

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГАОУ ВО «Южно–Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Менеджмент»

РЕЦЕНЗЕНТ

_____ 20__ г.

Повышение эффективности кадровой безопасности в юридических
компаниях

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.04.03.2021.1376 ПЗ ВКР

Руководитель работы

доцент

_____ К.М.Тысевич
_____ 20__ г.

Автор работы

студент группы ЭУ–366

_____ А.А.Почуева
_____ 20__ г.

Нормоконтроль

старший преподаватель

_____ Ю.С.Якунина
_____ 20__ г.

Челябинск 2021

АННОТАЦИЯ

Почуева А.А. Повышение эффективности кадровой безопасности в юридических компаниях. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУз–366, 2020. – 108 с. 19 ил., 28 таблицы, библи. список – 40 наим., 2 прил.

Объектом исследования является ООО «Витакон».

Предмет работы – система управления кадровой безопасностью исследуемой компании.

Целью магистерской диссертации является разработка проекта по повышению эффективности управления кадровой безопасностью в ООО «Витакон».

Для достижения вышеуказанной цели были поставлены задачи:

1. Изучить теоретические и методологические аспекты темы управления кадровой безопасностью организации.
2. Проанализировать методы управления кадровой безопасностью.
3. Провести организационно–кадровый аудит исследуемой организации.
4. Обосновать методику и разработать проект повышения эффективности управления кадровой безопасностью.
5. Рассчитать стоимость проекта и доказать экономическую и социальную эффективность разработанных мероприятий.

Научная гипотеза: повышение эффективности управления кадровой безопасностью организации будет способствовать снижению издержек организации на оказание услуг.

Научная новизна работы заключается в разработке методов, которые будут способствовать повышению кадровой безопасности в организации.

Практическая значимость заключается в разработке рекомендаций по повышению эффективности управления кадровой безопасностью в юридической организации. Предлагаемые меры могут быть внедрены в современных юридических компаниях менеджерами по персоналу.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1 Понятие, сущность и виды кадровой безопасности.....	8
1.2 Технология и алгоритм формирования кадровой безопасности....	15
1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта формирования кадровой безопасности.....	21
2 ОРГАНИЗАЦИОННО–КАДРОВЫЙ АНАЛИЗ ФЕДЕРАЛЬНОЙ ЮРИДИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ «ВИТАКОН».....	36
2.1 Анализ экономико–управленческой деятельности предприятия.....	36
2.2 Организационно–кадровый аудит ООО «Витакон».....	49
2.3 Анализ актуального состояния подсистемы формирования кадровой безопасности.....	57
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В ООО «ВИТАКОН».....	66
3.1 Проект совершенствования системы формирования кадровой безопасности организации.....	66
3.2 Расчет стоимости проекта совершенствования кадровой безопасности.....	71
3.3 Расчет экономической и организационной эффективности проекта....	86
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	97
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	101
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Анкета соискателя.....	105
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Диаграмма Ганта проекта.....	108

ВВЕДЕНИЕ

В условиях нестабильности экономики условия ведения бизнеса становятся более агрессивными. В первую очередь, агрессия в бизнес–сфере проявляется по отношению к компаниям–конкурентам. В такой ситуации большое внимание со стороны компаний уделяется именно персоналу – конкурентному преимуществу и ресурсу для повышения производительности труда.

Говоря о важности персонала в компании, следует подчеркнуть, что большое значение имеют не только отбор, обучение, мотивация и адаптация персонала, но и кадровая безопасность в организации. Кадровая безопасность – это меры, направлены на предупреждение возникновения угроз по отношению к экономической безопасности организации в целом. Предотвращение возникновения подобного рода угроз осуществляется путем уменьшения рисков, а также негативного воздействия на организацию со стороны персонала. Инструменты, которые используются при этом – этические и трудовые нормы, которые защищают интересы организации. Важно также понимать, что кадровая безопасность не является функцией исключительно менеджеров по персоналу и отдела, осуществляющего работу с персоналом, а является задачей совместной работы всех отделов в рамках организации.

В современном бизнесе обеспечение высокого уровня кадровой безопасности вышло на передний план ввиду наличия объективной необходимости обеспечения уменьшения экономических рисков, сохранения устойчивого уровня коэффициента текучести кадров, поддержания высокого уровня производительности труда.

Названные факторы выделяются при анализе условий рыночной экономики, при которой предпринимательская деятельность находится в рамках конкурентной борьбы.

Обеспечение защищенности систем субъекта предпринимательской деятельности заключается в использовании специальных механизмов.

Следует также учитывать, что далеко не все мероприятия, направленные на систему безопасности организации приводят к положительным последствиям. Для примера рассмотрим размер рабочей платы, которая у организаций-конкурентов превышает уровень, приводит к негативным последствиям с точки зрения сотрудников организации. Несмотря на существенную экономию финансовых ресурсов предприятия, в данном случае стоит отметить, что вызванная нелояльность сотрудников организации негативно отражается на всей системе безопасности предприятия.

Нелояльность персонала организации, в которой они осуществляют трудовую деятельность, в свою очередь, приводит к повышению коэффициента текучести кадров, что в будущем отражается на качественных и количественных показателях выпускаемой продукции и (или) оказываемых услуг.

Объектом исследования является ООО «Витакон».

Предмет работы – система управления кадровой безопасностью исследуемой компании.

Целью магистерской диссертации является разработка проекта по повышению эффективности управления кадровой безопасностью в ООО «Витакон».

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. Изучить теоретические и методологические аспекты темы управления кадровой безопасностью организации.
2. Проанализировать методы управления кадровой безопасностью.
3. Провести организационно–кадровый аудит исследуемой организации.
4. Обосновать методику и разработать проект повышения эффективности управления кадровой безопасностью.
5. Рассчитать стоимость проекта и доказать экономическую и социальную эффективность разработанных мероприятий.

Научная гипотеза: повышение эффективности управления кадровой безопасностью организации будет способствовать снижению издержек организации на оказание услуг, а именно:

- снизятся затраты на отбор персонала;
- снизятся случаи утечки информации персонала;
- минимизируются репутационные риски компании на рынке юридических услуг.

Научная новизна работы заключается в разработке методов, которые будут способствовать повышению кадровой безопасности в организации.

Практическая значимость заключается в разработке рекомендаций по повышению эффективности управления кадровой безопасностью в юридической организации. Предлагаемые меры могут быть внедрены в современных юридических компаниях менеджерами по персоналу.

Работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, библиографического списка 40 источников и 2 приложения. Работа включает 28 таблицы и 19 рисунков. Общий объем работы 108 страниц.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие, сущность и виды кадровой безопасности

В кризисных условиях критичным становится такой аспект в работе любой компании, как риск–менеджмент. Риск–менеджмент позволяет организациям просчитывать возможные угрозы и их последствия, а также предлагать варианты их предотвращения.

Человеческие ресурсы также играют важную роль в управлении рисками. Во–первых, люди являются первоисточником риска, для примера можно привести следующие виды рисков: нехватка сотрудников, люди, выполняющие небрежную работу, сотрудник, который отказывается принимать на себя дополнительную ответственность, или, например, руководящий сотрудник, который увольняется с работы спустя месяц после окончания программы обучения.

Во–вторых, люди играют огромную роль в управлении рисками, например, сотрудники используют творческий и или (нестандартный) подход для решения неожиданных проблем, персонал компании делает все возможное для блага компании, ключевой сотрудник перестраивает свою собственную работу, чтобы избежать возможных задержек в выполнении работы, или сотрудник убеждает квалифицированного приятеля отправить резюме в свою компанию при появлении в ней вакантного места.

Специалисты по рискам уделяют свое внимание, в первую очередь, причинам риска, а также способам борьбы с этим риском. К причинам риска относят следующие факторы: погода, болезнь и стихийное бедствие. На практике участились случаи, когда управление рисками уделяло недостаточно внимания человеческим ресурсам. Включение человеческих ресурсов в управление рисками отражает тот факт, что люди играют основополагающую роль в достижении целей

фермерского хозяйства. Человеческие ресурсы влияют на большинство маркетинговых, производственных и финансовых решений. Люди не только являются инструментом, который помогает осуществлять запланированные менеджерами цели, но также именно человеческий фактор может оказаться наибольшей преградой к достижению настоящих целей.

Кадровая безопасность на любом учреждении выполняет несколько задач. К таким задачам относятся: обнаружение любых угроз, которые исходят от работников, например, криминальная деятельность, оглашение тайн, нелегальное партнерство с конкурентами; исследование среды в трудовом коллективе, отношения между работниками; оценка степень преданности работника к учреждению, обнаружение «групп риска»; выполнение психо–эмоциональных тестирований при приеме на работу и др. [3].

Федеральным Законом РФ «О безопасности» от 28.12.2010 № 390–ФЗ [36] определение понятия безопасности представлено как состояние защищенности актуально значимых интересов граждан, государства, общества от опасностей (угроз), как внешних, так и внутренних.

Г.В. Щекин пишет, что «кадровая безопасность организации состоит в предупреждении и отрицательных влияний на экономическую безопасность организации за счет рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями» [39].

«Кадровая безопасность» по мнению Н.Д. Эриашвили представляет собой «совокупность средств, благодаря которым администрация организации способствует сохранению, укреплению и развитию персонала для обеспечения эффективного функционирования организации и защиты от рисков, связанных с работниками, что в совокупности должно влиять на организацию» [40].

Арбатов А.А. и Сенчагов В.К говорят о кадровой безопасности организации, как «ее обеспеченность кадровыми ресурсами, формирования эффективной системы управления персоналом и коммуникационной политики» [2].

А.Я. Кибанов определяет кадровую безопасность, как «генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по разработке целей, задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание ответственного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации» [35].

В.В. Водянова определяет кадровую безопасность как составляющую часть экономической безопасности организации, приоритетными задачами для которой является защита от угроз и рисков для создания условий для наиболее эффективного управления персоналом, как определяющего ресурса для обеспечения высокого уровня конкурентоспособности организации [12].

А.Р. Алавердова, в своей работе определяет кадровую безопасность как «правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом: решение правовых вопросов трудовых отношений, подготовка нормативных документов, обеспечение необходимой информацией всех подразделений управления персоналом»[1].

По нашему мнению, справедлива такая концепция защищенного развития – концепция информационной безопасности, в которой сочетаются и развитие организации, и защита от угроз со стороны сотрудников [34].

Кадровая безопасность защищает сотрудников, информацию и активы компании, позволяя:

- уменьшить риск причинения вреда потребителям, сотрудникам и партнерам;
- уменьшить риск утраты, искажения или компрометации информации и активов организации;
- предоставлять сотрудникам больше доступа к официальной и важной информации;
- предоставить услуги, гарантируя надежность потребителю;

– эффективнее осуществлять свою деятельность.

Под безопасностью понимают состояние защищенности ключевых жизненных интересов личности, общества и государства от внутренних и внешних угроз, в их число, по мнению Е.Н. Булановой, включены индивидуальные и организационные риски [10].

Применяя подход Е.Н. Булановой к понятию «обеспечение кадровой безопасности», его можно определить как сочетание защиты ключевых жизненных интересов организации и предупреждение отрицательного воздействия на экономическую безопасность предприятия.

При этом к отрицательному воздействию со стороны персонала следует отнести все риски и угрозы, связанные с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями [14].

При определении управленческих функций менеджера по защите информации в области кадровой безопасности, как интегральное свойство его личности, обеспечивающее способность к деятельности по определению целей, выбору способов влияния и оказания его на сотрудников организации для развития культурного капитала организации с целью обеспечения конфиденциальности, целостности и доступности информации в условиях динамики кадровых угроз и уязвимостей [5].

В первую очередь, нужно обратить внимание на то, что инсайдерские угрозы исходят от наших действующих ранее или текущих сотрудников, подрядчиков или деловых партнеров. Они могут злоупотреблять своими внутренними полномочиями и доступом в целях нанесения вреда персоналу, потребителям, активам, репутации организации. Безопасность сотрудников организации должна быть сосредоточена на уменьшении рисков, связанных с инсайдерскими угрозами.

«Инсайдерская угроза» или «инсайдер» – это лицо, которое использует предоставленный организацией доступ к активам организации в целях нанесения вреда безопасности организации, сознательно или случайно. Видами

инсайдерской деятельности принято считать: шпионаж, терроризм, несанкционированное раскрытие конфиденциальной информации или потеря ресурсов.

Общие инсайдерские акты включают в себя:

- несанкционированное разглашение служебной, частной или конфиденциальной информации;
- мошенничество или коррупция процессов;
- экономический или промышленный шпионаж;
- кража;
- насилие или физический вред другим людям.

Нельзя не обращать внимание и на тот факт, что большое число нарушений безопасности происходят из-за недостаточной осведомленности персонала о методах обеспечения безопасности организации, подобные нарушения являются непреднамеренными и не несут в себе цель нанесения ущерба организации.

В современных условиях за рубежом и в Российской Федерации все большее значение для юридических организаций приобретают нематериальные активы. Под нематериальными активами понимается информация, значительная часть которой имеет конфиденциальный характер и разглашение которой нелояльным сотрудником способно нанести его работодателю значительный, а иногда и невозможный ущерб. Подобный ущерб может иметь разнообразный характер – от прямых убытков в результате нереализованного из-за утечки информации проекта до потерь немущественного, имиджевого характера – в результате утраты доверия со стороны клиентов, информация о деятельности или финансовом состоянии которых была разглашена нелояльным сотрудником [9].

Целесообразно, кадровую безопасность исследовать как показатель предостережения корпоративного мошенничества, которая нужна для того, чтобы наблюдать, как происходит на практике этап злоупотребления высоким положением в предприятии или возмещение недостатка своей занимаемой должности [37].

Целью политики кадровой безопасности должно быть установление контроля за наймом, обучением и увольнением всего персонала (например, сотрудников, подрядчиков) для обеспечения соблюдения программы информационной безопасности. Также компании, особенно занимающиеся юридической деятельностью, должны взять на себя обязательства по обеспечению персоналу и подрядчикам безопасных условий труда и безопасной среды осуществления трудовой деятельности. То есть подобные мероприятия должны включать: рабочую среду, толерантную и свободную от притеснений по признаку цвета кожи, пола, религии, расы, возраста, национального происхождения.

Угрозы – это неблагоприятные воздействия, отрицательно влияющие на состояние кадровой составляющей экономической безопасности организации [29].

По мнению М.Ф. Гацко, понятия «опасность» и «угроза» схожи в том, что их результатом является причинение ущерба. При этом главное отличие указанных понятий состоит в том, что они различны по своему характеру, субъектно–объектным отношениям, настроенности субъекта к нанесению вреда [22].

