская компания ВСТІ. Данный консорциум в итоге и оказался победителем конкурса.

В России, Украине, Беларуси и Армении услугами мобильной связи Группы МТС пользуются 104,7 миллиона абонентов. На российском телеком-рынке МТС — традиционный лидер по ключевым показателям мобильного бизнеса: по количеству абонентов, выручке и OIBDA. ПАО «МТС» с дочерними компаниями обслуживает в России 77,6 миллиона абонентов; ПрАО «ВФ Украина» в Украине — 19,6 миллиона; СООО «Мобильные ТелеСистемы» в Беларуси — 5,5 миллиона; ЗАО «МТС-Армения» (VivaCell-MTS) в Армении — 2,1 миллиона. В странах присутствия группа компаний МТС оказывает услуги мобильной связи в стандартах GSM, UMTS и LTE.

МТС предоставляет услуги фиксированной телефонии, широкополосного доступа в интернет и цифрового кабельного телевидения в более чем 200 городах во всех федеральных округах РФ. Всего фиксированными услугами в России охвачено свыше девяти миллионов домохозяйств. Крупнейшим оператором фиксированной связи Группы МТС является ПАО «Московская городская телефонная сеть» (МГТС), обслуживающая более 1,9 миллиона домохозяйств по технологии GPON со скоростью передачи данных до одного Гбит/с.

МТС через свою 100% дочернюю компанию ПАО «МТС» располагает крупнейшей в России непроизводственной розничной сетью из 5 800 салонов связи по обслуживанию клиентов, продаже мобильных устройств, предоставлению финансовых и банковских услуг.

Стратегия развития Группы МТС «3Д» («Данные, Диджитализация, Дивиденды») направлена на укрепление лидерства на российском телеком- и ИТ-рынках за счет роста проникновения услуг передачи данных и мобильного интернета, продвижения инновационных цифровых и конвергентных решений для широкого круга пользователей, повышения операционной эффективности и инвестиционной привлекательности компании для акционеров.

Реализуя стратегию «3Д», МТС строит сети мобильной связи LTE-Advanced и LTE Advanced Pro с пиковыми скоростями передачи данных до 700 Мбит/с. В 2018 компания внедрила первые коммерческие технологические решения 5G: запустила сеть с поддержкой технологии LAA со скоростью доступа до 979 Мбит/сек, а в ряде российских городов — сеть на базе технологии Massive MIMO. МТС развивает собственную транспортную инфраструктуру, обладая в России сетью волоконно-оптических линий связи протяженностью свыше 226 тысяч километров.

МТС активно диверсифицирует бизнес и осваивает новые направления. Компания, контролируя 95% в капитале МТС Банка, предоставляет банковские и финансовые услуги в салонах связи, финансовые сервисы и приложения на мобильных устройствах, а также работает на рынке инвестиционных услуг, участвуя в капитале УК «Система Капитал», одной из крупнейших управляющих компаний в России.

МТС осуществляет экспансию на новые рынки за счет M&A-сделок: обладает контрольным пакетом в компании LiteBox — разработчике облачных касс для корпоративных клиентов; владеет двумя ведущими российскими билетными операторами на рынке культурно-развлекательных мероприятий — «Пономиналу.ру» и Ticketland.ru; инвестировала в один из лидирующих киберспортивных клубов мира Gambit Esports и в один из крупнейших российских онлайн-сервисов Youdo.com по поиску исполнителей для решения бытовых и бизнес-задач.

Совместно с АО «Группа компаний «Медси», одной из ведущих в России частных сетей медицинских клиник, МТС запустила телемедицинскую платформу для онлайн-консультаций с врачами, а на базе собственного корпоративного университета — платформу Smart University для дистанционного образования.

Через свою 100% дочернюю компанию — АО «Энвижн Груп» — МТС оказывает услуги системной интеграции и ИТ-аутсорсинга для удовлетворения

запроса корпоративного и государственного секторов на комплексные телеком- и ИТ-решения.

Сегодня, трансформируясь в ИТ-компанию, МТС наряду с организацией сетей связи и ШПД поставляет корпоративным клиентам различные решения в сфере интернета вещей, автоматизированного управления, сбора, обработки и хранения данных, мониторинга, навигации, охраны, информационной безопасности, электронного документооборота, а также облачные услуги под брендом #CloudMTS на базе десяти собственных ЦОДов.

МТС — лидер в сегменте межмашинных соединений (M2M) в России с наибольшей 42%-ной долей рынка по количеству SIM-карт. Компания первой среди операторов связи развернула федеральную сеть для интернета вещей в стандарте NB-IoT.

Обладая сильной экспертизой в ИТ, МТС расширяет цифровую экосистему OTT, IP и облачных сервисов: сегодня свыше 15 миллиона пользователей пользуются мобильными брендированными приложениями МТС.

Для исследования перспективных направлений и ускорения запуска новых продуктов и услуг в компании работает Центр инноваций, объединяющий специалистов Группы МТС. Компания тесно сотрудничает с ведущими мировыми производителями телекоммуникационного оборудования и ПО, тестируя и внедряя новые технологии 5G и IoT.

МТС — один из крупнейших российских работодателей в России. В компаниях Группы на рынках присутствия работают более 65 тысяч человек, в МТС в России — около 27 тысяч человек. Компания традиционно входит в топ-5 рейтинга наиболее привлекательных российских работодателей.

В 2018 году МТС лидировала на российском рынке мобильной связи по абсолютным значениям общей выручки, выручки от мобильного бизнеса, а также OIBDA — эти показатели составили 448,1 миллиарда, 312,6 миллиарда и 209,2 миллиарда рублей соответственно. Консолидированная выручка Группы МТС выросла в 2018 году на 8,4% до 480,3 миллиарда рублей,

а скорректированный показатель OIBDA увеличился 22,9% до 220,9 миллиарда рублей.

МТС является одной из компаний — «голубых фишек» российского рынка акций и входит в число крупнейших мобильных операторов мира по размеру абонентской базы. С июня 2000 года акции МТС котируются на Нью-Йоркской фондовой бирже под кодом MBT. Крупнейшим акционером ПАО «МТС» является ПАО АФК «Система», которое с учетом косвенного участия через подконтрольные компании владеет 55,64% акций оператора, остальные 44,3% акций находятся в свободном обращении.

В таблице 2.1 представлены основные показатели деятельности предприятия за 2016-2018 гг.

Таблица 2.1 – основные показатели деятельности предприятия за 2016-2018 гг.

| Показатели | Годы | | | Отклонение (+,-) | |
|---|----------|----------|----------|------------------------|------------------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2017г. от 2016г. | 2018г. от 2017г. |
| Выручка, млн. руб. | 314352 | 323793 | 331236 | 9441 | 7443 |
| Себестоимость, млн. руб. | (165469) | (161311) | (157826) | -4158 | -3485 |
| Чистая прибыль, млн. руб. | 50658 | 69063 | 91607 | 25944 | 22544 |
| Материальные затраты, млн. руб. | 505 | 460 | 376 | -45 | -84 |
| Среднегодовая стоимость основных средств, млн. руб. | 176894 | 170808 | 179479 | -6086 | 8671 |
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 70000 | 65000 | 75000 | -5000 | 10000 |
| Производительность труда, млн. руб. | 4,5 | 4,9 | 4,4 | 0,4 | -0,5 |
| Фондоотдача, руб. | 1,77 | 1,89 | 1,84 | 0,12 | -0,05 |

Из таблицы 2.1 видно, что за анализируемый период выручка имеет тенденцию к увеличению, в 2017 году по сравнению с 2016 годом показатель увеличился на 9441 млн. руб., а к 2018 году выручка увеличилась на 7443 млн. руб. и составила 331236 млн. руб. Увеличивающаяся выручка предприятия свидетельствует об увеличении объемов продаж, которые в свою очередь зависят от следующих факторов: качества, выпускаемой продукции; разумной ценовой политики; налаженных каналов сбыта; эффективных рекламных мероприятий и т.д.

Себестоимость продаж в 2018 году по сравнению с 2017 годом уменьшилась на 3485 млн. руб., что является отрицательным эффектом. Данное увеличение также связано с увеличением объемов продаж за анализируемый период. В конечном результате чистая прибыль организации в 2018 году уменьшилась по сравнению с предыдущим годом на 22544 млн. руб.

Среднесписочная численность персонала за анализируемый период имеет тенденцию к увеличению, так в 2017 году, по сравнению с 2016 годом численность уменьшилась на 5000 человека, а в 2018 году, по сравнению с 2017 годом показатель увеличился на 10000 единицы.

Производительность труда – это объем работ или услуг, произведенный одним работником за единицу времени. Определяется как деление выручки на среднесписочную численность персонала.

В 2017 году на предприятии показатель производительности труда равен 4,9 млн. руб., увеличение составило 0,4 млн. руб. по сравнению с 2016 годом. В 2018 году производительность труда уменьшилась на 0,5 млн. руб. и составила 4,4 млн. руб.

Фондоотдача – экономический показатель, характеризующий уровень эффективности использования основных производственных фондов предприятия, который определяется как деление выручки на среднегодовую стоимость основных средств.

Эффективность управления основными средствами в организации растет. В 2016 г. было произведено продукции и предоставлено услуг на сумму 1,77 рубля на каждый используемый рубль основных средств. В 2017 г. показатель растет до 1,89 рублей. Причиной такой тенденции является оптимизация структуры основных средств – лишние были проданы. Также наблюдается повышение объема продаж. В 2018 году по сравнению с 2017 годом фондоотдача увеличилась, на 0,05 рубля.

Так как одним из показателей деятельности предприятия является среднесписочная численность работников, то целесообразно рассмотреть динамику численности персонала в ПАО «МТС» за период с 2017 года по 2018 год, которая представлена в таблице 2.2

Таблица 2.2 – Динамика движения персонала за 2017-2018 гг.

| Показатели, чел. | Годы | | Отклонение (+,-) |
|---------------------------------------|-------|-------|------------------|
| | 2017 | 2018 | |
| Среднесписочная численность персонала | 65000 | 75000 | 10000 |
| Принято | 5000 | 10000 | 5000 |
| Уволилось | 391 | 414 | 23 |
| в том числе: | | | |
| - по собственному желанию | 365 | 396 | 31 |
| - за нарушение трудовой дисциплины | 26 | 18 | -8 |

Из таблицы 2.2 видно, что среднесписочная численность персонала увеличилась на 10000 человека. Принято на работу в 2018 году на 5000 человек больше, чем в 2017 году. Уволилось по собственному желанию 365 и 396 человек в 2017 и 2018 годах соответственно. За нарушение трудовой дисциплины в 2017 году уволилось 26 человека, а в 2016 году на 18 человек. Для наглядного представления данные изображены на рисунке 2.1.

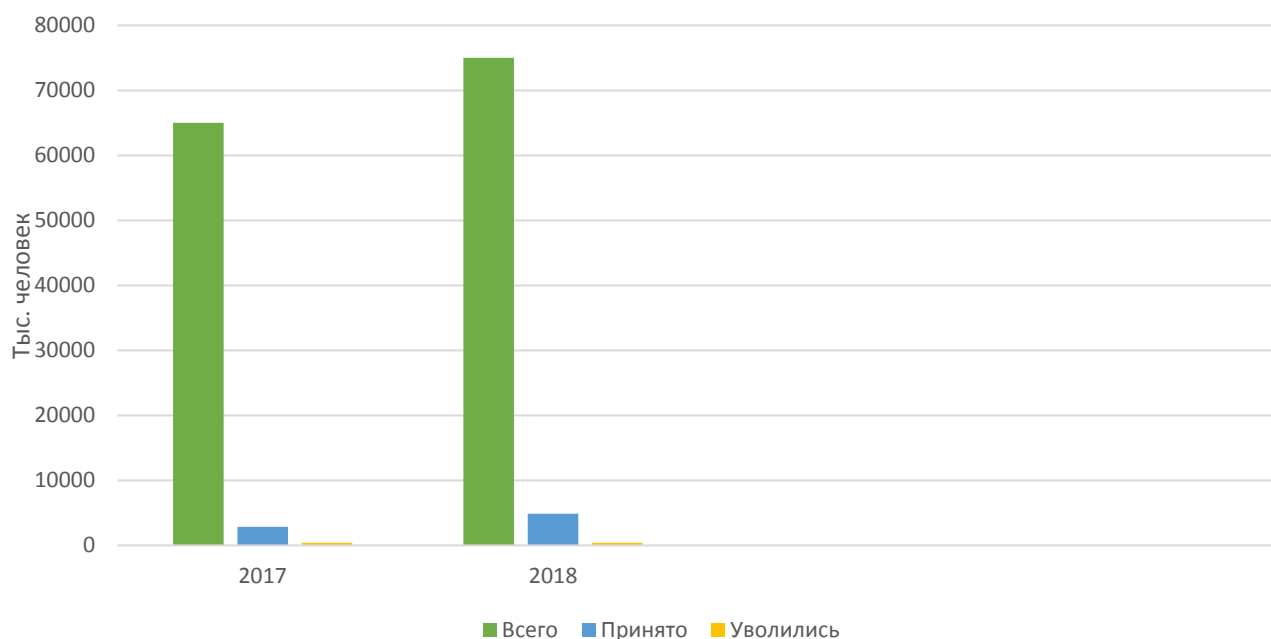


Рисунок 2.1. – Динамика движения персонала

Для характеристики движения рабочих кадров определяют следующие показатели:

1) коэффициент оборота по приёму рабочих определяется как отношение общего количества принятого на работу персонала к среднесписочной численности персонала;

2) коэффициент оборота по выбытию равен отношению общего числа уволившихся работников к среднесписочной численности персонала;

3) коэффициент текучести кадров определяется как отношение количества уволившихся работников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины (кроме ушедших в армию и на пенсию) к среднесписочной численности персонала;

Показатели, характеризующие движение рабочих кадров представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Показатели, характеризующие движение рабочих кадров в ПАО «МТС» за 2017-2018 гг.

| Показатели, чел. | Годы | | Отклонение (+,-) |
|--|-------|-------|------------------|
| | 2017 | 2018 | |
| Среднесписочная численность персонала | 65000 | 75000 | 10000 |
| Принято | 5000 | 10000 | 5000 |
| Уволилось | 391 | 414 | 23 |
| в том числе: | | | |
| - по собственному желанию | 365 | 396 | 31 |
| - за нарушение трудовой дисциплины | 26 | 18 | -8 |
| Коэффициент оборота по приёму рабочих, % | 0,07 | 0,13 | 0,06 |
| Коэффициент оборота по выбытию, % | 0,006 | 0,065 | 0,059 |
| Коэффициент текучести кадров, % | 0,006 | 0,065 | 0,059 |

Коэффициент оборота по приему необходим для выявления непосредственных источников формирования кадров и наличия существующих вакансий. В 2017 году данный показатель составил 0,07%, а в 2018 году 0,13%.

Прием кадров происходит за счет:

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

Коэффициент оборота по выбытию показывает численность уволенных работников, сгруппированных по причинам увольнения, данный показатель составил 0,006% и 0,065% в 2017 и 2018 годах соответственно.

Коэффициент текучести кадров за анализируемый период равен 0,006% и 0,065%. Что является отрицательным значением.

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

2.2 Исследование системы организации кадровой работы и деятельности службы безопасности предприятия

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

1. Кадровое обеспечение деятельности предприятия:

Кадровое обеспечение предприятия — это основная задача отдела по работе с персоналом. Рассмотрим основные положения об отделе кадров в ПАО «МТС». Отдел кадров является структурным подразделением акционерного общества ПАО «МТС».