Проведенный анализ определений показывает, что в каждом из них отражается возможность нанесения ущерба, вреда субъекту, ключевым жизненным интересам и деловой репутации. При этом наиболее часто понятие «угроза» ассоциируется именно с опасностью [33].

Внешние угрозы кадровой безопасности определяют как действия, явления или процессы, не зависящие от воли и сознания сотрудников организации и опосредованно влекущие нанесение ущерба. Внутренние угрозы кадровой безопасности непосредственно связаны с деятельностью сотрудников организации, которые своими действиями (бездействиями) способны на умышленное или неосторожное причинение ущерба организации [20].

Более подробная схема классификации с примерами представлена на рисунке 1.

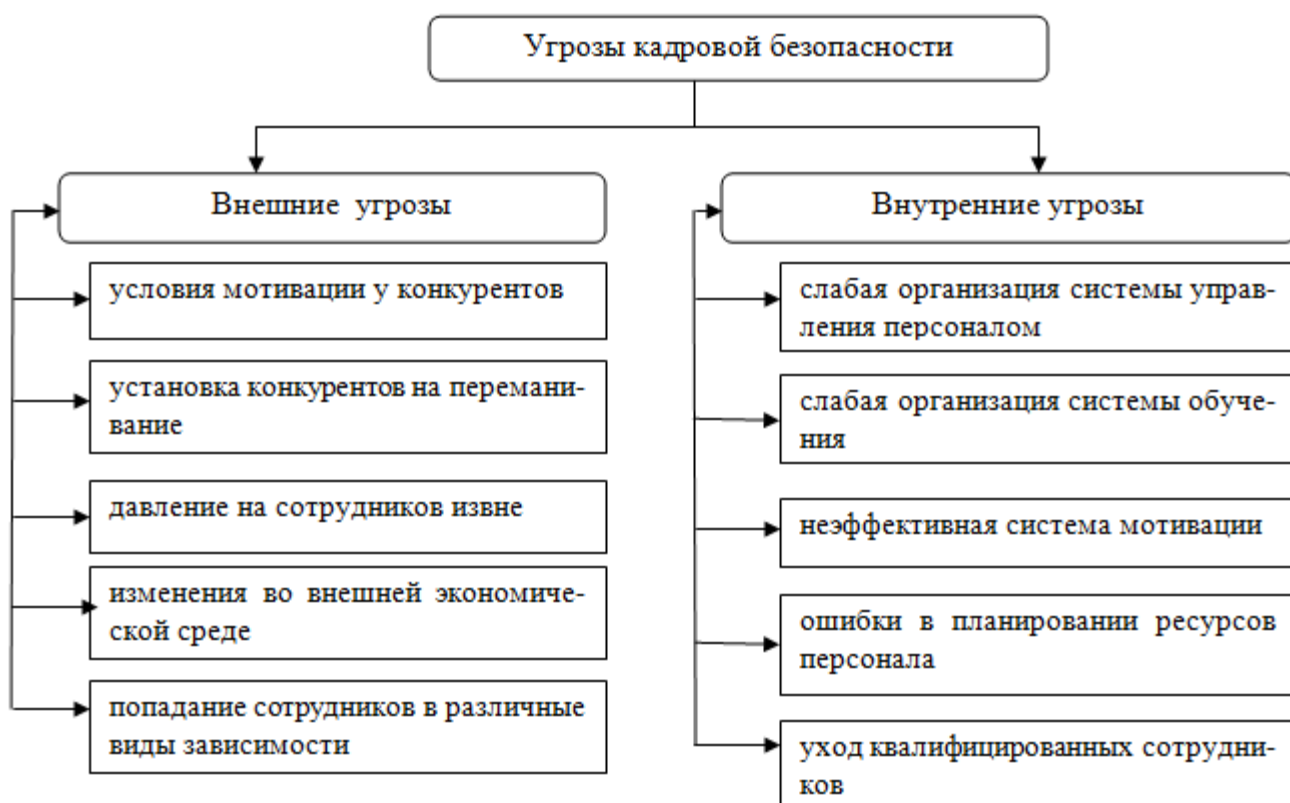


Рисунок 1 – Классификации угроз кадровой безопасности

На рисунке 1 перечислены не все виды возможных угроз, представлены наиболее распространенные виды, также довольно опасным видом угроз для безопасности организации считается утечка конфиденциальной информации.

Таким образом, можно сделать вывод, что кадровая безопасность – это совокупность мер, направленных на устранение, предотвращение или минимизацию рисков, связанных с людьми (сотрудники, партнеры и потребители). Для каждой организации на сегодняшний день важно разрабатывать собственную кадровую политику в целях защиты персонала, активов и репутации компании.

Некоторые авторы считают, что кадровая безопасность – это, в первую очередь, защищенность персонала от внешних и внутренних угроз, преследующая цель повышения конкурентоспособности организации через обеспечение обеспечения условий для эффективного персонал–менеджмента [38].

Каждый сотрудник, поставщик, подрядчик, несет ответственность за безопасность систем. Все сотрудники, взаимодействующие с информационными ресурсами, должны проходить процедуры предоставления, изменения и прекращения доступа.

Те сотрудники, которые работают с особо конфиденциальной информацией, должны быть изучены для определения любой потенциальной угрозы, связанной с работой.

1.2 Технология и алгоритм формирования кадровой безопасности

Программа обеспечения безопасности предназначена для защиты сотрудников, а также информационных систем и информационных активов.

Это включает в себя защиту активов от несанкционированного доступа, раскрытия, модификации, уничтожения или вмешательства. Всем сотрудникам должны быть предоставлены документально подтвержденные роли/обязанности по обеспечению безопасности и назначены обозначения рисков на основе их ролей в организации, соизмеримых с критериями отбора для работы. Эти функции/обязанности в области безопасности должны быть четко доведены до их сведения и ежегодно пересматриваться.

Весь персонал должен быть проинформирован о своих ролях/обязанностях в области безопасности и убедиться, что каждый пользователь соответствует условиям своей работы, прежде чем получить доступ к информационным системам.

С помощью политики, стандартов, руководящих принципов и процедур программа обеспечения безопасности персонала должна официально охватывать цель, роли, обязанности, обязательства руководства, координацию между организационными подразделениями и соблюдению требований.

Каждый новый сотрудник, получивший доступ к информации и другим секретным данным, должен пройти проверку биографических данных. Любая

прошлая деятельность, которая подвергает данные риску из-за прошлого поведения должна быть причиной для прекращения трудовых отношений.

Руководители департаментов, занимающихся информационными технологиями (ИТ) или информационной безопасностью, должны нести ответственность за обеспечение ориентации в области безопасности и постоянное обучение новых и существующих конечных пользователей относительно использования их департаментом информационных систем. Он должен нести ответственность за информирование конечных пользователей о предстоящих оперативных изменениях и оказывать им помощь после их внесения.

Каждый вновь нанятый сотрудник должен пройти ознакомительную подготовку, включающую обзор политики и процедур обеспечения безопасности. Политика безопасности должна включать в себя приемлемое для конечного пользователя использование, а также обучение обработке и удалению данных в дополнение к другим мерам обеспечения безопасности. Кроме того, эти сотрудники должны пройти сетевое обучение, а также обучение использованию систем и приложений, необходимых для выполнения их должностных функций.

При увольнении сотрудника или сторонних поставщиков услуг следует соблюдать следующие стандарты:

- лишить их доступа к любым системам или приложениям, обрабатывающим конфиденциальную информацию;
- все цифровые сертификаты должны быть отозваны;
- любые смарт-карты, выданные им, должны быть возвращены;
- весь физический доступ к объектам должен быть немедленно удален.

Методы обеспечения кадровой безопасности представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Методы обеспечения кадровой безопасности

Представленные методы широко используются специалистами по обеспечению кадровой безопасности ввиду того, что они уменьшают обеспечивают поэтапное развитие компании и достижение бизнес-целей через уменьшение рисков со стороны персонала организации.

В случаях утраты конфиденциальной информации, предприятие несет потери, носящие неимущественный характер, к таким потерям можно отнести понижение делового бизнес-имиджа как доверенного лица потребителя [30].

В целях повышения экономической безопасности большая часть компаний проводит полномасштабное обучение сотрудников и руководителей. Это обусловлено тем, что ключевым фактором развития предприятия является квалифицированный персонал. Недостаточный уровень квалификации персонала, отражается, в первую очередь на эффективности выполнения поставленных перед ним задач.

Для повышения профессиональной подготовки персонала необходимо разработать эффективную и сбалансированную программу обучения сотрудников.

Такая программа поможет достигнуть поставленных целей, таких как необходимость повышения конкурентоспособности.

Следующими факторами обусловлен рост роли проведения обучения персонала организации в процессе повышения конкурентоспособности:

- достижение стратегических целей через повышение значимости человеческих ресурсов;
- организационные изменения должны быть сопряжены с обучением персонала [29].

При прохождении обучения персонал необходимо своевременно информировать о нынешнем состоянии дел на предприятии, преследуемых перспективах и направлениях развития, намеченных стратегиях развития. Информированность персонала способствует проявлению трудовой заинтересованности работника и тем самым увеличивает трудовой потенциал.

Обращаясь к статистике, мы можем узнать, что порядка 80% фактов мошенничества и хищений совершают в организации сотрудники этой организации. Соответственно, оценка персонала с точки зрения безопасности необходима еще на этапе знакомства и проведения собеседования. Оценка персонала лучше проводить, руководствуясь такими критериями, как оценка способности установить и сохранить положительные отношения с предыдущими нанимателями и коллегами, лояльность к предшествовавшему работодателю, соответствие уровня жизни сотрудника желаемым доходам, а также руководствуясь обобщающей оценкой безопасности кандидата.

Обеспечение кадровой безопасности необходимо любой компании, от розничного магазина до крупного банка. Решаться данная проблема должна всеми специалистами организации – от менеджера по персоналу, в чью компетенцию по определению заложен принцип обеспечения кадровой безопасности, до собственника организации, который за допущенные ошибки в работе с кадрами теряет непосредственный доход, рискует репутацией организации на рынке, а также своим именем.

В отношении маленьких компаний, численность которых составляет порядка 4–5 сотрудников, кадровую безопасность может обеспечить сам руководитель. В отношении средних компаний, численность которых составляет до 100 сотрудников, вопросом кадровой безопасности занимается менеджер по персоналу. Что же касается крупных компаний, численность которых превышает 100 сотрудников, кадровая безопасность зависит от командной работы всех сотрудников.

Менеджер по персоналу является одной из важнейших фигур, которая может принимать непосредственное участие в обеспечении кадровой безопасности организации.

Для предпринимательской деятельности, в которой повышены экономические риски, кадровая безопасность компании дополнительно защищается с помощью специализированных служб, к задачам которых относятся, в том числе и полный анализ предоставляемых соискателями сведений. В случаях, когда компания работает командой, участники процесса являются заинтересованными в том, чтобы в коллективе оказались только надежные люди, разделяющие их взгляды.

Проводя проверку представленных рекомендаций, а также проводя анализ автобиографии и анкеты соискателя, сотрудник, проводящий собеседование, будет подготовлен и осведомлен по ключевым компетенциям, что в свою очередь позволит составить полноценный портрет соискателя.

В зависимости от качества проведенного анализа и будет зависеть квалификация принимаемого сотрудника. Кроме того, качественно проведенный анализ соискателя отражает опыт менеджера по персоналу и демонстрирует процедуру приема на работу.

До проверки и анализа сведений, представленных соискателем в анкете, у кандидата на вакантную должность нужно взять письменное согласие на обработку персональных данных. В противном случае в соответствии с ч. 2 ст. 13.11 КоАП РФ [17] на компанию может быть наложен штраф.

При подборе персонала, необходимо проанализировать ожидания от вакантной должности, предъявляемые соискателем.

Вопросы, которые задаются кандидатам, не должны быть случайными, бессистемными, хаотичными. Структурированное интервью, которое проводится по специально разработанной схеме квалифицированным сотрудником, со всеми соискателями, поможет получить наилучшую сравнительную оценку кандидатов. Например, можно сделать выводы, спросив кандидатов о том, как они оценивают своего предшествующего работодателя, есть ли у кандидатов примеры из жизни о «неверном» поведении предшествующих работодателей по отношению к кандидату. Также стоит предложить соискателю указать на недостатки в организации труда, условий труда или непосредственно рабочего места в компании, в которой кандидат осуществлял трудовую деятельность ранее.

Кроме того, менеджеру по персоналу необходимо собрать всю возможную информацию из делового окружения кандидата. Например, от потребителей, с которыми ранее сотрудничал кандидат.

Рассмотрим данный фактор на примере менеджера по продажам юридических услуг. В случаях, когда кандидат рассказывает, что в числе его постоянных покупателей числились ранее компании А, В, С и Д, то стоит узнать, с кем именно из сотрудников данных компаний поддерживал деловые отношения соискатель, также стоит уточнить у кандидата контакты настоящих партнеров. Далее менеджеру по подбору персонала необходимо удостовериться у представленных контактов партнеров соискателя о качестве работы последнего, уровне предоставляемых этим кандидатов услуг. Информация, полученная из различных источников, поможет менеджеру по персоналу предоставить наиболее полный анализ различных вариантов поведения кандидата.

В заключение следует отметить, что организация должна признать, что весь персонал является самым большим ресурсом для поддержания эффективного уровня безопасности. В то же время внутренние угрозы могут создавать наибольшие риски для информационной безопасности. Ни одна программа

обеспечения безопасности не может быть эффективной без поддержания осведомленности и мотивации персонала.

1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта формирования кадровой безопасности

Высокий уровень кадровой безопасности в юридических компаниях является ключевым фактором искоренения экономических рисков. Это обусловлено не только спецификой осуществляемого вида деятельности, но и спецификой документооборота и неизбежного доступа к персональным данным потребителей. В современных условиях рыночной экономики уровень конкурентоспособности непосредственно связан с необходимостью удержания позиций на рынке услуг, а также, что не менее важно, поддержания уровня текучести кадров.

Специально разработанные механизмы помогают в обеспечении защищенности всех систем субъекта предпринимательства, что является первостепенной задачей в любой компании.

Работа службы безопасности и службы по управлению персоналом должна базироваться на нивелирование угроз, источниками которых могут быть как внешние, так и внутренние факторы. В данном случае необходимо отслеживать любые колебания специфики рыночных отношений, чтобы поддерживать уровень профессионализма сотрудников организации на необходимом значении.

Определение «человеческие ресурсы» подразумевает совокупность социокультурных качеств и индивидуально–психологических особенностей людей, «персонал» – отражает человеческую мотивацию на выполнение поставленных задач, человеческий капитал – потенциальную способность человека приносить доход [4].