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

Основные задачи отдела кадров:

- 1) участие в разработке и реализации стратегии управления персоналом;
- 2) обеспечение предприятия необходимым количеством кадров руководителей, специалистов, рабочих требуемых профессий, специальностей и квалификации;
- 3) осуществление эффективного подбора, расстановки и реализации трудового потенциала кадров в соответствии с их профессиональными, деловыми и нравственными качествами;
- 4) участие в формировании и развитии стабильного трудового коллектива, создании благоприятного социально-психологического климата;
- 5) постоянное совершенствование управления кадрами на основе реализации целевых программ.

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

Функции отдела кадров:

1) участвует в разработке единой кадровой политики и осуществляет ее через повседневную кадровую работу;

2) прогнозирует перспективную и определяет текущую потребность в кадрах, источники ее удовлетворения;

3) содействует успешной адаптации новых работников в коллективе;

4) анализирует имеющийся кадровый состав, планирует профессионально-должностное продвижение работников;

5) организует изучение профессиональных, деловых и моральных качеств работников на основе объективной оценки при широком использовании различных методов, а также проведение аттестации руководителей и специалистов;

6) разрабатывает и реализует смету финансовых расходов, связанных с развитием кадров, оформлением приема на работу, приобретения бланков трудовых книжек и т.д.

2. Документирование кадровой деятельности: наиболее многочисленную по видам и разновидностям группу кадровых документов составляет организационно-распорядительная документация, охватывающая вопросы организационно-правового обеспечения деятельности кадровой службы и ее сотрудников, документирования движения кадров, аттестации персонала, соблюдения трудовой дисциплины и многие другие.

При оформлении организационно-распорядительных документов организацией ПАО «МТС» (приказов, протоколов, актов и т.д.) выполняются типовые управленческие действия, связанные с согласованием, подписанием,

утверждением этих документов, с доведением их до сведения работников под расписку.

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

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

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

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

1) заявление о приеме на работу с подписью директора;

2) паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;

3) трудовую книжку, за исключением случая, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;

4) страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;

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

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

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

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

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

На основании заявки специалисты отдела определяют наиболее эффективные пути поиска кандидатов. Поиск может осуществляться как за счет внутренних ресурсов предприятия, так и за счет внешних. Источники привлечения кандидатов выбираются исходя из уровня вакансии, конкретной ситуации на рынке труда, финансовых возможностей. Основными источниками являются:

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

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

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

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

3 этап: для проведения собеседования приглашаются руководитель (соискателя вакансии), непосредственный руководитель (соискателя вакансии), ведущий специалист по кадрам и (пенсионным вопросам) отдела. В ходе собеседования кандидат знакомится с ДИ (ИР), локальными нормативными документами предприятия и другими документами, предусмотренными ТК РФ. Далее оцениваются деловые качества кандидата, его соответствие иным требованиям, а также способность адаптироваться на новом рабочем месте. При соответствии всем требованиям нескольких кандидатов предпочтение отдается внутренним кандидатам.

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

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

поступающего на работу визирует Заместитель генерального директора по безопасности.

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

4 этап: адаптация персонала. На этапе адаптации, человек вливается в профессиональную среду. Идет усвоение культурных ценностей организации, знакомство со своими профессиональными обязанностями, миссией организации, осознание своего места в структуре организации.

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

Процесс адаптации состоит из нескольких этапов.

На начальном этапе адаптации руководитель подразделения:

- 1) знакомит с функциями подразделения (цели, приоритеты, организация и структура, направление деятельности, взаимоотношения с другими подразделениями, взаимоотношения внутри подразделения);
- 2) представляет вновь принятого сотрудника непосредственному руководителю;
- 3) представляет вновь принятого работника рабочему коллективу;

- 4) знакомит вновь принятого работника с работниками других подразделений, с которыми будет взаимодействовать при выполнении своих функций;
- 5) показывает вновь принятому работнику его рабочее место;
- 6) знакомит работника с расположением производственных, служебных и бытовых помещений, с планом адаптационных мероприятий.

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

- 1) более подробно о структуре и функциях подразделения, о соблюдении требований промышленной безопасности;
- 2) особенности взаимоотношений с работниками других подразделений и взаимоотношения внутри подразделения;
- 3) особенности социально-психологического климата трудовой группы, нормы поведения;
- 4) основные правила и требования к выполняемой работе, ключевые правила безопасности;
- 5) методы контроля и оценки исполнения работы;
- 6) контроль со стороны кадровой службы;
- 7) правила безопасной эксплуатации оборудования;
- 8) методы контроля руководителями подразделения и соответствующими службами Общества нарушений в области охраны труда и промышленной безопасности и последствия таких нарушений.

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

Что касается ПАО «МТС», на предприятии функционирует система поощрений для работников с целью стимулирования работников добросовестно

выполнять свои обязанности. Основными принципами в отношении политики вознаграждения и оплаты труда в данной организации являются:

- 1) обеспечение единого подхода к оплате труда всех сотрудников предприятия;
- 2) мотивация работников на достижение задач и целей путем повышения эффективности индивидуальной деятельности, а также деятельности структурных подразделений и всего предприятия в целом;
- 3) конкурентоспособность компенсационного пакета на рынке труда с учетом региональных особенностей и специфики отрасли;
- 4) прозрачность – обеспечение понимания всеми работниками принципов определения уровня вознаграждения;
- 5) поощрение инициативы, руководство предприятия стремится стимулировать развитие инициативности и творческой активности работников;
- 6) социально-экономический баланс, помимо экономической оправданности затрат на человеческие ресурсы, при разработке системы оплаты труда и применении социальных программ учитываются объективные потребности работников;
- 7) укрепление имиджа компании в качестве надежного работодателя.

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

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

труда с конкретными результатами деятельности подразделений предприятия и каждого работника.

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

2.3 Выявление внутренних и внешних угроз кадровой безопасности на предприятии ПАО «МТС»

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

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

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

Для выявления данных угроз на предприятии отделом кадров ежеквартально проводится опрос в форме анкеты. Данная анкета заполняется средним и высшим звеньями сотрудников организации и включает два блока вопросов. Первый из

которых, это вопросы, связанные с работой в конкурирующих предприятиях. А вторая часть включает вопросы, связанные с давлением на сотрудников извне.

Пример анкеты для выявления внешних угроз кадровой безопасности представлен в таблице 2.4

Таблица 2.4 – Перечень вопросов по выявлению кадровой безопасности

| № | Содержание вопроса | Варианты ответов | | |
|-----|---|------------------|-----|----------|
| | | Да | Нет | К каким? |
| 1.1 | Вы работали в конкурирующей организации? - если да, то назовите причину увольнения | Да | Нет | |
| | | | | |
| 1.2 | Был ли у Вас доступ к защищенным данным организации | Да | Нет | К каким? |
| 1.3 | Считаете ли Вы, что условия труда в ПАО «МТС» более привлекательные, чем у конкурирующего предприятия? (если да, то почему?) | Да | Нет | Почему? |
| 1.3 | Укажите прошлое место работы - как долго работали? - занимаемая должность - причина увольнения | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| 2.1 | Поступали ли Вам предложения на работу от конкурирующих предприятий? | Да | Нет | От кого? |
| 2.2 | Попадали ли Вы в различного рода зависимости: материальные, финансовые, религиозные, политические, наркотические, информационные и т.п. ПОДЧЕРКНИТЕ НУЖНУЮ ВАМ ЗАВИСИМОСТЬ. | Да | Нет | |
| 2.3 | Были ли попытки агентов конкурирующей организации завладеть защищенной информацией, которая имеется у Вас? | Да | Нет | |

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

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

1. Квалификации сотрудников не соответствует предъявляемым к ним требованиям.

2. Малоэффективная система мотивации персонала.

3. Потеря квалифицированных работников.

4. Низкий уровень качества проверки персонала при приеме на работу.

5. Неудовлетворенность рабочей обстановкой сотрудника.