Соответственно, одной из ключевых задач кадровой службы будет являться не просто разработка системы мотивации, но и ее пересмотр с учетом всех изменений. Это необходимо ввиду того, что мотивация помогает повышать

уровень лояльности сотрудников к организации, в которой последние осуществляют трудовую деятельность.

Также нужно отметить, что мотивация один из ключевых факторов политики интеллектуальной и кадровой безопасности организации.

Как правило, авторы выделяют несколько ключевых факторов, от которых напрямую зависит обеспечение основной защищенности организации. На указанные факторы влияют люди, обстоятельства, внешняя и внутренняя среда. Чтобы контролировать процесс, необходимо уделять особое внимание процессам найма, повышения лояльности, контроля (рисунок 3).

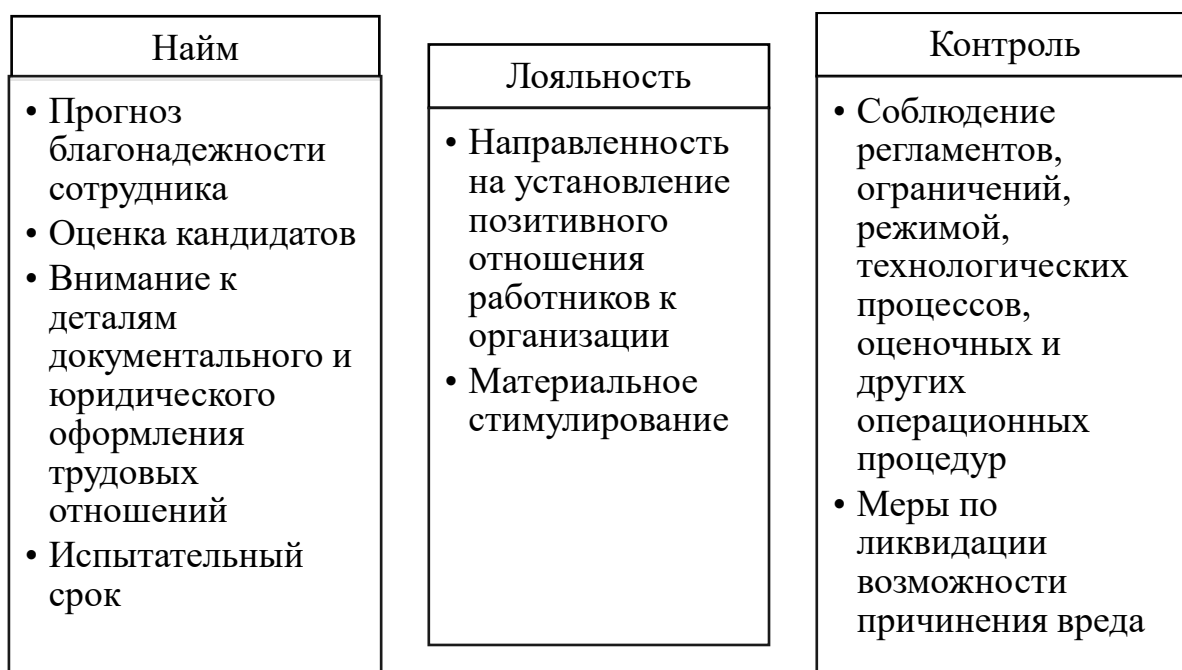


Рисунок 3 – Структура обеспечения защищенности организации

Вопрос, касающийся обеспечения контроля и учета согласно принципу компенсации внимания к отдельным факторам. Внесение факторов и составляющих защищенности организации при подборе персонала нужно рассматривать как дальнейшее укрепление лояльности кандидата по отношению к организации нанимателя. Однако это может привести к немалым финансовым затратам в целях выявления возможных убытков предприятию и дальнейшее выявление причин появления таких убытков.

Каждый соискатель на вакантную должность должен рассматриваться как потенциальный источник угрозы кадровой безопасности предприятия и ее экономической стабильности. Что приводит к тому, что деятельность менеджеров по персоналу должна быть ориентирована на разработку таких систем отбора, которые позволили бы предотвратить риски данной ступени. В некоторых случаях стоит привлекать к процессу отбора персонала службу безопасности предприятия, в качестве дополнительного ресурса проверки кандидатов на вакантную должность [7].

Понятие «контроль» определяется комплекс, который непосредственно нацелен на ликвидацию возможностей причинения ущерба [21].

Рассмотрим работу по работе в направлении осуществления кадровой безопасности в отечественных юридических компаниях.

Кадровая политика юридической фирмы «Инмар» (офис в Москве и Владивостоке) строится на основополагающих принципах, принятых в современном корпоративном управлении. Основной из них – сближение интересов всей фирмы с интересами каждого из сотрудников.

Персонал, который проявляет лояльность к предприятию, в которой осуществляет трудовую деятельность, легче справляется с трудностями, которые встречаются в работе. Также, такие сотрудники оперативнее принимают любые внутренние организационные изменения, дорожат своим рабочим местом и не находятся в постоянном поиске подходящих условий работы. Более того, такой персонал находится в постоянном стремлении к саморазвитию и самосовершенствованию, что в свою очередь, является мотиватором для окружающих его коллег. Лояльные сотрудники по собственной инициативе способны заниматься саморазвитием, обращаться за консультацией к специалистам [8].

Стоит отметить и то, что влияние командного подхода в работе позволяет максимально эффективно отстаивать интересы своих клиентов. В юридической фирме «Инмар» значительное внимание уделяется формированию и развитию

корпоративных традиций и культуры, вовлечению персонала в процесс инновационного творчества, а также поддержанию высокой мотивации к эффективному труду. Практикуется профессиональное поощрение и бонусы для работников, предоставляются социальные гарантии.

Говоря об угрозах кадровой безопасности, стоит также отметить нелояльность сотрудников к организации. Угроза в виде сотрудника, который, несмотря на добросовестное исполнение своих трудовых обязанностей и исполнение внутренних правил трудового распорядка, может иметь негативное (нелояльное) отношение к компании. Такое отношение не повлияет напрямую на производительность труда сотрудника, но может повлиять на трудовую деятельность его коллег, так как именно такого рода сотрудники зачастую распространяют корпоративные слухи и сплетни. Подобное поведение говорит о том, что сотрудник опасается наказания и не ожидает материального вознаграждения за проделанную работу.

Во избежание подобного на предприятии, необходимо разрабатывать полную кадровую политику, которая будет отвечать потребностям сотрудников в настоящем времени, т.е. предусматривать не только оценочные критерии системы подбора сотрудников, но и систему найма новых сотрудников, систему обочения и повышения квалификации сотрудников, систему мотивации сотрудников, которая будет охватывать весь спектр систем по введению новых работников в должность, включая их адаптацию в коллективе и на рабочем месте[31].

Развитие лояльности у персонала позволяет предотвратить такие внешние угрозы, как:

- отсутствие конкурентоспособности системы мотивации персонала предприятия по отношению к компаниям-конкурентам;
- внешние влияние на сотрудников организации;
- нездоровый образ жизни сотрудников, который может нанести ущерб их производительности труда;
- уровень инфляции, влияющий на размер заработной платы.

В компании есть понимание, что, инвестируя в персонал, компания закладывает прочную основу для успешного развития фирмы.

Разработкой программы по минимизации рисков и (или) предотвращению возникновения угроз со стороны сотрудников организации должны заниматься служба по работе с персоналом и отдел безопасности организации. Программа должна включать в себя следующие мероприятия:

1) подбор персонала должен осуществляться по заранее разработанной программе, что позволит принимать на вакантные должности надежных и квалифицированных специалистов;

2) в динамике развития компании необходимо оценивать и контролировать уровень лояльности сотрудников;

3) проведение анализа в целях выявления причин и обстоятельств, которые в будущем могут спровоцировать возникновение угрозы экономической стабильности предприятия;

4) тщательный отбор персонала на этапе собеседования и отсеивание потенциально «опасных» для кадровой безопасности предприятия сотрудников.

В компании «Инмар» применяется методика экспресс-анализа уровня удовлетворенности сотрудников компанией. Основой данной методики послужило определение уровня лояльности персонала работой (ESI).

Подобная методика предполагает анализ 17 факторов, позволяющих провести полную оценку уровня лояльности персонала по таким параметрам, как организация работы, условия труда, стиль руководства, результат труда и др.

То есть в юридической компании «Инмар» в первую очередь делается акцент на выстраивание лояльных взаимоотношений с сотрудниками. Это достигается за счет формирования сплоченной команды, эффективной мотивационной схемы и социальных гарантий. Также в компании разрабатываются программы по обеспечению всесторонней кадровой безопасности на предприятии.

Современная юридическая фирма Intellect имеет одну из самых крупных региональных сетей на юридическом рынке России: 7 офисов в 5 федеральных

округах (в Екатеринбурге, Москве, Нижнем Новгороде, Новосибирске, Перми, Санкт–Петербурге и Челябинске). Команда объединяет 60 юристов, 12 из которых являются партнерами. Всего в штате компании работает более 80 специалистов. Поэтому для компании очень важно обеспечивать кадровую безопасность во всей своей сети.

Трудовым договором, заключаемым при приеме на работу, отражен разработанный механизм защиты от внешних и внутренних угроз. Так во избежание внешнего влияния на работников компании, в договоре предусмотрена существенная денежная санкция за разглашение информации, которая является коммерческой тайной.

Внутренние угрозы могут быть предотвращены посредством санкций за злонамеренные действия. Таким образом, персонал при заключении трудового договора осведомлен о том, что кроме денежных и иных вознаграждений за качественно выполненную работу он имеет и риски ответственности за ненадлежащее выполнение работы.

Такие меры защищают от следующих угроз:

- неприятие или нарушение корпоративных ценностей;
- отказ от осуществления трудовой деятельности;
- саботаж;
- неподчинение требованиям;
- шпионаж [25].

То есть компания Intellect обеспечивает максимальный контроль за работой своих сотрудников. При этом нет системы отсеивания при найме и не выстраивается система лояльности, что не позволяет работать политике кадровой безопасности максимально эффективно.

Консультационная группа "ВЕРНО" является одной из ведущих юридических фирм России. Компания работает в двух офисах и в ней работают 13 сотрудников. Небольшой коллектив и развитая система наставничества позволяет контролировать новых сотрудников, эффективно проходить период адаптации.

Также в компании уделяется особое внимание процессу отбора персонала. При приеме на работу помимо нескольких этапов собеседований, на которых кандидат оценивается со всех сторон, компания использует также этап с полиграфом.

Прежде чем взять сотрудника в штат служба безопасности собирает все возможные сведения о кандидате. С 1 июля 2017 года, в соответствии с Федеральным законом «О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях» от 07 февраля 2017 года, была существенно ужесточена ответственность за нарушение при работе с персональными данными, поэтому все кандидаты подписывают согласие на сбор данных о себе.

Главной задачей службы безопасности является осуществление проверки соискателей на наличие связей кандидата с криминальными организациями, подтверждение подлинности документов и иных предоставляемых сведений.

Кроме того, служба безопасности организации при проведении проверки кандидата на вакантную должность обязана выявлять факты, которые в будущем могут иметь негативное влияние на выполнение кандидатом трудовой деятельности.

Как правило, служба безопасности проверяет следующие данные соискателя:

1. Личные данные соискателя и документы, предоставляемые к собеседованию на должность. В соответствии со ст. 65 ТК РФ содержит закрытый перечень документов, может запросить работодатель при приеме сотрудника на работу и для заключения с ним трудового договора.

2. Трудовая деятельность соискателя. В данном случае проверке подлежат трудовая книжка соискателя, рекомендации о предыдущих работодателях. В случаях возникновения сомнений относительно представленных сведений, сотрудники службы безопасности связываются с предыдущими нанимателями кандидата. Это позволяет подтвердить подлинность документов, а также определить особенности характера кандидата, его профессионализм и отношения с коллегами.

3. Сведения из социальных сетей. В случаях, когда личные качества сотрудника имеют не меньшее значение, чем профессиональные навыки, можно обратиться к мониторингу социальных сетей соискателя. Такой прием позволяет получить сведения о соискателе и помогает составить его психологический портрет.

4. Кредитная история соискателя, взаимосвязи с компаниями-конкурентами.

После успешного прохождения этапа проверки службой безопасности, кандидат проходит полиграф. В резюме и в анкете ни один кандидат не признается в том, что он воровал или передавал конфиденциальную информацию конкурентам работодателя. А проверка на полиграфе может помочь получить эти сведения.

По мнению М.И. Королева угроза безопасности организации определяется как преднамеренные действия и ошибки сотрудников, а также преступные действия персонала из-за низкого профессионализма и недобросовестности [18].

Первичная проверка кандидатов на этапе проведения собеседования является необходимой мерой обеспечения кадровой безопасности организации, но не исчерпывающей. Проверка после приема сотрудника на должность должна продолжиться на непосредственной его деятельности после приёма на работу. Служба безопасности организации обязана мониторить поведение сотрудника на рабочем месте, обращать внимание на взаимоотношения с коллегами и руководителем.

Приоритетной задачей является защита от возникающих рисков и угроз с целью создания условий для наиболее эффективного управления персоналом, как определяющего ресурса обеспечения высокого уровня конкурентоспособности предприятия [11].

Для зарубежных юридических компаний конкуренты являются первоочередной угрозой кадровой безопасности. Речь идет о заинтересованности компаний-конкурентов в получении коммерческих тайн организации, персональных данных клиентов и иной конфиденциальной информации. В целях

получения подобного рода сведений компании-конкуренты прибегают к различным способам их получения, наиболее распространенные формы - это подкуп или переманивание персонала организации, умеющего доступ к коммерческим тайнам [24].

Другой особенностью в области кадровой безопасности за рубежом является повышенная опасность переманивания конкурентами ведущих специалистов юридических организаций. С точки зрения компании-конкурента, переманивание специалиста конкурирующей организации хорошее решение, так как благодаря полученному специалисту можно получить не только профессионального сотрудника, который внесет вклад в деятельность компании, но также можно получить доступ к информации, которая является коммерческой тайной компании-конкурента.

Не редки и случаи, при которых переманивание сотрудника компании-конкурента позволяет переманить и клиентов данной компании.

В обзоре экономических преступлений, представленном международной сетью компаний, предлагающих профессиональные услуги в области консалтинга и аудита PwC показано, что за 2016 год 48% компаний и организаций в России столкнулись с экономическими преступлениями. Среднее значение данного показателя по миру составляет 30 %, что позволяет нам сделать вывод о том, что показатель в России значительно превышает средний результат. В странах Европы показатель находится на уровне – 34 %, в странах БРИК – 34 %, в Японии – 9,6%, в Гонконге – 13% и Нидерландах – 15% [26].