Для выявления внутренних угроз был осуществлен опрос кадровой службы.

Данный опрос включает следующий перечень вопросов:

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

Также для выявления и нейтрализации внутренних угроз организацией применяется поэтапный подход. Данный подход не требует серьезных затрат и основан на типовых решениях, разработанных с учетом практического опыта. Идея

данного подхода заключается в применении мероприятий кадровой безопасности к сотруднику в соответствии с этапом взаимоотношения сотрудника с компанией.

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

- 1) трудоустройство;
- 2) психодиагностическое обследование кандидатов при приеме на работу;
- 3) психофизиологическое обследование;
- 4) информационно-аналитическая справка на кандидата при приеме на работу;
- 5) работа с действующим персоналом;
- 6) социально-психологическое исследование структуры коллектива;
- 7) социально-психологическое исследование климата в коллективе;
- 8) исследование стиля руководства коллективом;
- 9) социально-психологическое исследование уровня лояльности сотрудников коллектива;
- 10) Специальные профилактические мероприятия для повышения лояльности персонала;

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

Вывод по разделу 2.

Компания МТС является одной из ведущих компаний в России и странах СНГ по предоставлению услуг мобильной и фиксированной связи, доступа в интернет, кабельного и спутникового ТВ-вещания, цифровых сервисов и мобильных приложений, финансовых услуг и сервисов электронной коммерции, а также конвергентных ИТ-решений в сфере системной интеграции, интернета вещей, мониторинга, обработки данных и облачных вычислений. Предоставляя

инновационные услуги и решения, МТС вносит значимый вклад в экономический рост и улучшение качества жизни десятков миллионов людей в странах присутствия.

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

Для выявления данных угроз на предприятии отделом кадров ежеквартально проводится опрос в форме анкеты.

По результатам опроса кадровой службы ПАО «МТС» можно сделать вывод, что в отделе работают квалифицированные сотрудники, которые исполняют свои обязанности в соответствии с законодательными и нормативными актами, а также в соответствии с уставом предприятия.

Также ПАО «МТС» обладает достаточной рабочей силой для осуществления экономической деятельности с целью получению прибыли.

На предприятии ПАО «МТС» функционирует система поощрений для работников с целью стимулирования работников добросовестно выполнять свои обязанности.

3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Улучшение тактики построения лояльности персонала предприятия

Наиболее распространённые определения лояльности персонала Э. Баттермана, Д. Страссела, Л. Портера, Р. Моудей и д.р. содержат основные положения данного феномена, к которым следует отнести стремление разделить ценности и цели организации, готовность персонала прикладывать дополнительные усилия, сознательная установка персонала на соблюдение норм и правил, а также личная заинтересованность персонала в развитии организации.

По мнению С.В. Василенко лояльность персонала по отношению к организации — это выражение чувства преданности, которое реализуется через позитивное отношение служащих к фирме-работодателю. А под благонадежностью автор понимает точное воспроизведение правил и норм, законов какой-либо конкретной организации.

Д. Староверов определяет лояльность как удовлетворенность сотрудника условиями, вознаграждением, ростом и перспективами, коллективом, защитой от внешних угроз (например, физические угрозы сотруднику и его близким).

О. С. Дейнека определяет лояльность следующим образом: лояльность — это приверженность делу фирмы, появляющаяся благодаря эффективной подготовке кадров, человеческая связь между подчиненными и его начальником.

В свою очередь А. Калабин пишет, что лояльность — это благожелательное, уважительное отношение сотрудника как непосредственно к руководству организации, так и к решениям, принимаемым руководством, готовность выполнять указания руководства даже в случае несогласия с ним.

Таким образом, лояльность это не просто следование правилам и нормам, а принятие ценностей фирмы, т.е. благонадежность предшествует лояльности. По мнению Т. Соломанидиной позитивная модель развития отношения работника к организации включает три этапа, которые показаны на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1- Позитивная модель развития отношения работника к организации

Так, под благонадежностью в данной модели следует понимать, насколько работник законопослушен, честен, насколько высокие моральные его моральные установки, под лояльностью сотрудника следует понимать верность компании, желание быть полезным, эффективным, в свою очередь приверженность — это идентификация себя с компанией.

Можно выделить следующие атрибуты лояльности персонала организации:

- честность по отношению к объекту лояльности;
- разделение персоналом основных ценностей и убеждений;
- верность и чувство гордости за свою организацию, за принадлежность к ней;
- заинтересованность в успехе организации;
- готовность предупредить об опасности;
- стремлением наилучшим образом выполнять свои должностные обязанности;
- стремление сохранить своё рабочее место.

Помимо модели организационной лояльности В. Соломанидиной в литературе существует ещё достаточное количество подходов к построению моделей лояльности. В. Доминьяк описывает модель Оскара Грусски, рассматривающего понятие лояльности, состоящего из четырех частей: стаж в организации, идентификация с компанией, отношения к администрации компании, общая удовлетворенность. Также, например, модель Паулу Морроу, предполагает, что лояльность состоит из четырех универсальных форм: одобрение рабочей этики, лояльность к карьере, организационная лояльность и вовлеченность в работу. Так, на основе изученной литературы в таблице 3.1 рассмотрим основные составляющие организационной лояльности.

Таблица 3.1 - Составляющие моделей организационной лояльности

| Составляющее | Содержание |
|-------------------|--|
| Удовлетворенность | Удовлетворенность восприятие сотрудниками всех предоставляемых организацией условий и благ, оплаты труда и сравнение с собственными потребностями и запросами, т.е. это эмоциональное оценочное отношение персонала к работе и условиям труда. Одни авторы определяют удовлетворенность как первичное звено организационной лояльности, другие рассматривают лояльность персонала как следствие удовлетворенности работой в организации. |
| Идентификация | Под идентификацией следует понимать принятие как собственных целей и ценностей компании, приверженность делу организации. |
| Вовлеченность | Под вовлеченностью следует понимать желание работника прилагать личные усилия для достижения целей организации. Вовлеченность может быть достигнута, если работа побуждает людей прилагать дополнительные усилия для достижения поставленных целей, вызывает заинтересованность в достижении значимых для организации целей. Вовлеченность наиболее тесно связана с результативностью и эффективностью сотрудников. |
| Приверженность | В научной литературе выделяют три ключевых составляющие приверженности: сильная вера в будущее компании и принятие целей и ценностей организации, готовность прилагать значительные усилия, желание и намерение продолжать работу в данной организации. |

К.В. Харский выделяет пять уровней лояльности и описывает их содержание на рисунке 3.2. Рассмотрим содержание каждого уровня.

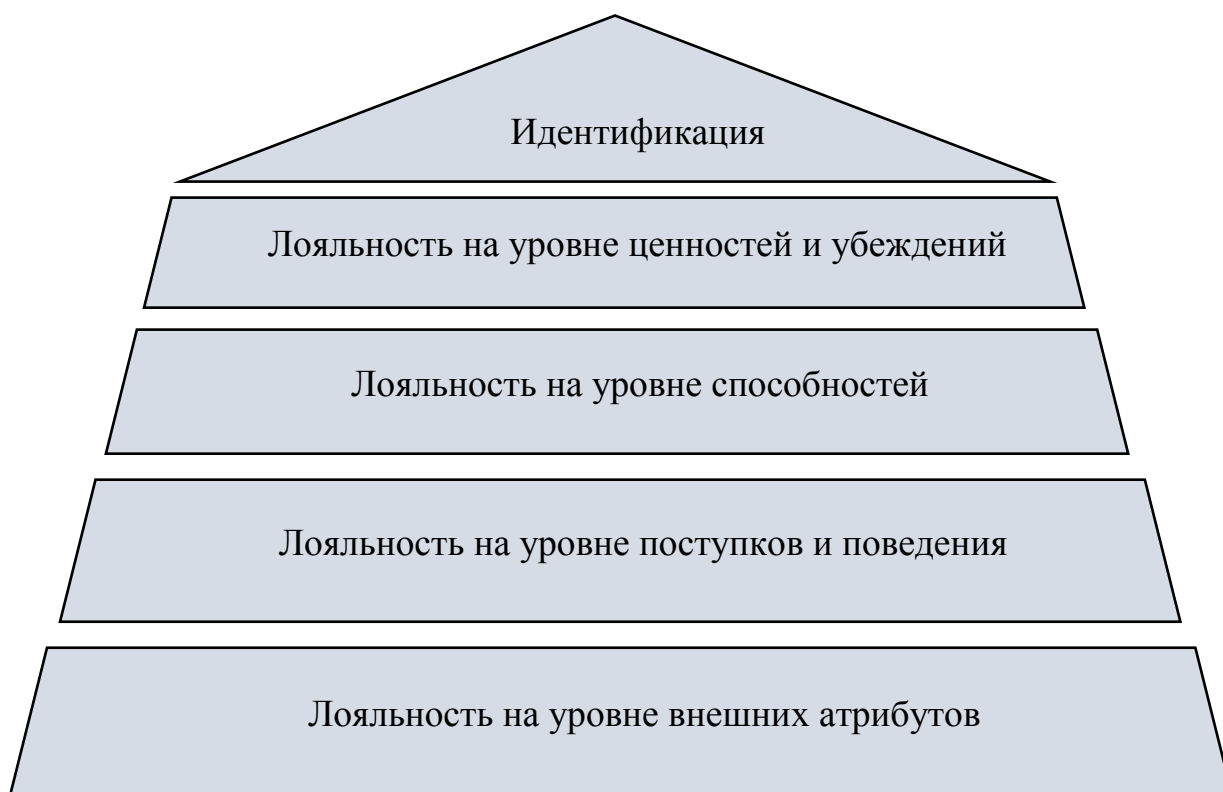


Рисунок 3.2 – Уровни лояльности

Уровень 1. Лояльность на уровне внешних атрибутов, т.е. сотрудник организации будет следовать ожидаемому поведению, пока внешние атрибуты на виду. Внешние атрибуты не позволяют открыто демонстрировать нелояльное поведение.

Уровень 2. Лояльность на уровне поступков, поведения. Для формирования лояльности этого уровня практически не требуется усилий и ресурсов. Персонал компании, лояльный на уровне поведения, будут стремиться выполнять действующие правила, но не будут препятствовать нарушению правил другими. Сотрудники с таким уровнем лояльности не готовы к самопожертвованию, развитию и изменениям.

Уровень 3. Лояльность на уровне способностей предполагает, что человек обладает определенными умениями, он может демонстрировать определенное поведение. Сотрудник, лояльный на уровне способностей, является ценным для компании. Такой сотрудник может находить противоречия и предлагать решения проблем компании, проявлять беспокойство о будущем.

Уровень 4. Лояльность на уровне ценностей и убеждений. Лояльные на данном уровне сотрудники проявляют заботу о благополучии своей компании, нетерпимы к нарушениям правил со стороны других людей, более ответственны.

Уровень 5. Лояльность на уровне идентичности. Это самый высший уровень лояльности. Идентичность возникает, когда человек перестает разделять себя и объект лояльности. В данном случае лояльность в меньшей степени зависит от уровня вознаграждения. Человек, обладающий такой лояльностью, максимально мотивирован и эффективен, он осознает организационные цели как собственные.

К. В. Харский отмечает, что каждый последующий уровень в данной классификации обеспечивает высокую степень вовлеченности и преданности.

На основании многообразия мнений на понятие лояльность персонала организации, в литературе выделяют три основных аспекта данного понятия:

1. Социально-психологический аспект, включающий ожидания, установки работников, восприятие организации.
2. Аспект безопасности, включающий соблюдение правил и норм, действующих в организации, благонадежность персонала.
3. Кадровый аспект, включающий подбор персонала, расстановку, обучение, систему мотивации и стимулирования труда, корпоративную культуру.

Таким образом, под лояльность персонала следует понимать осознание сотрудником на психологическом уровне миссии организации, принятие целей и ценностей организации, удовлетворенность работой и условиями труда, соблюдение правил, требований руководства, отказ от выполнения действий, имеющих нежелательный характер, стремление сотрудника прикладывать максимум усилий для повышения производительности труда и эффективности

деятельности организации. Управление лояльностью персонала является одним из ключевых элементов системы управления персоналом. Управление лояльностью персонала направлено на формирование желательного производственного поведения, с целью достижения стратегических целей предприятия.

Алгоритм управления лояльностью персонала включает следующие этапы:

1. Аудит структуры лояльности персонала на стадии найма сотрудников.

На данном этапе выявляется структура лояльности потенциальных сотрудников, тем самым на данном этапе можно обнаружить подходит ли кандидат имеющимся детерминантам лояльности.

2. Аудит лояльности работающих в организации сотрудников.

Данный этап является основным в системе управления лояльностью персонала организации, и он состоит из нескольких процедур.

Эксперес-диагностика текущего состояния лояльности персонала организации, целью которой является выявление проблемных зон организации. Симптомами низкой лояльности персонала являются:

- 1) высокая текучесть персонала;
- 2) низкая производительность труда;
- 3) абсентеизм;
- 4) нежелание персонала повышать свою квалификацию, обучаться;
- 5) снижение качества продукции.

Исследование лояльности, на основе более глубокого анализа уровня лояльности персонала. Данная процедура включает: определение общего уровня лояльности персонала и определение соотношения типов лояльности персонала в структуре лояльности сотрудников.

Общий уровень лояльности персонала определяется с помощью методов, позволяющих измерить лояльность персонала, как в количественном, так и в качественном выражении. При количественном определении лояльности используются соответствующие опросники, базирующиеся на выражениях, характеризующих отношение сотрудников к организации. Качественный метод

состоит из вопросов, когда сотрудник самостоятельно определяет важные стороны в деятельности организации и дает им субъективную оценку. В результате исследования складывается представление об общем уровне и структуре лояльности персонала.

Определение особенностей факторов, влияющих на лояльность персонала. К факторам, оказывающим влияние на лояльность персонала, относятся:

- 1) рабочие характеристики;
- 2) система мотивации и стимулирования;
- 3) корпоративная культура;
- 4) конфликты в организации;
- 5) возможности продвижения по карьерной лестнице;
- 6) ориентация на обучение;
- 6) персональные факты: пол, возраст, образование, стаж.

А также сопоставление типов лояльности персонала и влияющих факторов, корректировка и разработка методов управления лояльность персонала, затем подведение итогов. Как правило, проводится повторная экспресс - диагностика проблемных зон через определенное время, с учетом явной видимости или отсутствия действия методов управления лояльностью персонала.

Аудит лояльности персонала сотрудников, уволившихся из организации. На данном этапе анализируются причины ухода из организации и сопоставление причин с применяемыми методами управления лояльностью, с целью их корректировки. Следует отметить, что алгоритм управления лояльностью изменяется в зависимости от специфики организации, её размеров и вида деятельности.

Основными инструментами исследования лояльности персонала являются:

- 1) методика МИЛ Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой;
- 2) трехкомпонентная модель Д.Мейера и Н. Аллен;
- 3) модель ОСQ Л. Портера.

Для оценки лояльности сотрудников организации применяется методика О. Е. Королевой и Л.Г. Почебут. Данная методика была создана на основе применения шкалы равнокажущихся интервалов Луи Терстоуна. По данной методике испытуемому выдается карточка суждениям, которые свидетельствуют об отношении сотрудника к организации, в которой он работает, и ответный лист. 14. Задача испытуемого определить свое отношение к суждениям и рассортировать все суждения по градациям от 1 до 11. Градация 11 соответствует максимально позитивной оценке, градация 6 - нейтральное отношение, градация 1 - максимально негативное отношение.

Опросник организационной лояльности Л.Портера OCQ состоит из 15 вопросов, которые оцениваются по 7-балльной шкале.