За рубежом невысок процент преступлений совершенных путем взлома компьютерных сетей извне. По представленной статистике 80% ущерба материальным активам компаний наносится их собственным персоналом [26].

Большая доля зарубежных компаний используют комплексный подход в системе обеспечения кадровой безопасности на предприятиях. Но некоторые меры, которые типичны для российских компаний недоступны в других странах. Так, например, при отборе кандидатов зарубежные компании не могут

использовать полиграф, так как его использование запрещено в Австрии, Германии, Австралии. Поэтому в странах складываются свои традиции проведения отбора кандидатов при первичном собеседовании.

Исторически сложились следующие методики проведения собеседования:

1) Британский метод. Данный метод подразумевает под собой наличие в компании комиссии, которая будет проводить собеседование с кандидатом на должность. Собеседование проходит в форме личной беседы. Поднимаются вопросы автобиографии, состава семьи и наличия у соискателя образования необходимого для утверждения на претендуемую должность. По результатам такого собеседования комиссией принимается решение о приеме или отказе в приеме кандидата на вакантную должность.

2) Немецкий метод. Данный метод также подразумевает под собой наличие в компании комиссии по подбору персонала. Однако в данном методе комиссия выполняет функции по подготовке кандидатами значительного числа документов с обязательными письменными рекомендациями известных специалистов, ученых, руководителей, политиков. Кроме того, комиссия разрабатывает и контролирует прохождение ряда испытаний, разработанных для кандидатов. Только по результатам прохождения указанных испытаний и проверке документов кандидата на должность представляют к собеседованию.

3) Американский метод. Данный метод уникален своим неформальным подходом. Оценка кандидата проходит не только по его знаниям, навыкам и умениям, но также оценке подлежит и психологическое состояние кандидата. Для этого кандидат приглашается на неформальное мероприятие, в процессе которого специалистами оценивается мотивация, потенциал, стремление к развитию кандидата и иные показатели.

4) Китайский метод. Наиболее традиционный метод, который предполагает прохождение кандидатом тестирования. Тестирование состоит из различного вида заданий, основным условием является его проведение в письменной форме. Данное условие помогает специалистам по подбору персонала оценить не только

профессионализм кандидата, но также и формулирование грамотных и связных предложений, правописание и иные показатели. По результатам данного экзамена отбирается процент успешно его прошедших кандидатов, которых в дальнейшем приглашают на собеседование.

В настоящее время перечисленные методы не редко объединяются, встречаются и случаи вычленения только части одного из представленных методов для принятия кандидата на вакантную должность. Проведение собеседования – один из самых распространенных способов определения сотрудника, подлежащего найму, однако этот способ наименее надежен, так как строится на субъективном мнении сотрудника его проводившего.

Во избежание предвзятости при приеме на работу того или иного сотрудника, рекомендовано специалистами проведение группового собеседования в составе комиссии.

В немецкой компании MultilexConsulting механизм обеспечения кадровой безопасности предусматривает следующие инструменты:

- проведение экзаменационной проверки персонала;
- наличие кадрового резерва на каждую должность;
- повышение квалификации сотрудников;
- усовершенствование систем мотивации.

Снижение рисков со стороны персонала компании осуществляется за счет проведения экзаменационных проверок. Данный инструмент помогает искоренить угрозу некомпетентности персонала и несоответствия сотрудника занимаемой должности [15].

Экзаменационная проверка позволяет удостовериться в квалифицированности специалиста, как правило подобный инструмент применяется к ключевым сотрудникам организации. Проведение экзаменационной проверки осуществляется один раз в три года (плановая проверка), при этом сотрудники компании осведомлены о том, что руководство может в любое время организовать внеплановую экзаменационную проверку по своему усмотрению.

Экзаменационные проверки помогают не только поддерживать необходимый уровень знаний и навыков сотрудников, но также и способствуют решению следующих задач:

- 1) мотивирование работников на саморазвитие и достижение более высокого результата, чем в предшествующую проверку;
- 2) формируется представление о кандидатах в кадровый резерв;
- 3) определяются стратегии передвижения кадров по карьерной лестнице.

Результаты проверки помогают сотрудникам:

- получить повышение по карьерной лестнице, в случае успешного прохождения проверки;
- проявить себя перед руководителями компании в целях замещения места в кадровом резерве компании;
- получить рекомендации по обучению при выявлении отсутствия необходимого уровня компетентности.

Кроме того, одним из последствий проведения экзаменационной проверки может стать и прекращение трудовых отношений.

Подход, в соответствии с которым системы корпоративной мотивации основывается на иерархии потребностей (пирамида А. Маслоу) – достаточно распространен. По нашему мнению, в данном случае она используется следующим образом:

- 1) Физические потребности человека удовлетворяются за счет получаемого денежного вознаграждения за выполняемые трудовые обязанности.
- 2) Потребность в безопасности удовлетворяется за счет устойчивости компании MultilexConsulting на рынке.
- 3) Социальные потребности удовлетворяются за счет престижа компании MultilexConsulting.
- 4) Потребности самовыражения удовлетворяется путем предоставления возможностей карьерного роста.

Таким образом, компания MultilexConsulting использует следующие инструменты для обеспечения кадровой безопасности компании: плановые и неплановые аттестации персонала, формирование кадрового резерва, мотивация персонала [27].

В современных рыночных условиях в организациях стараются придерживаться четкого разграничения обязанностей. Это говорит о том, что ответственность за нанимаемых сотрудников ложится на службу по работе с персоналом; проверка сотрудников на возможность причинения экономического ущерба компании лежит на службе безопасности, а вопросы адаптации персонала должны решаться непосредственно руководителем компании [13].

Низкий уровень профессиональной подготовки высшего руководства и руководителей структурных подразделений организации, часто обусловлен неэффективным обучением и отсутствием первичной адаптации руководителей в целях формирования из них признанных лидеров, возглавляемых трудовых коллективов [16].

В реальности же на каждом этапе работы с персоналом возникает масса вопросов, касающихся безопасности. Поэтому в британской юридической компании Linklaters вопросами экономической безопасности занимается отдельный департамент риск-менеджмента. Часть специалистов занимается конкретно вопросами кадровой безопасности. Структура отдела риск-менеджмента представлена на рисунке 4.

Экономическая безопасность	Имущественная безопасность	Кадровая безопасность	Информационная безопасность
<ul style="list-style-type: none">• Инвестиционные, кредитные риски, риски прямых финансовых потерь, налоговые риски	<ul style="list-style-type: none">• Риски неверного использования ресурсов	<ul style="list-style-type: none">• Риски со стороны персонала	<ul style="list-style-type: none">• Риски разглашения коммерческой тайны и иной конфиденциальной информации

Рисунок 4 – Структура отдела риск-менеджмента компании Linklaters

История Linklaters насчитывает 175 лет. Среди крупнейших юридических фирм мира она одна из ведущих. Компания присутствует в 20 странах, а штаб-квартира расположена в Соединенном Королевстве. В настоящее время Linklaters оказывает юридические услуги в областях корпоративного, банковского и налогового права, а также в сферах недвижимости, кризис-менеджмента, privateequity, управления инвестициями и здравоохранения.

Фирма выиграла множество премий, в том числе в категориях «Коллектив года (корпоративное право)», «Европейский юридический консультант года в области прямых инвестиций» и «Инновации в областях альтернативных методов разрешения споров и гражданского права».

Обеспечение кадровой безопасности – это, по сути, процесс минимизации рисков, связанных с возможным негативным воздействием кадровой составляющей корпоративных ресурсов на комплексную безопасность компании. Поэтому сотрудники отдела риск-менеджмента, которые занимаются кадровой безопасностью, всесторонне и постоянно отслеживают процессы, которые происходят не только внутри компании, но и за ее стенами. Они занимаются мониторингом изменений в законодательстве, рынка труда, компаний-конкурентов. При этом их деятельность тесно связана с другими отделами, потому что функционально заниматься обеспечением кадровой безопасности без взаимодействия со всеми отделами в компании – неэффективно [32].

Большинство предприятий в США вынуждены тратить от 15 до 20% своей прибыли на обеспечение безопасности фирмы. Интересно то, что исследователи США обращают внимание на такой риск кадровой безопасности, как болезнь и старение сотрудников. Юридическая компания Sewell провела внутреннее исследование и пришла к выводам, что большинство неуспешных дел или снижения в количестве клиентов связаны с периодами, когда кто-то из сотрудников уходил на больничный. Важно отметить, что 38% юристов в компании старше 45 лет.

Таким образом, можно сделать следующий вывод – зарубежные компании пришли к тому, что стратегия обеспечения кадровой безопасности предприятия будет эффективной только в том случае, когда весь персонал поймет важность обеспечения безопасности компании и сознательно выполнит все установленные требования. Достигается же данная цель в результате проведения непрерывной работы с сотрудниками предприятия.

Выводы по разделу один

Кадровая безопасность – это совокупность мер, направленных на устранение и минимизирование рисков, связанных с персоналом.

Проанализировав российский и зарубежный опыт, можно сделать выводы, что для обеспечения надежной кадровой безопасности в компании необходимо, в первую очередь, признать, что персонал компании является основополагающим фактором, на который необходимо обратить внимание.

Существует множество методов/способов и подходов по управлению кадровой безопасностью, при этом следует отметить, что наиболее действующим в крупных компаниях является баланс стимулов и мотиваторов персонала выполнять свою работу на достойном уровне и рисков за ненадлежащие выполнение предусмотренных трудовым договором обязанностей.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО–КАДРОВЫЙ АУДИТ ООО «ВИТАКОН»

2.1 Стратегический анализ деятельности ООО «Витакон»

Компания «Витакон» была основана в 2009 году. После кризиса в 2008 году экономическая ситуация в стране резко ухудшилась, снизились реальные доходы населения, и проблема невозвратности кредитов встала крайне остро. Руководство компании понимало, в какой непростой ситуации находятся граждане и благодаря своему опыту в юридической и банковской сферах, разработало эффективную систему работы с кредитными задолженностями, которую компания успешно реализует по сей день на всей территории России.

В настоящее время компания «Витакон» является одной из крупнейших компаний в сфере юридической защиты заемщиков. За 11 лет работы открыто 34 офиса на территории России. В штате компании более 300 высококвалифицированных специалистов из различных областей. За 11 лет помогли более чем 10 000 людей решить проблемы с кредитами.

Для оптимизации цен на услуги в работе используются все доступные современные технологии, автоматизированную систему по сбору и составлению документов. Благодаря опыту, выстроенным и оптимизированным бизнес–процессам компания предлагает клиентам одни из самых низких цен на рынке юридических услуг в сфере защиты заемщиков.

В компании строго контролируется точное выполнение задач всех отделов компании. Созданы такие условия, в которых допустить ошибку из–за “человеческого фактора” стало практически невозможно. Благодаря полной оцифровке бизнеса все процессы по делу выполняются вовремя и максимально качественно.

Головной офис компании находится в одном из самых современных офисных центров города Челябинска и занимает более 1 500 квадратных метров. Для сотрудников созданы максимально комфортные условия труда.

В ООО «Витакон» разработана система продвижения сотрудников по карьерной лестнице. Как показала практика компании, наиболее успешными руководителями становятся те сотрудники, которые прошли все этапы продвижения, начиная с должностей рядовых сотрудников.

За время работы на рынке юридических услуг компания неустанно росла, ввиду специфики направления деятельности ООО «Витакон» в области банкротства физических лиц, появлялась необходимость в расширении штата.

Организационная структура управления компании «Витакон» представлена на рисунке 5.

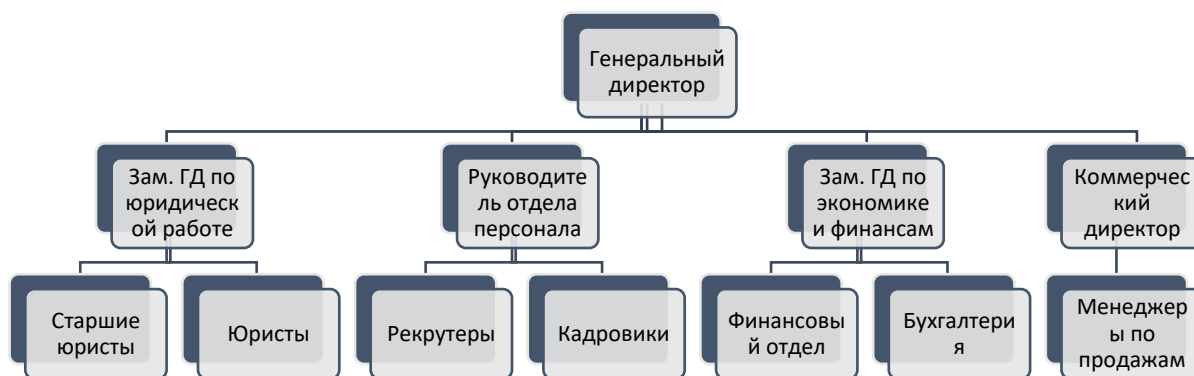


Рисунок 5– Организационная структура управления компании «Витакон»

Высший уровень управления организацией представлен генеральным директором, который принимает общие решения стратегического характера. Генеральному директору подчиняются руководители основных отделов компании: юридический, отдел персонала, экономический, коммерческий.

Такая структура имеет следующие преимущества:

- согласованность действий исполнителей;
- простота управления;
- личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения;

– отсутствие перегрузки контактами генерального директора.

Однако, при такой структуре компании есть и недостатки: высокие требования к руководителю каждого подразделения; отсутствие частой коммуникации между отделами; оторванность высшего руководства от процессов, происходящих в компании.

Для анализа экономической деятельности учреждения необходимо изучить экономические показатели деятельности компании «Витакон» (таблица 1).

Таблица 1 – Экономические показатели компании «Витакон»

Показатель	2017	2018	2019	Отклонение, 19/18 гг., %
1. Выручка от услуг, тыс.руб.	150 290,23	240 470,48	160 240,45	–33,40
2. Себестоимость услуг, тыс.руб.	95 290,23	84 470,48	76 240,45	–9,70
3. Чистая прибыль, тыс.руб.	55 000,00	156 000,00	84 000,00	–46,20%
4. Рентабельность, %	37,00	65,00	52,00	–19,20%
5. Качество услуги (рекламации), %	2,08	3,05	4,21	+38,00%
6. Доля постоянных клиентов, %	75,40	70,30	54,30	–22,80%
7. Доля рынка, %	17,00	16,00	14,00	–12,50
8. ССЧ, чел	321,00	332,00	341,00	+ 2,70
9. ФЗП, тыс. руб.	45 047,80	50 018,12	54 117,20	+ 8,10
10. Текучесть, %	50,80	52,80	53,20	+0,80

Выявленные недостатки могут быть устранены при наличии качественной системы обратной связи и налаженной традиции проведения совместных митингов и брейнштормов. Анализ основных показателей выявил ряд негативных тенденций в деятельности компании.