По результатам заполнения анкеты-опросника Джона Сейпа и Натали Аллен «Шкала организационной лояльности» выявляют три типа приверженности по (трем субшкалам): аффективную приверженность, нормативную приверженность и текущую приверженность.

Следует учитывать, что лояльность является феноменом многоуровневым, уровень лояльности зависит от внешних и внутренних факторов и изменчив. Поэтому оценивать лояльность необходимо периодически.

Организационная культура является важным фактором формирования лояльности персонала организации. Мотивирующая организационная культура способна обеспечить лояльность персонала на высоком уровне. Для работников организационная культура задает направленность действий - ориентир. Относительное постоянство характеристик организационной культуры поддерживает у работников чувство стабильности. Организационная культура способствует наиболее гибкому реагированию организации на изменения, происходящие во внешней среде. Сильная корпоративная культура способствует снижению текучести персонала, повышению эффективности деятельности.

Отделом кадров ПАО «МТС» был проведен опрос сотрудников относительно наиболее привлекательных для них льгот и компенсаций, который представлен на рисунке 3.3.

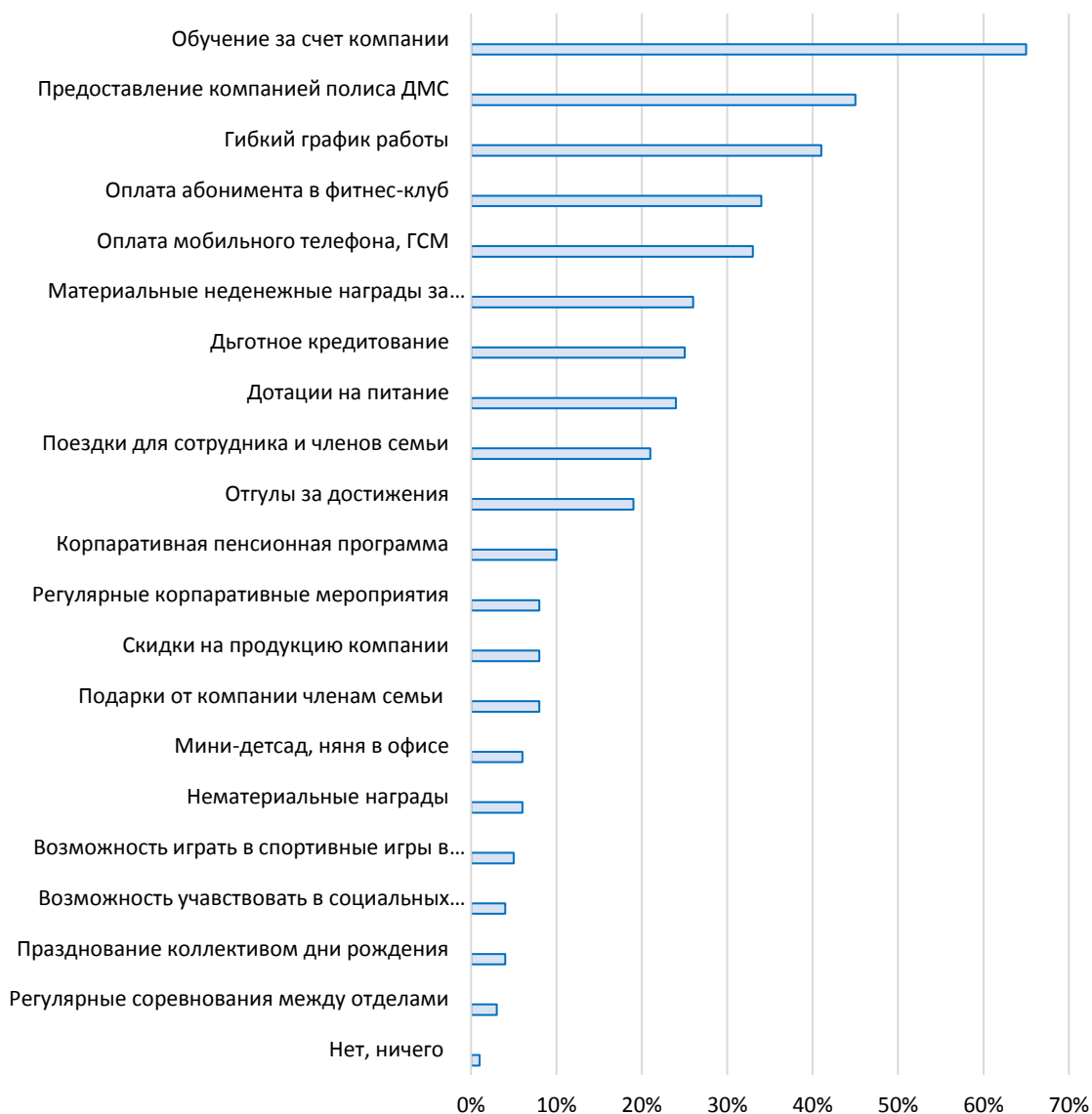


Рисунок 3.3 – Предпочтительные гарантии, льготы, компенсации, привилегии, которые выделяют сотрудники

Результатам опроса показали, что не только денежные выплаты обеспечивают мотивацию сотрудников, а элементы корпоративной социальной политики и корпоративной культуры обеспечивают мотивацию сотрудников, создавая

благоприятный климат для работы, и формируют лояльное отношение персонала к своей организации.

По словам сотрудников, больше всего на их успешную деятельность влияет наличие уважительных и доверительных отношений с руководством, а также признание личного вклада в коллективе.

Таким образом, отношение в коллективе, социально-психологический климат, отношения с руководством являются весомыми факторами успешности деятельности. При этом все указанные элементы отражают уровень корпоративной культуры в организации.

На основании проанализированного материала можно сделать следующие выводы:

1. Существует большое разнообразие подходов к определению основных составляющих организационной лояльности, уровней лояльности персонала организации.

2. Лояльность рассматривается в социально психологическом аспекте, кадровом аспекте и с точки зрения безопасности бизнеса.

3. Лояльность является психологической характеристикой, на неё можно влиять, её можно сформировать. В свою очередь организационная культура — это то, что находится вне работника, что окружает его и что влияет на составляющие его личности. Организационная культура является одним из инструментов формирования и управления лояльностью персонала.

4. Чаще всего для оценки уровня лояльности применяются такие методы, как опросы персонала, анализ текучести персонала, выявляются темпы и тенденции текучести, анализ причин ухода сотрудников.

5. Процесс управления лояльностью является долгосрочным процессом, который включает ряд последовательных шагов по формированию лояльного персонала, ориентированного на повышение эффективности деятельности организации, достижение стратегических целей.

6. Любая организация, которая желает выжить в долгосрочной перспективе должна заботиться о лояльности персонала.