Наблюдается снижение выручки к 2019 году. Себестоимость услуг при этом тоже снижается, но растет уровень рекламаций и снижается доля постоянных клиентов. Рентабельность бизнеса выросла за 3 года и составила 52%. При этом в соотношении с 2018 годом произошло падение рентабельности на 19,2%. За

рассматриваемый период произошло снижение сервиса, рост рекламаций на 38% относительно 2018 года. Количество негативных отзывов плохо влияет на репутацию компании, происходит снижение доли постоянных клиентов.

Следует отметить, что уровень заработной платы персонала растет, а его эффективность снижается. Это свидетельствует о низкой эффективности системы управления персоналом.

Миссия компании «Витакон» звучит следующим образом: «Мы помогаем людям обрести уверенность и спокойствие благодаря успешному разрешению юридических вопросов наших клиентов вне зависимости от социального статуса, дохода или места проживания!»

В миссии уделяется особое внимание ориентации на клиента, на помощь своему потребителю. Миссия содержит идею о высоком качестве обслуживания своих клиентов, независимо от их статуса или положения.

Однако миссия не выделяет никаких конкурентных преимуществ компании, не отражает информации о профессионализме сотрудников. При этом косвенно упоминается, что вопросы разрешаются успешно, а это значит, что в компании работают опытные люди. Основываясь на миссии компании ООО «Витакон», можно сделать вывод, что в компании в первую очередь ценится потребитель и его запросы и проблемы, которые успешно решаются сотрудниками компании.

Сотрудники компании опираются на свои профессиональные и человеческие качества, которые лежат в основе взаимодействия между сотрудниками и проявляются в командной работе:

- 1) уважение – проявление толерантности к коллегам, независимо от их должности, пола, национальности и возраста;
- 2) доверие – отношение, основанное на уверенности в добросовестности и профессионализме коллег;
- 3) ответственность – способность сотрудника принимать последствия своих действий;

4) взаимопомощь – это коллективная работа, направленная на достижение общей цели;

5) гибкость – умение выстраивать добросердечные отношения с коллегами.

То есть компания «Витакон» в своей деятельности по формированию команды делает акцент не только на профессиональные качества сотрудников, но и на их человеческие черты и моральные принципы.

Своей целью в развитии команды компания называет: «Создание и развитие профессиональных, доброжелательных и надежных отношений между сотрудниками компании ООО «Витакон» для успешной реализации миссии».

Еще в начале существования ООО «Витакон» была поставлена амбициозная стратегическая цель – стать номером один на рынке юридического сопровождения долговых обязательств и банкротства физических лиц, сделав бренд «Витакон» узнаваемым на всей территории России.

То есть среди стратегических целей компании есть цели, связанные с функциональными подсистемами маркетинга, финансов, персонала и общего менеджмента. Для достижения этих целей необходима эффективная реализация работы каждого отдела, к которому относится каждая цель и работа всей команды компании целиком.

Для анализа взаимосвязи внешней и внутренней среды ООО «Витакон» необходимо построить матрицу SWOT–анализа (таблица 2).

Таблица 2 – Матрица SWOT–анализа ООО «Витакон»

Сильные стороны	Слабые стороны
Положительный HR–бренд работодателя. Востребованная продукция	Высокая цена на продукцию. Некоторое оборудование требует модернизации и ремонта.
Развитие новых направлений продукции, способствует появлению новых рабочих мест. Регулярное вложение в социальные гарантии и нематериальную систему стимулирования труда. Развитие системы обучения и развития персонала.	Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия.

Окончание таблицы 2

Возможности	Угрозы
Улучшение качества выпускаемого продукта. Внедрение новых технологий. Модернизация (обновление) оборудования. Повышение конкурентоспособности продукции. Увеличение прибыли предприятия.	Резкий спад реализации продукции на внутреннем рынке. Снижение работоспособности персонала. Текучность кадров.

Таблица 2 демонстрирует, что положение компании достаточно стабильное. Единственными угрозами может стать перенасыщение рынка услугами и реформирование деятельности кредитных организаций и коллекторских агентств. Если будет издан закон о регулировании их деятельности, работа компании может стать ненужной клиентам. Поэтому важно создавать такой ассортимент продуктов, который будет востребован клиентами и в других юридических вопросах. Эта мера будет эффективной и для создания конкурентного преимущества на рынке.

Проведем STEP–анализ ООО «Витакон» по социальным (social), технологическим (technological), экономическим (economic) и политическим (political) факторам, которые оказывают непосредственное или опосредованное влияние на компанию и ее деятельность (Таблица 3).

Таблица 3 – STEP–анализ ООО «Витакон»

Фактор	Воздействие на предприятие
S–Социальные факторы	
+Рост численности специалистов с высшим образованием	Возможность привлечения квалифицированных специалистов на предприятие
+Рост популярности юридических компаний среди молодежи	Омоложение коллектива, привлечение работников со «свежими» идеями
+Использование новых современных технологий	Улучшение Бренда предприятия
–Снижение популярности рабочих специальностей	Кадровый дефицит рабочих

Окончание таблицы 3

Фактор	Воздействие на предприятие
Т–Технологические факторы	
+Модернизация производства и внедрение новых более современных технологий	Сокращение сроков на получение результата и улучшение качества продукции. Увеличение прибыли за счет увеличения пакета услуг.
+Использование облачных решений для оптимизации бизнес–процессов	Сокращение сроков принятия решений, увеличение гибкости бизнес–процессов предприятия
+Уникальные патенты в технологии производства	Получение заказов, за счет отсутствия конкуренции по определенным категориям услуг
–Нехватка технических ресурсов	Снижение качества выпускаемой продукции
Е–Экономические факторы	
+Рост стоимости закупок ресурсов для производства	Снижение прибыли предприятия
–+Повышение курса доллара	Повышение стоимости услуг
+Налоговые льготы	Снижение затрат и увеличение прибыли
Р–Политические сферы	
–Ужесточение законодательства о банкротстве	Дополнительные затраты на персонал

При анализе влияния факторов можно сделать следующие выводы:

- 1) В социальной сфере предприятие имеет положительную динамику, но есть ощутимые риски, связанные с пандемией.
- 2) В технической сфере при регулярном обновлении технического парка можно сделать вывод о положительном влиянии сферы.
- 3) В экономической сфере в связи с кризисом 2020 года, факторы не способствуют реализации стратегии роста.
- 4) Политические факторы не благоприятствуют развитию бизнеса в России.

Внешняя среда предоставляет организации 10 положительных факторов и 6 угроз. Таким образом, положительные факторы оказывают на предприятие воздействие больше, чем отрицательные.

Проведем анализ «5сил Портера» ООО «Витакон» и оценим возможные неблагоприятные события, которые могут оказать влияние на бизнес в будущем.

Анализ проводится в разрезе 5–ти факторов, или так называемых сил (таблица 4) и оценим по 10 бальной шкале.

Таблица 4 – Анализ «5 сил Портера» ООО «Витакон»

Сила/Оценка	Оценка наличия	Оценка негативного влияния	Возможности парирования	Итоговый рейтинг
Имеющиеся конкуренты	8	6	8	6
Угроза появления новых игроков	8	3	7	4
Угроза появления товаров–заменителей	3	5	6	2
Власть поставщиков	5	4	9	0
Власть потребителей	9	9	4	14

Проанализировав ООО «Витакон» можно выявить, что влияние потребителей является самой сильной и серьезной угрозой.

Потребители могут ужесточать конкуренцию за счет предъявления более высоких требований к качеству оказываемой услуги, к уровню сервиса, оказывать давление на уровень цен.

Для этого в настоящий момент разработана и внедряется стратегия клиентоцентричной трансформации, что позволит удержать действующих клиентов и привлечь новых.

Для наглядности сравним особенности ООО «Витакон» с основными конкурентами в таблице 5, для того чтобы оценить ориентацию предприятия. Так как история и ценности предприятия важны для общего анализа предприятия и его направлении в развитии на рынке.

Таблица 5 – Сравнение ООО «Витакон» с конкурентами в отрасли

Наименование показателя	ООО «Витакон»	ООО «Юрэкс Групп»	ООО «Бизнес Юрист»	ООО «Финансовая помощь»
Возраст предприятия	11 лет	3 года	3 года	8 лет
Численность человек	99	25	43	57
Территориальное представительство	РФ, город Челябинск	РФ, город Челябинск	РФ, город Челябинск	РФ, город Челябинск
Миссия	Мы помогаем людям обрести уверенность и спокойствие благодаря успешному разрешению юридических вопросов наших клиентов вне зависимости от социального статуса, дохода или места проживания!	Вся наша деятельность направлена на помощь людям!	Мы помогаем освободиться.	Наша миссия – предоставление услуг по финансовой защите населения!
Основная ориентация в работе с персоналом (при анализе рабочих сайтов)	Привлечение квалифицированных кадров и молодых специалистов. Созданы условия для повышения квалификации и карьерного роста.	Модернизация производства, повышение профессионального уровня сотрудников и реализация высоких международных стандартов для закрепления на предприятии квалифицированных и молодых специалистов	Знание – есть сила!	Профессиональное просвещение; профессиональное информирование; профессиональная диагностика; профессиональное консультирование и профессиональный отбор.

Сравнивая между собой подачу информацию с сайтов компаний, можно сделать вывод, что все четыре компании достаточно успешны в своей области и за

свою историю уже зарекомендовали себя как стабильные предприятия, ориентированные на привлечение квалифицированных и молодых специалистов.

Сравним изменения основных экономических показателей 2018–2019 года ООО «Витакон» с конкурентами в таблице 5.

Для этого посмотрим изменения основных экономических показателей с 2018 до 2019 года таких как выручка предприятия, объем реализации продукции.

Таблица 6 – Изменение экономических показателей за 2018–2019 г.г.

Предприятие	Объем продаж, тыс. ед.	Темпы роста продаж 2018–2019 г.г.	Выручка тыс. руб.	Темпы роста выручки 2018–2019 г.г.	Относительная доля на рынке
ООО «Витакон»	756,00	+8,00 %	587,00	+7,50 %	2,00
ООО «Юрэкс Групп»	3828,00	+4,00 %	2 177 060,00	+4,90 %	1,00
ООО «Бизнес Юрист»	789,00	+4,00 %	2 097 161,00	–4,90 %	4,00
ООО «Финансовая помощь»	1 706,00	–14,00 %	1 570 962,00	–2,90 %	3,00

Из приведенной таблицы мы видим, что ООО «Витакон» на фоне конкурентов показывает стабильный рост и укрепление положений на рынке. Прибыль увеличивается не за счет увеличения объема реализованной продукции, а за счет реализации более дорогостоящего продукта.

В целом, ООО «Витакон» занимает устойчивое положение на отраслевом рынке. Деятельность предприятия отличается стабильностью и высокой производительностью.

Построим матрицу Бостонской консультативной группы для оценки положения ООО «Витакон» на рынке в 2019 году в рисунке 6.

← Темпы роста выручки →		
отгрузки	Знак вопроса	Звезды
	ООО «Бизнес Юрист»	ООО «Юрэкс Групп» ООО «Витакон»
	Собаки	Дойные коровы
	«Финансовая помощь»	

Рисунок 6 – Анализ конкурентов ООО «Витакон»

Таким образом, можно сделать вывод, что ООО «Витакон» и ООО «Юрэкс Групп» относятся к категории «Звезды», так как в 2019 году показали стабильный рост прибыли и реализации услуг.

Проведем анализ 7SМакКинси ООО «Витакон» в таблице 7. В основе модели заложен анализ 7 ключевых элементов микросреды организации: стратегия, структура, система управления, стиль взаимоотношений внутри компании, состав работников, сумма навыков и система ценностей.

Все элементы модели связаны между собой. Это значит, что изменение хотя бы в одной из перечисленных областей незамедлительно потребует изменения во всех остальных.

Таблица 7 – Анализ 7SМакКинси в ООО «Витакон»

Элемент 7S	Описание элемента	Противоречие
Стратегия	Четкое видение стратегии развития предприятия	нет
Структура	Структура подчинения проходит этап трансформации, поэтому часть подчинения не регламентировано. Бюрократическая машина	да
Система управления	Сильная система стратегического планирования, управления персоналом и развития новых направлений	нет
Элемент 7S	Описание элемента	Противоречие
Сумма навыков	Наличие уникальных специалистов	нет

Окончание таблицы 7

Элемент 7S	Описание элемента	Противоречие
Состав работников	Неоднородный состав работников. Средняя текучесть кадров	да
Стиль взаимоотношений	Централизованное управление	нет
Система ценностей	Персонал компании ценит работу в компании. Единая система ценностей	да

В соответствии с противоречиями идеальной системы и текущей системы, можно сделать выводы, что в целом стратегия предприятия жизнеспособна и успешна, но необходимы корректировки в структуре предприятия и в работе с персоналом.

Проведем SNW–анализ ООО «Витакон» – это анализ внутренней среды фирмы или предприятия, представляющий собой оценку предприятия или организации, которая в полной мере отражает ее сильные, слабые и нейтральные стороны (таблица 8).

Таблица 8 – SNW–анализ ООО «Витакон»

№	Факторы	Оценка			Комментарии
		S	N	W	
1	Система планирования	+			Хорошо налажена система планирования
2	Стратегия развития предприятия	+			Есть принятая стратегия развития
3	Система обучения сотрудников	+			Система обучения налажена
4	Система мотивации			+	Мотивация сотрудников изучается и слабо учитывается
5	Текучесть кадров		+		Средняя текучесть кадров
6	Состояние охраны труда		+		Придерживается законодательства Российской Федерации
7	Ассортимент выпускаемой продукции		+		Ассортимент на рынке не уникален, но компания является одним из лидеров на рынке
8	Ориентация на потребителя	+			Хорошо развита маркетинговая службы

Окончание таблицы 8

№	Факторы	Оценка			Комментарии
		S	N	W	
9	Квалификация кадров		+		Привлекаются высококвалифицированные кадры. Но ощущается кадровый дефицит.
10	Репутация организации	+			Репутация отличная
11	Ценовая политика		+		Цены средние по рынку
12	Производственные площади	+			Соответствуют потребностям, регулярно модернизируются
13	Уровень технической оснащенности		+		Оборудование регулярно улучшается, но есть устаревшее
Сумма		6	6	1	

Из данные приведенных в таблице мы видим, что в ООО «Витакон» необходимо проработать мотивацию персонала и наладить применение полученных данных. Необходимо из слабых сторон сделать сильные или нейтральные. Для этого необходимо разработать четкую и ясную систему вознаграждений и поощрений и разработать систему регулярно донесения информации об их индивидуальной мотивации до всех сотрудников.

Таким образом, анализ внутренней и внешней среды ООО «Витакон» показывает наличие устойчивого положения на рынке юридических услуг. Оно обеспечивается сильными сторонами организации, такими как: большое количество удовлетворенных клиентов, соотношение цены и качества, узнаваемость бренда. Спрос на услуги стабильно высокий, так как ключевая ставка продолжает снижаться, то есть кредиты становятся все более доступными населению, уровень финансовой грамотности населения не высок, поэтому очень часто требуется помощь по банкротству.

Стоит обратить внимание на наличие конкурентов на рынке, чтобы не терять конкурентные преимущества, необходимо расширять ассортиментную матрицу, предлагать бесплатные услуги для клиентов, чтобы создавать положительный имидж организации и формировать лояльность у потребителя.

2.2 Организационно–кадровый аудит ООО «Витакон»

По данным на 01.06.2020 г. в ООО «Витакон» работает 99 человек.

Рассмотрим качественный состав персонала и его изменение в таблице 9.

Таблица 9 – Качественный состав персонала ООО «Витакон»

Наименование показателя	2017 год		2018 год		2019 год	
Общая численность, чел.	119		96		99	
В том числе:	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
– руководителей	24	20,1	20	21,6	22	22,2
– специалистов	91	76,3	73	76,4	76	76,3
– вспомогательных рабочих	4	3,5	3	1,9	1	1,5

Таким образом, можно сделать вывод, что численность персонала компании в динамике за 3 года сократилась на 20 человек. Это связано с тем, что некоторые функции были перенесены на аутсорсинг, что способствовало сокращению издержек на персонал.

Наглядно представим данные таблицы 9 и динамику персонала по категориям на рисунке 7.



Рисунок 7– Динамика персонала по категориям, чел

Исходя из данных о качественном составе персонала видно, что больше 70% работников – специалисты.

Это связано с тем, что ООО «Витакон» является бэк–офисом, в обязанности которого входит администрирование и обслуживание функций управления бизнесом.

Эти функции осуществляют бухгалтерия, отдел продаж, отдел персонала и т.д.

Также, наблюдается динамика снижения численности вспомогательных рабочих. Это связано с тем, что из–за кризиса в 2017 году, компания приняла решение о переводе вспомогательных рабочих на базу аутсорсинга.

В целом, динамику численности руководителей и специалистов можно назвать стабильной, это означает, что компания заинтересована в сохранении ключевых кадров.

Структура персонала по полу представлена в динамике за 3 года в таблице 10.

Таблица 10 – Структура персонала по полу

Наименование показателя	2017 год		2018 год		2019 год	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Общая численность сотрудников, чел.	119		96		99	
Мужчины	51	42,9	43	44,8	44	44,4
Женщины	68	57,1	54	55,2	55	55,6

Таким образом, представленная структура персонала ООО «Витакон» свидетельствует о незначительном перевесе доли женщин в коллективе компании.

Наглядно структура персонала по полу представлена на рисунке 8.

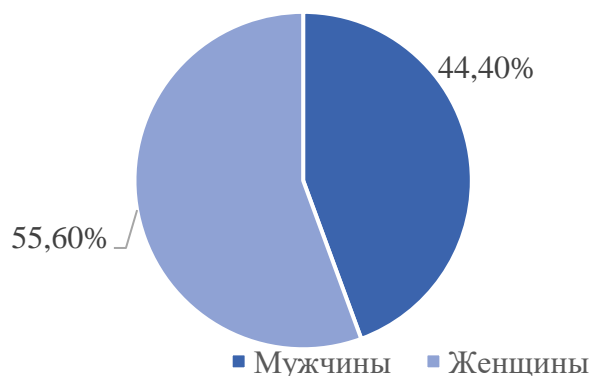


Рисунок 8 – Структура персонала по полу, 2019 г.

Данные рисунка 8 демонстрируют, что количество женщин на 11% больше количества мужчин. Также, по данным таблицы 2.6 можно заметить, что структура персонала по полу в динамике лет значительно не изменилась.

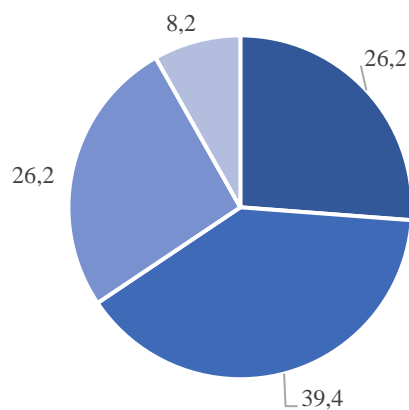
Далее необходимо проанализировать структуру персонала по стажу работы в ООО «Витакон» (таблица 11).

Таблица 11 – Структура персонала по стажу работы

Наименование показателя	2017 год		2018 год		2019 год	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Общая численность сотрудников, чел.	119		96		99	
до 1 года	32	26,9	37	38,5	26	26,2
от 1 до 3 лет	47	39,5	24	25,0	39	39,4
от 3 до 5 лет	28	23,5	25	26,0	26	26,2
более 5 лет	12	10,1	10	10,3	8	8,2

По данным, приведенным в таблице, можно сделать вывод, что наибольший удельный вес на 2017 г. составляют сотрудники со стажем от 1 до 3 лет. Изменения в структуре персонала по стажу работы вызваны применением аутсоринговых услуг.

Структура персонала по стажу работы представлена на рисунке 9.



■ до 1 года, чел. ■ от 1 до 3 лет, чел. ■ от 3 до 5 лет, чел. ■ более 5 лет, чел.

Рисунок 9 – Структура персонала по стажу работы, 2019 г.

Наибольшее количество сотрудников ООО «Витакон» имеют опыт работы в компании менее 1 года.

Далее проведем анализ кадрового состава по образованию в таблице 12.

Таблица 12– Структура персонала по образованию

Наименование показателя	2017 год		2018 год		2019 год	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Общая численность сотрудников, чел.	119		96		99	
Сотрудники с высшем образованием	114	96,3	94	98	98	98,5
Сотрудники с средним профессиональным образованием	5	3,7	1	2	1	1,5

Анализируя данные в таблице 12, можно сделать вывод, что структура персонала по образованию достаточно стабильна. Проценты от численности изменяются незначительно.

Наглядное представление таблицы 12 представлено в диаграмме – рисунок 10.

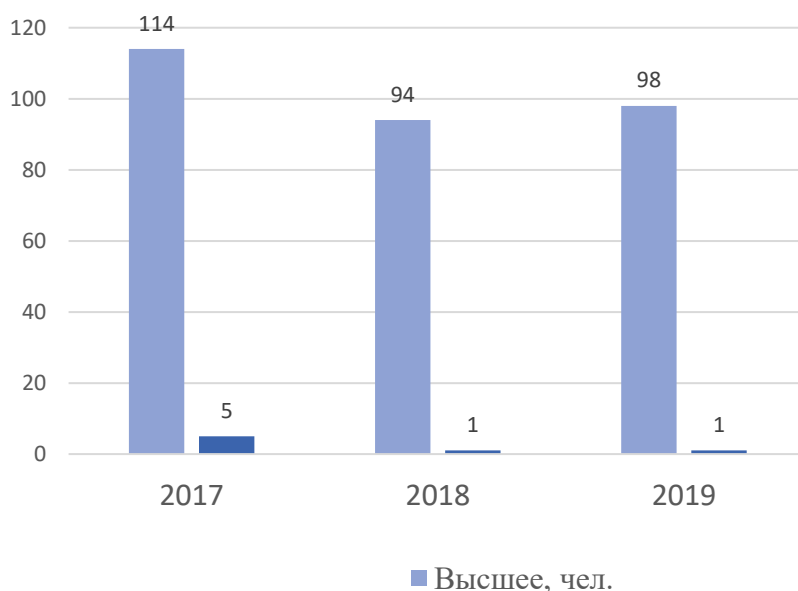


Рисунок 10– Структура персонала по уровню образования

Наличие высшего образованию у руководителей неизменно составляет 100%. Это обосновано должностными инструкциями, обязательным пунктом которых является высшее образование у руководителей.

В то же время наблюдается тенденция снижения процента специалистов со средним профессиональным образованием, это означает, что специалисты стремятся повышать свою квалификацию и проходят обучение.

Ниже представлена структуру персонала по возрасту (таблица 13).

Таблица 13 – Структура персонала по возрасту

Наименование показателя	2017 год		2018 год		2019 год	
Общая численность работающих, чел.	119		96		99	
Состав работающих (по возрасту)						
– до 30 лет	44	35,1	32	3,7	33	32,4
– 30 – 40 лет	46	39,2	41	42,9	43	43,1
– 40 – 50 лет	24	20,9	20	21,1	20	20,8
– 50 лет и старше	5	4,8	4	4,3	3	3,7

Рассматривая показатели в таблице 12, видно, что наибольшую долю работников составляет группа, средний возраст которых от 30–40 лет. Следом за ними следуют работники, которым до 30 лет. Это характеризует компанию с

положительной стороны: коллектив своевременно «омолаживается», идет активный набор стажеров, которые в дальнейшем занимают штатные позиции.

Динамику возрастных групп рассмотрим на рисунке 11.

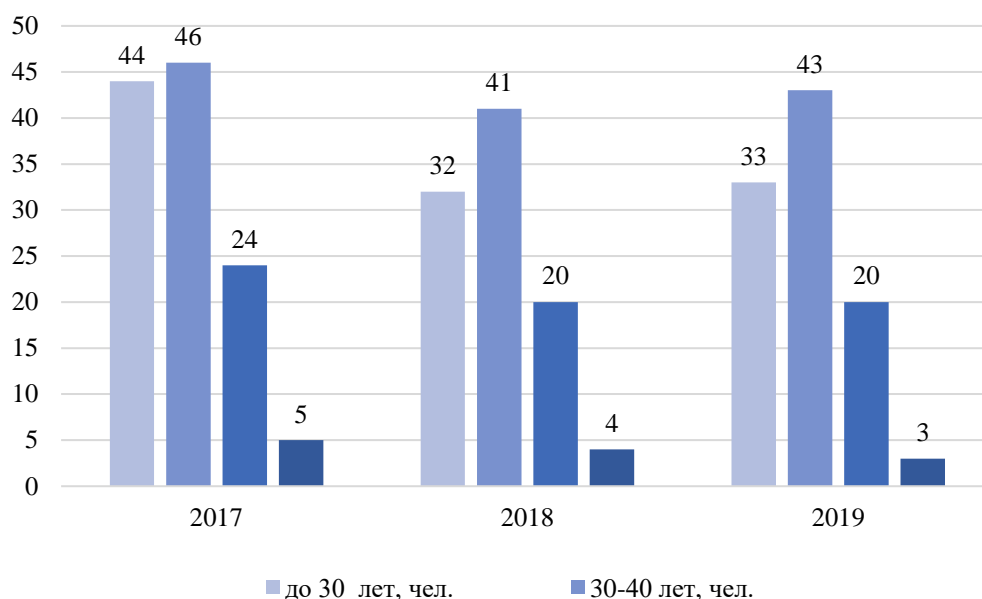


Рисунок 11– Структура персонала по возрасту

Из рисунка 11 видно, что наименьшая доля персонала входит в состав «50 лет и старше». Анализ производительности труда персонала ООО «Витакон» представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Анализ производительности труда

Показатели	2017 год	2018 год	2019 год	Темпы роста, % 2019/2017
Численность работников, чел.	119	96	99	103,5
Объем произведенной продукции, руб.	1 880 563,1	1 182 100,2	1 699 087,4	143,7
Выработка на 1 работника, руб./чел.	1577,6	1231,5	1704,2	138,3

Таким образом, в 2018 году численность работников уменьшилась на 23 человека, что связано с уменьшением бюджетирования. В 2019 году наблюдается увеличение персонала, но, тем не менее, сохраняется нехватка кадров. Компания вынуждена прибегать к услугам аутсорсинга и аутстаффинга: объемы

производства резко увеличились, но том–менеджмент не позволяет значительно увеличивать численность, так как нет полной уверенности, что тенденция роста сохранится.

Движение персонала в компании за 2019 г. представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Движение персонала за 2019 г.

№ пп	Наименование	Всего (чел)	в том числе (чел.):		
			руководители	специалисты	рабочие
1	Списочная численность на начало года	96	20	73	3
2	Принято за 2019год	6	2	4	–
3	Уволено за 2019год	5	0	2	3
	в том числе:				
	- за нарушение дисциплины	1	–	1	–
	- по сокращению штата или численности	3	–	–	3
	- по собственному желанию	1	–	1	–
4	Списочная численность на конец 2017 года	99	22	76	1
5	Абсолютный показатель изменения численности персонала	+ 3	+ 2	+ 4	– 2
6	Относительный показатель изменения численности (4/1*100% – 100%)	+ 3,9 %	+ 6,3 %	+ 3,7 %	–16,7 %

Таким образом, за 2019 год было принято на работу 6 человека, в том числе: руководителей – 1 человек, специалистов – 4 человек. С начала 2019 года было уволено – 2 чел, в том числе специалистов – 1 человек, рабочих – 2 человека.

Далее рассчитаны коэффициенты оборота и коэффициент замещения рабочей силы (таблица 16).

Таблица 16 – Расчет показателей по персоналу за 2019 год

№ пп	Наименование	Относительный показатель (%)
1	Коэффициент оборота по приему	6,3
2	Коэффициент оборота по увольнению	2,6
3	Коэффициент постоянства персонала	95,5

После расчета ключевых показателей по персоналу, можно сделать вывод, что в компании происходит своевременное и равномерное замещение рабочей силы. Коэффициент постоянства персонала максимально приближен к 100% – положительный показатель для компании.

Коэффициент оборота по приему значительно выше коэффициента оборота по увольнению, что в очередной раз указывает на стремительное увеличение производства. Это влечет за собой открытие новых штатных единиц.

Результаты расчета текучести персонала за рассматриваемый период представлено в таблице 17.

Таблица 17 – Изменение показателя текучести кадров за 3 года

Наименование показателя	2017 год	2018 год	2019 год
Среднесписочная численность персонала, чел.	119	96	99
Количество выбывших по причинам текучести, чел.	3	3	4
Коэффициент текучести, %	2,53	3,13	4,04

В динамике за последние 3 года текучесть персонала незначительно, но увеличилась на 1,5%. Данная тенденция не является негативной, поскольку количество уволившихся сотрудников по причинам текучести в динамике 2017–2019 г.г. сохраняется на прежнем уровне. Однако среднесписочная численность в 2019 году в сравнении с 2017 годом сократилась, ввиду того, что в 2017 г. произошла оптимизация штата и сокращение некоторых штатных единиц.