Целесообразно заполнить список факторов, которые влияют на мотивацию, причем этот фактор является ожиданием, то есть ожиданиями сотрудника от компании и компании от сотрудника. Для раскрытия этого фактора был разработан вопросник, который прошли как руководители, так и сотрудники ПАО «МТС» с целью повышения лояльности персонала предприятия. Всего было опрошено 30 человек. 10 руководителей различных отделов, остальные 20 сотрудников среднего и нижнего уровней. Исследование включало список вопросов теоретического характера, необходимых для проверки знаний о мотивации и лояльности персонала. Анкета была анонимной, необходимо было указать занимаемую должность и рабочий период в ПАО «МТС». Данная анкета представлена на рисунке 3.5.

| АНКЕТА СОТРУДНИКОВ ПАО «МТС» | |
|---|--|
| <u>Занимаемая должность</u> | |
| <u>Период работы</u> | |
| 1. <u>Лояльность.</u> | |
| 2. <u>Мотивация.</u> | |
| 3. <u>Стимулирование.</u> | |
| 4. <u>Действуют ли в нашей организации вышеперечисленные термины?</u> | |
| 5. <u>Перечислите личностные качества или условия труда, необходимые для повышения Высшей мотивации к работе.</u> | |
| | |

Рисунок 3.5 – Анкета сотрудников ПАО «МТС»

Основным вопросом выступает последний. Он характеризует, что ожидает руководитель от сотрудника, а что сотрудник – от организации. Проанализировав результаты анкетирования, данные обобщаем и представляем в виде рисунка 3.6.

| <u>Ожидания руководства</u> | | <u>Ожидания работника</u> | |
|-----------------------------|------------------------------|---------------------------|---|
| 1. | Трудолюбие; | 1. | Четкие должностные инструкции; |
| 2. | Лояльность; | 2. | Материальный достаток; |
| 3. | Ответственность; | 3. | Социальные гарантии; |
| 4. | Исполнительность; | 4. | Удобный график работы; |
| 5. | Профессионализм; | 5. | Карьерный рост; |
| 6. | Культурность; | 6. | Условия труда; |
| 7. | Неконфликтность; | 7. | Дружелюбный коллектив; |
| 8. | Социальная адаптация; | 8. | Культурные мероприятия; |
| 9. | Стремление к саморазвитию; | 9. | Прозрачная система поощрений и наказаний; |
| 10. | Заинтересованность в работе; | 10. | Прозрачный испытательный срок; |
| 11. | Отсутствие вредных привычек. | 11. | Развитие творческого потенциала. |

Рисунок 3.6 – Результаты анкетирования сотрудников ПАО «МТС»

В таблице представлены популярных качества, которые работник компании должен иметь для достижения целей и задач организации карьеры. Главное качество — это трудолюбие.

1. Трудолюбие – это черта характера, которая заключается в положительном отношении личности к процессу трудовой деятельности.

2. Верность – это уровень мотивации сотрудников, преданность компании, проявление интереса к успеху и желание выполнять эффективно свои обязанности.

3. Ответственность – это отношение зависимости человека от чего-либо, воспринимаемого (ретроспективно или перспективно) в качестве основного определителя для принятия решений и принятия мер, направленных прямо или косвенно на сохранение или иной помощи для него.

4. Исполнительность – это способность быстро и точно выполнять любые инструкции обязанности.

5. Профессионализм – это особое свойство людей, последовательно, эффективно и надежно выполнять сложную профессиональную деятельность в различных условиях.

6. Культура - порядочное и справедливое поведение работника.

7. Бесконфликтность - качество работника, он способен устранить конфликты или не участвовать в них.

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

9. Стремление к развитию, является качеством человека, как и всегда готовы учиться и повышать свою квалификацию.

10. Интерес к работе.

11. Отсутствие вредных привычек – один из факторов, влияющих на способность работника к труду.

Ожидания работников в организациях являются перечнем требований, необходимых для повышения стимула, корпоративного. Основное требование – это четкие должностные инструкции.

1. Служебные обязанности работника определяются должностными инструкциями, положениями или уставами организаций, внутренними правилами работы.

2. Материальное благополучие – нет необходимости в деньгах.

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

4. Удобный график работы — это способ организации работы, когда работник выбирает, когда ему будет удобнее работать.

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

6. Условия работы – это сочетание факторов в производственной среде и рабочего процесса, которые влияют на здоровье работника.

7. Дружелюбный коллектив – это приятная атмосфера и приветливый персонал.

8. Культурные мероприятия – это квалифицированные культурные мероприятия, которые повышают культуру сотрудников и общий настрой на работу.

9. Прозрачная система поощрения и наказания – сотрудник должен знать, за что его могут поблагодарить или наоборот, наказать.

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

11. Развитие творческого потенциала – развитие творческого потенциала, воображения и творчества личности и общества.

С помощью данной анкеты мы обнаружили, что работодатель ожидает от работника, что работник ожидает от руководства. Для повышения лояльности ПАО «МТС» необходимо разработать стратегию мотивации и стимулирования. Она должна быть направлена в первую очередь на линейный персонал. В будущем эта стратегия будет способствовать повышению ожиданий руководства в отношении сотрудников. Стратегия включает в себя следующие способы:

- 1) обеспечение курсов повышения квалификации не реже одного раза в год;
- 2) наличие очного психолога, разрешение конфликтов и управление стрессом;
- 3) организовать зону отдыха, зону «зеленую»;
- 4) добавление личного времени, в дополнении к обеду;
- 5) обеспечить информационную базу для работников, саморазвития;

б) создание культурных, спортивных, развлекательных, в целях повышения корпоративного духа;

7) билеты на культурные мероприятия;

8) квалифицированное медицинское обслуживание, улучшение качества общественного питания, создание системы взносов в пенсионный фонд персонала (по желанию);

9) заработная плата «белая» в соответствии с трудовым договором, четкие должностные инструкции, предоставляемые сотрудникам и выполнение работы в соответствии с ними;

10) расширение полномочий рабочего класса, с точки зрения оперативного принятия решений.

При реализации этих предложений в рамках предприятия, формирование система лояльности будет переведена на новый уровень. Это приведет к тому, что организация станет более прибыльной, улучшится трудовая деятельность за счет повышения эффективности персонала.

3.2 Разработка предложений по повышению кадровой безопасности предприятия

Определить потенциальные угрозы и недостатки существующей системы кадровой безопасности ПАО «МТС» по разработанным профилям, был проведен анонимный опрос 30 сотрудников организации. Данные были представлены в главах 2.3 и 3.1.

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

1) совершенствование системы доступа к информации;

2) повышение лояльности персонала;

3) совершенствование процесса адаптации;

4) улучшить процесс увольнения.

Важной проблемой, с которой сталкивается управление предприятиями, является использование информации, носителей данных, локальных сетей, корпоративной почты и т. д. Проблема удаления информации частично устраняется существующими ограничениями на использование переносных носителей, реализацией программ для обслуживающего персонала и передачи документов. Но отключение компьютера сотрудника из Интернета больше не является реальным.

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

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

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

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

1. документирование организации рабочих отношений с персоналом и временными агентами;
2. хранение и документирование персонала, книг и личных файлов;
3. защита персональных данных об организации работников.

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

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

Конфиденциальная информация компании включает личные данные сотрудников. Персонал в основном работает с персональными данными. Наиболее

распространенными операциями персональных данных являются прием, обработка, хранение и передача данных.

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

Для решения сложной ситуации в организации необходимо:

1. Разработать новое положение о защите персональных данных для работника, которое устанавливает порядок приема, обработки, хранения и передачи персональных данных сотрудника.

2. Разработать обязанность руководителей подразделений по защите коммерческой тайны.

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

В целях совершенствования системы управления безопасностью ПАО «МТС» и повышения лояльности можно рекомендовать разработать систему мотивации. Эффективные нефинансовые стимулы могут уменьшить текучесть кадров, дать представление о важности каждого члена команды для всей организации, что увеличивает лояльность и приверженность, где каждый чувствует себя частью общего дела, сменным «винтовым» или производственным руководством - действительно, это также зависит от проблем предприятия.

В настоящее время в организации используются следующие группы методов:

1. Административные организационные методы управления. Регулирование отношений между работниками посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкциях; использование убедительной мотивации (выдача заказов, инструкций) при управлении текущей деятельностью компании.

2. Методы экономического управления. Материальные стимулы для работы сотрудников, бонусы, основанные на результатах труда, использование единовременной выплаты для определенных категорий сотрудников.

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

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

1. Бесплатное питание для сотрудников.
2. Поздравление работника с днем рождения руководством и членами команды (открытка, плакат, подарок).
3. Медицинская и стоматологическая профилактика - один раз в год.
4. Путевки в санатории для сотрудников компании.
5. Возможность получения займа с низкой процентной ставкой через компанию.
6. Установка определенного рабочего периода, который следует поощрять.

Например, каждые пять лет безупречной работы работнику может быть предоставлено право на получение стимула, стоимость которого может быть увеличена.