Представлены данные таблицы на рисунке 12.

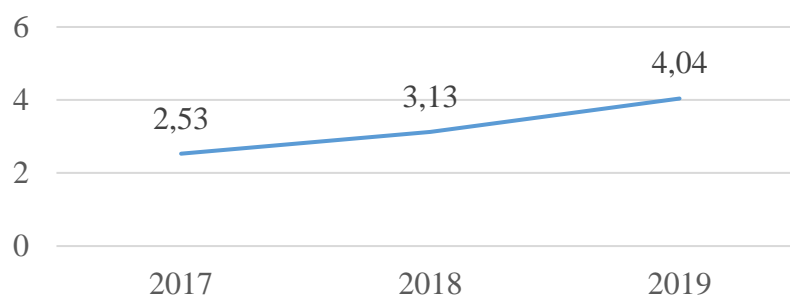


Рисунок 12– Динамика текучести кадров за 2017–2019 гг., %

В динамике за последние 3 года текучесть персонала незначительно, но увеличилась на 1,5%. Данная тенденция не является негативной, поскольку количество уволившихся сотрудников по причинам текучести в динамике 2017–2019 г.г. сохраняется на прежнем уровне.

Однако среднесписочная численность в 2019 году в сравнении с 2017 годом сократилась, ввиду того, что в 2017 г. произошла оптимизация штата и сокращение некоторых штатных единиц.

Проведенный анализ выявил высокий уровень коэффициента текучести кадров, который влечет негативные последствия для будущего компании.

2.3 Анализ актуального состояния подсистемы управления кадровой безопасностью

Для оценки актуального состояния системы кадровой безопасности необходимо определить угрозы, которые могут исходить от персонала организации:

1. Кража собственности компании.
2. Эксплуатация коммерческих ресурсов в личных целях.
3. Причинение ущерба имуществу компании.
4. Невыполнение трудовых обязанностей.
5. Спекулирование компетентностью.
6. Спекулирование полномочиями.
7. Разглашение информации, являющейся коммерческой тайной.
8. Дисциплинарные нарушения.
9. Создание неблагоприятного климата в отношениях с коллегами.

Эти угрозы можно условно разбить на 2 группы – одна из них связана с человеческими ресурсами, вторая группа связана с защитой интеллектуальной собственности компании.

Обеспечение кадровой безопасности компании «Витакон» как раз включает в себя два направления деятельности:

1) Проведение работы с персоналом организации, нацеленное на повышение эффективности трудовой деятельности. В данном случае специалист должен обладать навыками по организации работы с персоналом, в том числе обладать компетенциями планирования и навыками управления персоналом, знаниями в области предупреждения экономических рисков.

2) Проведение работы с персоналом организации, нацеленное на придание ценности интеллектуальному ресурсу персонала, что характеризуется сочетанием человеческой и материальной составляющих.

То есть основными факторами, определяющими уровень трудовой безопасности компании «Витакон» по направлению, ориентированному на персонал организации, являются:

- показатели состава и движения персонала: текучесть кадров, образовательный состав персонала, возрастной уровень сотрудников;
- уровень мотивации трудовых ресурсов: степень удовлетворенности оплатой труда;
- личностные показатели: доля персонала, не имеющего нарушений трудовой дисциплины, доля персонала, имеющего доступ к конфиденциальной информации.

Показатели состава и движения персонала представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Состав и движение персонала ООО «Витакон»

Показатели	Количественная характеристика, чел.			
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение 2019/2017 гг., %
ССЧ	119	96	99	10
Текучесть, %	50,8	52,8	53,2	5
Состав по уровню образования				
С высшим образованием	114	94	98	-16
Со средним специальным образованием	5	1	1	-4

Окончание таблицы 18

Показатели	Количественная характеристика, чел.			
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение 2019/2017 гг., %
Состав по возрасту				
18–25 лет	44	32	33	–11
26–36 лет	46	41	43	–3
37–50 лет	24	20	20	–4
Старше 50 лет	5	4	3	–2

Данные таблицы 18 свидетельствуют о том, что структура персонала по полу, уровню образования, категориям изменялась в динамике не значительно. Основные изменения вызваны изменением численности персонала в целом.

Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что изменения структуры персонала не оказывают значительного влияния на кадровую безопасность ООО «Витакон».

Следующим этапом необходимо проанализировать уровень мотивации трудовых ресурсов: степень удовлетворенности оплатой труда.

Для оценки удовлетворенности сотрудников финансовой мотивацией в компании был проведен опрос, который показал, что большинство сотрудников (45%) не удовлетворены текущей мотивацией (рисунок 13). Значит необходимо менять систему мотивации в ближайшей перспективе.

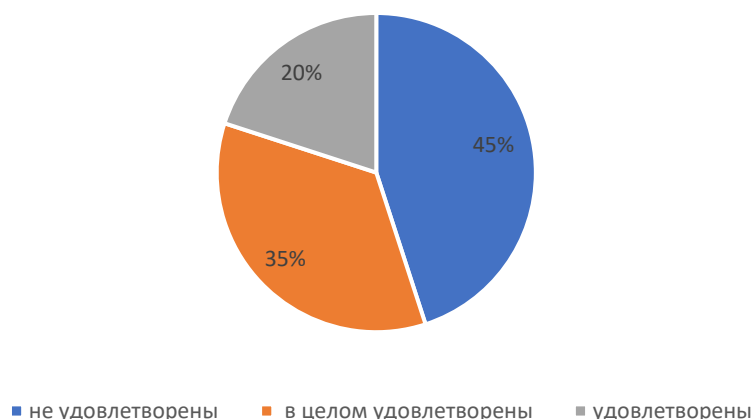


Рисунок 13 – Оценка удовлетворенности персоналом системой мотивации

Недовольство мотивацией может привести к реализации таких рисков, как кража собственности компании, эксплуатация коммерческих ресурсов в личных целях, разглашение информации, являющейся коммерческой тайной. А также есть вероятность перехода ценных сотрудников в другие юридические компании.

Недовольство мотивацией негативно влияет и на производительность труда. Для оценки производительности труда сотрудников рассмотрены данные продаж менеджеров отдела продаж за 2017–2019 гг. Так как менеджеры отдела продаж являются основными поставщиками клиентов компании, а значит влияют на формирование выручки, необходимо рассмотреть их производительность труда.

В таблице 19 представлена динамика изменений показателей продаж менеджеров отдела продаж.

Таблица 19 – Показатели работы менеджеров по продажам

Год	Количество новых клиентов в среднем на менеджера в месяц, шт.	Средний чек на одного менеджера в месяц, руб.
2017	271	15 800
2018	263	13 400
2019	260	13 300

Данные таблицы 19 говорят о том, что в показателях эффективности менеджеров по продажам наблюдается отрицательная динамика. Эти изменения незначительны, но, возможно, обратимы в случае оперативного вмешательства.

Для оценки личностных показателей кадровой безопасности необходимо оценить долю персонала, не имеющего нарушений трудовой дисциплины и долю персонала, имеющего доступ к конфиденциальной информации.

Персонал, имеющий доступ к конфиденциальной информации – это высший менеджмент и сотрудники юридического отдела.

Ввиду того, что сотрудники юридического отдела работают непосредственно с персональными данными клиентов, а также имеют доступ к коммерческой документации, то при заключении трудового договора они обязаны подписать

дополнительное соглашение к трудовому договору, которое содержит перечень сведений, являющихся коммерческой тайной компании. За разглашение сведений, являющихся коммерческой тайной компании предусмотрена ответственность в виду внушительного материального взыскания.

Хранение печатей и штампов, а также документов наибольшей степени важности осуществляется в сейфах. Ключи от указанных сейфов находятся только у небольшого количества людей, которые доказали свою благонадежность

Вероятность сохранения коммерческой тайны свидетельствует о наличии стратегии кадровой безопасности организации, корпоративной этике организации, приверженности и преданности сотрудника к компании [23].

Данные по личностным показателям представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Личностные показатели кадровой безопасности

Показатели	Количественная характеристика			
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение 2019/2017 гг., %
Доля персонала, не имеющего нарушений трудовой дисциплины, %	91	87	90	-1
Доля персонала, имеющего доступ к конфиденциальной информации, %	24	27	34	42

По данным таблицы 20 можно сделать вывод, что выросло количество сотрудников, имеющее доступ к коммерческой тайне за счет расширения штата юристов. Количество персонала, не имеющего нарушений, снизилось незначительно, но этот фактор нельзя упускать из виду, так как он может быть индикатором недовольства, возникающего в коллективе.

Актуальная система формирования кадровой безопасности представлена на рисунке 14.



Рисунок 14 – Система формирования кадровой безопасности

Так как большая доля сотрудников имеет доступ к конфиденциальной информации компании, необходимо оценить, насколько корректно подобраны сотрудники на ключевые должности и должности юристов.

При подборе персонала в компании «Витакон» задействовано 2 источника: внешний и внутренний. Внешний источник – специализированные сайты, внутренний источник – перевод на другую должность или повышение.

В компании четко выстроена и зафиксирована в скриптах структура проведения телефонных интервью и личных собеседований, в ходе интервью кандидат оценивается и формируется объективная оценка его предыдущих заслуг или неудач.

Также существует система тестирования кандидатов, которая объективно выявляет сильные и слабые стороны, помогает создать стратегию адаптации и обучения специалиста. Не так давно в компании начала использоваться система кадрового планирования.

Таким образом, минимизирован риск принятия кандидата, который не соответствует требованиям к профессиональному опыту, навыкам и умениям.

После одобрения кандидата отделом персонала и менеджментом, его анкета проходит проверку в службе безопасности.

Для каждого сотрудника вводится испытательный срок, каждый проходит выстроенный и отработанный процесс адаптации.

К каждому новичку прикрепляется опытный сотрудник, который помогает в процессе адаптации и одновременно оценивает нового сотрудника на предмет рисков и еженедельно заполняет отчет о деятельности новичка. Правильно выстроенная система адаптации позволяет сократить расходы и повысить мотивацию сотрудников.

Для каждой категории сотрудников (в зависимости от должности и начального уровня подготовки) рекомендуется применять индивидуальный подход при разработке программы адаптации новых сотрудников.

Перед тем как приступить к разработке подобной программы необходимо определить уровень осведомленности нового сотрудника о компании, кроме того, в данном вопросе могут помочь данные, собранные на этапе подбора персонала.

Бизнес–процесс системы формирования кадровой безопасности представлен на рисунке 15.

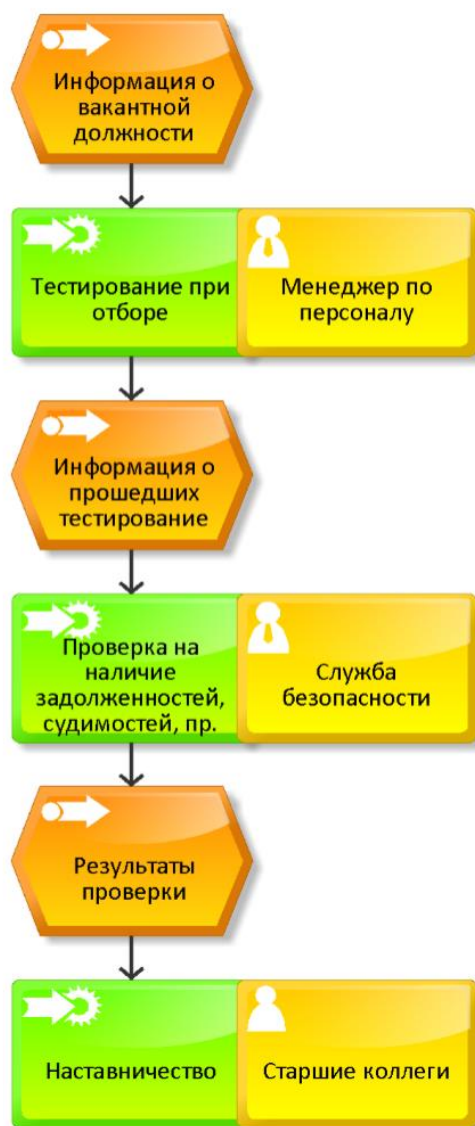


Рисунок 15 – Бизнес–процесс формирования кадровой безопасности

Таким образом, можно сделать вывод, что актуальная система и бизнес–процесс формирования кадровой безопасности ООО «Витакон» недостаточно эффективна и имеет формальный характер. Меры по формированию кадровой безопасности в большей степени связаны с основными подсистемами управления персоналом – отбор и адаптация, в то время как полноценных мероприятий по обеспечению кадровой безопасности организации не производится.

Выводы по разделу два

ООО «Витакон» занимает устойчивое положение на рынке юридических услуг.

Анализ внутренней и внешней среды ООО «Витакон» показывает наличие: большое количество удовлетворенных клиентов, соотношение цены и качества, узнаваемость бренда; высокий спрос, наличие молодых и квалифицированных сотрудников; конкурентоспособность на рынке.

При этом ООО «Витакон» необходимо расширять ассортиментную матрицу, создавать положительный имидж организации и формировать лояльность у потребителя; кроме того, необходимо разработать систему регулярно донесения информации об их индивидуальной мотивации до всех сотрудников; разработать систему предупреждения текучести кадров.

3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ

3.1 Проект совершенствования системы управления кадровой безопасностью

В условиях нестабильности экономики условия ведения бизнеса становятся более агрессивными. В первую очередь, агрессия в бизнес–сфере проявляется по отношению к компаниям–конкурентам.

В такой ситуации большое внимание со стороны компаний уделяется именно персоналу – конкурентному преимуществу и ресурсу для повышения производительности труда.

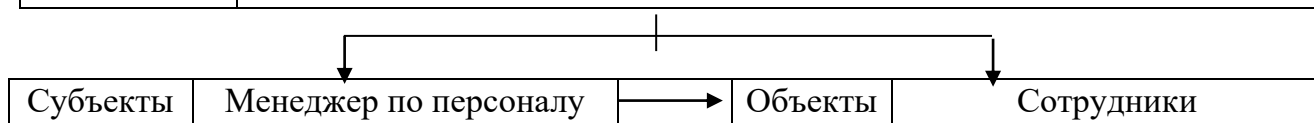
Говоря о важности персонала в компании, следует подчеркнуть, что большое значение имеют не только отбор, обучение, мотивация и адаптация персонала, но и кадровая безопасность. Кадровая безопасность – это комплексная система, которая состоит из методов, приемов и мероприятий, направленных на снижение угроз, связанных с персоналом [31].

Инструменты, которые используются при этом – этические и трудовые нормы, которые защищают интересы организации.

Важно также понимать, что кадровая безопасность не является функцией исключительно менеджеров по персоналу и отдела по работе с персоналом, а является задачей совместной работы всех отделов в рамках организации.