Новая система будет способствовать организационной лояльности, преданности делу, ответственности перед работодателем и, как следствие,

повышению уровня безопасности персонала. Улучшение процесса адаптации. Несмотря на то, что процесс адаптации нового сотрудника довольно хорош на предприятии, логично вводить некоторые нововведения. Поскольку вливание нового сотрудника в команду управляет и продвигает его наставник, который назначается начальником, очень часто является дополнительным бременем, которое большинство из них не очень рады. В качестве решения этой проблемы это может быть практика, которая зарекомендовала себя на других предприятиях этого типа. Это возмещение в размере 15% от заработной платы наставника в течение периода корректировки назначенного работника. В среднем это 3 месяца.

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

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

1. По возможности быстро организовать передачу дел, скопировать рабочий файл со всеми данными в случае любого ущерба.
2. Найти настоящую причину увольнения.
3. Определить лояльность сотрудника к предприятию и количество известной информации, особенно в отношении конфиденциальных данных.
4. Рассчитать возможные риски, связанные с раскрытием информации, известной сотруднику, чтобы успеть разработать меры для предотвращения возможных последствий. Например, если сотрудник работает над подписанием крупного контракта с новым клиентом, имеет смысл подписать этот договор до ухода работника, иначе клиент вместе с работником может пойти к конкуренту.
5. Изменить все известные пароли на сотрудника и коды доступа на ценную информацию, чтобы у него не было времени взять с собой данные.

6. Провести беседу с уволенным сотрудником, напоминая ему об ответственности за раскрытие коммерческой тайны и других незаконных действий.

7. Провести беседу с другими сотрудниками, объяснив причины увольнения. Эта процедура должна быть выполнена, чтобы избежать сплетен и спекуляций;

8. Проинформировать всех клиентов, с которыми работал сотрудник, о его увольнении.

9. Проверьте отсутствие документов, если все пароли и ключи переданы.

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

Также возможно предложить другой полезный подход для повышения качества персонала по управлению кадровой безопасностью. Процесс управления безопасностью персонала должен основываться на систематическом подходе, учитывающем все проблемы безопасности.

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

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

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

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

Подсистема контроля должна обеспечивать оценку эффективности мер, принятых для предотвращения или нейтрализации угроз и уровни управления персоналом кадровой безопасности.

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

Таким образом, управление кадровой безопасностью персонала позволит предприятию реагировать и обеспечивать эффективность не только в управлении персоналом, но и в процессах управления в целом.

Вывод по разделу 3.

В результате проведенного исследования в разработке рекомендаций по повышению кадровой безопасности, можно сделать вывод, что данные предложения являются целесообразными в долгосрочном периоде.

Как видно из проведенного анализа, полученные результаты удовлетворяют критерии эффективности повышения кадровой безопасности, что позволяет сделать вывод о целесообразности его практического применения.

Реализация данных предложений даст кадровому отделу дополнительные преимущества, повысит производительность труда, а также принесет прибыль организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях вопрос обеспечения кадровой безопасности предприятия является значимым и актуальным.

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

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

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

Среди методов по минимизации угроз кадровой безопасности следует выделить те, которые нацелены на повышение благонадежности и способствуют предупреждению нелояльности сотрудников организации. Основными методами

являются: административные, социально-экономические и социально-психологические.

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

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

Благодаря проведенному опросу на предприятии, можно выявить, чего ждет работодатель от сотрудника и чего ждет сотрудник от руководства. Для того чтобы совершенствовать лояльность персонала ПАО «МТС» необходимо разработать стратегию мотивации и стимулирования работников. Она должна быть ориентирована в первую очередь на линейный персонал. В дальнейшем, данная стратегия позволит повысить ожидания руководства от сотрудников. Стратегия включает в себя следующие пути:

1. Обеспечение сохранности коммерческой информации (разделение информации для разных групп сотрудников).
2. Повышение лояльности сотрудников (проведение исследований, анализ результатов, разработка и исполнение мероприятий, выдача обратной связи сотрудник).
3. Развитие системы наставничества (мотивация вновь пришедших с одной стороны, мотивация наставников – с другой).

Таким образом, соблюдение данной стратегии, а также регулярное изучение всех категорий персонала, понимание объективных потребностей сотрудников, их ведущих интересов, подлинных мотивов поведения и выбор соответствующих методов объединения в работоспособный коллектив – все это позволит достичь необходимых результатов.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Бадалова, А.Г., Управление кадровыми рисками на предприятии// Российское предпринимательство – 2015
- 4 Бек, У. Воздействие кадровой политики на предприятия – М, 2011
- 5 Бек, У. Лидер и группа. Структура организации. – 2014
- 6 Берн, Э. Динамика организаций. Теория – Екатеринбург, Литур – 2012
- 7 Булонова, Е.Н. Определение понятия кадрового риска// Управление персоналом. Ученые записки. Книга 5. СПб: Академия управления персоналом – 2014
- 8 Волобуева, Д.В. Актуальные вопросы экономической безопасности // Молодой ученый. – 2016. №9.2 – С.16-18.
- 9 Генкин, Б.М., Свистунов В.М. Основы организации труда: Учебное пособие. – М.: НОРМА, 2012. – 399 с.
- 10 Дубровин, И.А., Каменский А.С. Экономика труда: Учебник. – М.: Дашков и К, 2012 с.
- 11 Егоршин, А.П. Основы организации труда: Учебник. – М.: НИМБ, 2014. – 384 с.
- 12 Зензера, С.А. Проблемы организации, мотивации и нормирования труда на российских предприятиях // Молодой ученый. – 2015. – № 10. – С.669 – 672.
- 13 Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, аттестация. – М.: КНОРУС, 2012. – 368 с.
- 14 Никулина, И.Е., Тухватулина, Л.Р., Черепанова, Н.В. Проблемы управления рыночной экономикой (Менеджмент, менеджмент инноваций, менеджмент в образовании, маркетинг, управление персоналом): межрегиональный сборник научных трудов – Выпуск 11. – Том 1; Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2010 С. 288
- 15 Олина, Н.А. Адаптация сотрудников при переводе внутри компании // Справочник по управлению персоналом. – 2014. - №2. – С. 38 – 45.

- 16 Официальный сайт ПАО «МТС» <https://chel.mts.ru/personal>
- 17 Панфилова, Э.А. Понятие риска: многообразие подходов и определение теории – Теория и практика общественного развития – 2010
- 18 Поважный, С., Поважный, А. Повышение компетенции кадров – основа выполнения региональных программ//Экономист. - 2001.-№12.-с.67-69
- 19 Положение кадровой политики ПАО «МТС»
- 20 Прокопьева, Ю.Ю. Рациональная организация труда – ключевой фактор эффективного управления предприятием // Евразийский научный журнал. – 2015 - №6. – С. 37 – 38.
- 21 Рэдхед, К. Управление финансовыми рисками на стратегическом уровне М: ИНФРА-М – 2013
- 22 Сидорова, В.Н. Актуальные вопросы управления производственным персоналом // Нормирование и оплата труда. – 2014. – №1. – С. 25 – 27.
- 23 Смагулов, А.М. Воздействие кадровых рисков на стратегию управления персоналом в организации – М.: Терра – 2014
- 24 Соколова, В.Д. Мероприятия, мотивирующие персонал на развитие // Справочник по управлению персоналом. – 2014. - №2. – С. 12 – 14.
- 25 Суглобов, А.Е., Хмелев, С.А., Орлова, Е.А. Экономическая безопасность предприятия: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ, 20113. – 271 с.
- 26 Устав ПАО «МТС»
- 27 Цветкова, И.И. Классификация кадровых рисков // Экономика и управление развитием на предприятии – М.: - ИНФА-М – 2010
- 28 Яницкий, О.Н. Социология риска: ключевые идеи // Мир России – 2014
- 29 Шаяхметов, Т.А. Основные направления развития организации труда. // Международный научно-исследовательский журнал. – 2013. – № 1-1. – С. 38-40.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А