На рисунке 16 представлены рекомендации по усовершенствованию системы формирования кадровой безопасности в организации.

Цель	Сократить издержки, связанные с персоналом, на 5% путем повышения кадровой безопасности компании до 1 июля 2021 года.
Задачи	1. Соблюдение ТК РФ. 2. Сократить бюджет затрат на персонал. 3. Предотвратить утечку информации.
Цель	Сократить издержки, связанные с персоналом, на 5% путем повышения кадровой безопасности компании до 1 июля 2021 года.
Задачи	4. Повысить удовлетворенность трудом персонала на 7%. 5. Повысить осведомленность о кадровой безопасности у 100% сотрудников.



Технология	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отбор при найме (тестирование). 2. Проверка рекомендаций на кандидата. 3. Проверка службой безопасности. 4. Наставник в период адаптации. 5. Программа для фиксирования происходящего на мониторах. 6. Организация корпоративных выездов. 7. Выплаты сотрудникам за выслугу лет.
------------	---

Критерии:	Показатели текучести персонала, количество сотрудников, владеющих коммерческой тайной, уровень удовлетворенности трудом персонала, доля сотрудников со стажем работы более 3 лет
-----------	---

Рисунок 16 – Новая система формирования кадровой безопасности

Таким образом, новая система формирования кадровой безопасности предполагает более точную формулировку цели, задач, заботу о персонале, а также более широкий перечень применяемых технологий.

Бизнес–процесс формирования кадровой безопасности представлен на рисунке 17.

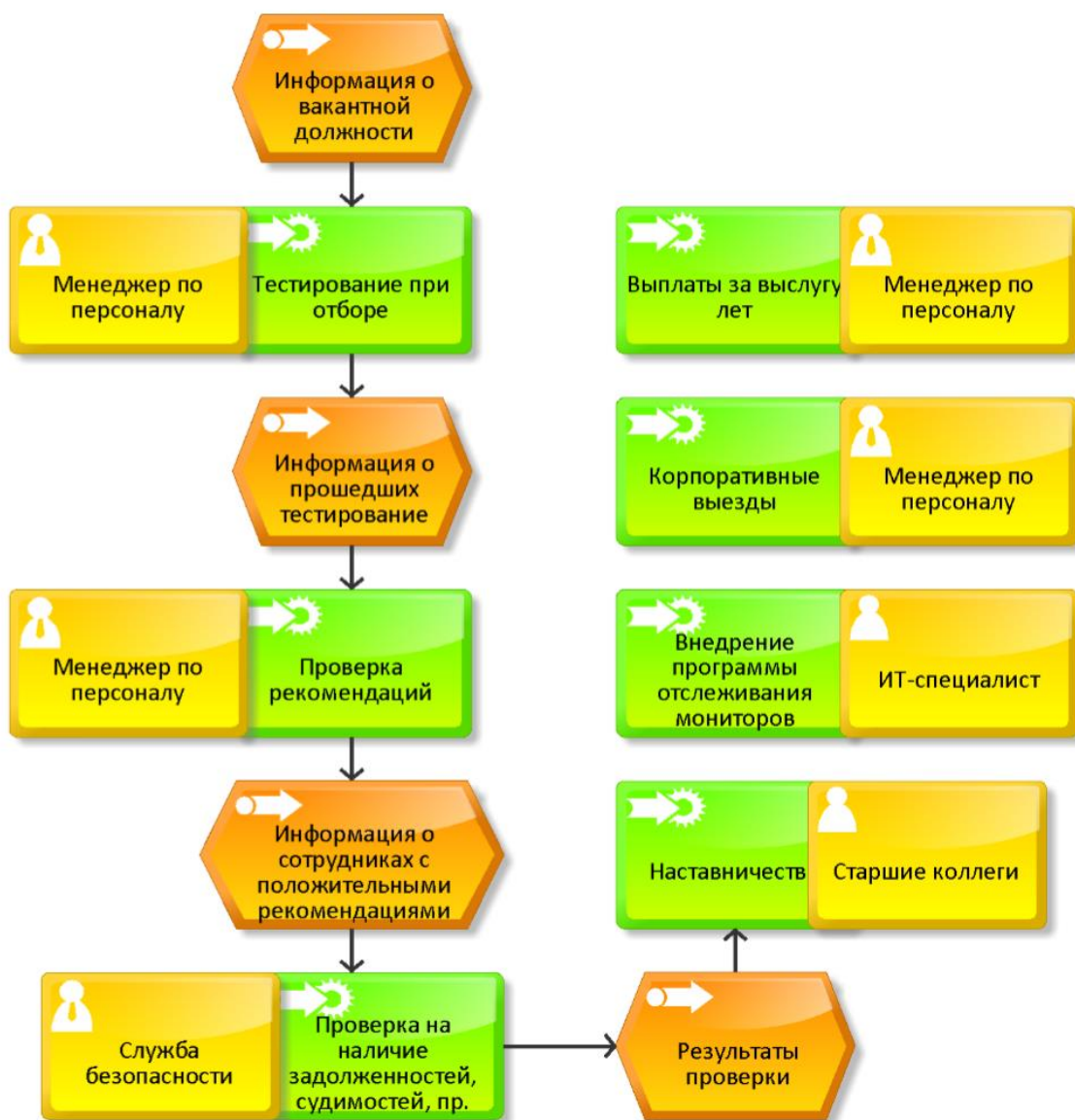


Рисунок 17 – Новый бизнес–процесс формирования кадровой безопасности

Эффективная система нематериальной мотивации сотрудников позволяет установить доброжелательные отношения между подчиненными и руководителем, а также позволяет разбить лояльность в сотруднике по отношению к компании.

Исследования доказывают, что ощущения сотрудника на рабочем месте напрямую влияют на его производительность труда. В данном случае необходимо обеспечить такие условия, при которых сотрудник будет считать себя частью команды.

Данная составляющая работы как правило является наименее финансируемой. В управлении персоналом компании применяются следующие группы методов:

– Административно–организационные методы управления: Регулирование внутренних отношений и поведения сотрудников путем создания локальных нормативных актов, например, должностных инструкций или правил внутреннего трудового распорядка компании.

– Экономические методы управления: Стимулирование и мотивирование сотрудников на качественное выполнение своих обязанностей в виде получения денежного вознаграждения: премиальные выплаты, выплаты по результатам прошедшего квартала, финансовые вознаграждения по результатам показателей за определенный промежуток времени.

– Социально–психологические методы управления: Предоставление сотруднику уверенности в будущем компании, в том числе посредством предоставления сотрудникам социальных гарантий и льгот, скидок сотрудникам компании и их родственникам на производимые услуги, а также предоставление подарков с символикой и логотипами компании.

Следует так же отметить, что на сегодняшний день существует множество видов программного обеспечения, которое способствует записи происходящего на мониторах рабочих компьютеров, либо отслеживает конкретные заданные ключевые слова, которые отправляют или получают сотрудник.

Данная технология позволит предотвратить утечку ценной информации, в которой содержатся ключевые слова.

На рисунке 18 представлено дерево целей компании ООО «Витакон».



Рисунок 18 – Дерево целей ООО «Витакон»

Исходя из рисунка 18, можно сказать, что установлена взаимосвязь целей проекта изменений с целями организации. Далее стоит рассмотреть факторы, которые будут способствовать реализации данного проекта и, наоборот, сдерживать его. Для этого необходимо применить универсальный инструмент управления изменениями – модель Курта Левина.

Таким образом, влияние движущих сил более существенное по сравнению с влиянием сдерживающих сил.

Это говорит о том, что внутренняя среда проекта благоприятна для процесса изменений. Ниже представим схему с комплексом этих сдерживающих и движущих сил ниже на рисунке 19.

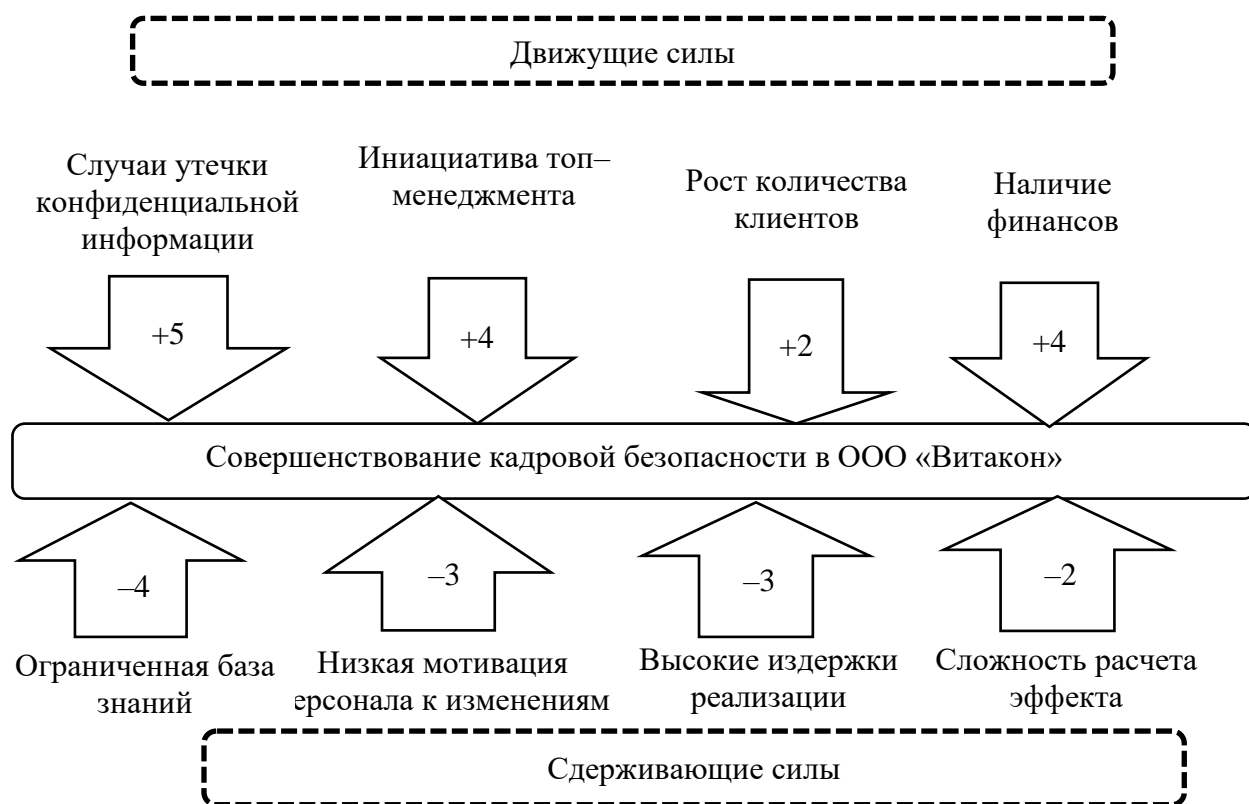


Рисунок 19 – Поле сил Курта Левина

Таким образом, используя инструмент поле сил Курта Левина, мы можем отметить, что большее влияние оказывают движущие силы, нежели чем сдерживающие. Соответственно, если поработать над препятствующими факторами, организовав при этом контроль, проект будет внедрен и принесет компании положительный эффект, как на внутреннем, так и на внешнем уровнях.

3.2 Расчет стоимости проекта совершенствования системы управления кадровой безопасностью

В связи с этим в развитии кадровой безопасности в редких случаях применяется финансовое вливание с определением бюджета на мероприятия. Подготовка плана мероприятий потребует не только финансовых затрат со стороны компании, но также и трудоемких затрат, которые позволят наметить верную стратегию развития компании [7].

Для реализации проекта необходимо разработать и прописать детализированный план, который будет отражать все ключевые мероприятия проекта, направленные на достижение поставленной цели (таблица 21).

План содержит наименование мероприятия, срок на его выполнение в днях, дата начала и дата окончания мероприятия, а также ключевого ответственного.

Таблица 21 – Мероприятия по проекту

№	Мероприятия	Трудовое мкость, ч.	Начало	Окончани е	Ответственный
1	Анализ внутренней и внешней среды организации	10	11.01.21	16.01.21	Директор
2	Проведение кадрового аудита	8	17.01.21	21.01.21	Менеджер по персоналу
3	Определение целей и задач проекта изменений	4	22.01.21	24.01.21	Директор
4	Создание проектной команды	8	25.01.21	29.01.21	Менеджер по персоналу
5	Распределение ответственности	8	30.01.21	03.02.21	Директор
6	Формирование бюджета проекта	10	04.02.21	09.02.21	Директор
7	Анализ результатов кадрового аудит	10	10.02.21	15.02.21	Менеджер по персоналу
8	Пересмотр систмы найма	8	16.02.21	20.02.21	Менеджер по персоналу
9	Анализ методов сбора рекомендаций	20	21.02.21	05.03.21	Менеджер по персоналу
10	Анализ рынка программ для демонстрации мониторов	10	06.03.21	13.03.21	Секретарь
11	Согласование выбранной программы	2	14.03.21	14.03.21	Директор
12	Заключение договора с подрядчиком	5	15.03.21	16.03.21	Секретарь
13	Установка программы	5	17.03.21	19.03.21	Айти–поддержка
14	Составление графика корпоративных мероприятий	5	20.03.21	22.03.21	Секретарь

Окончание таблицы 21

№	Мероприятия	Трудовое мкость, ч.	Начало	Окончани е	Ответственный
15	Поиск подрядчиков на проведение тимбилдинга	10	23.03.21	26.03.21	Секретарь
16	Согласование договора с подрядчиками	2	27.03.21	27.03.21	Директор
17	Пересмотр системы премирования	8	28.03.21	02.04.21	Менеджер по персоналу
18	Приказ о премировании за выслугу лет	10	03.04.21	04.03.21	Директор
19	Проверка рекомендаций всех новых кандидатов	6 мес	05.03.21	05.09.21	Линейный руководитель
20	Наблюдение за мониторами сотрудников	6 мес	05.03.21	05.09.21	Айти–поддержка
21	Проведение корпоративных мероприятий	6 мес	05.03.21	05.09.21	Менеджер по персоналу
22	Выплаты за выслугу лет	6 мес	05.03.21	05.09.21	Менеджер по персоналу
23	Оценка результатов проекта	80	06.09.21	06.10.21	Менеджер по персоналу
24	Сбор обратной связи от персонала об изменениях	8	07.10.21	10.10.21	Менеджер по персоналу
25	Вручение благодарности проектной команде	2	11.10.21	11.10.21	Директор
26	Подготовка отчета перед руководством	40	12.10.21	01.11.21	Менеджер по персоналу
27	Премирование участников проекта	2	02.11.21	02.11.21	Менеджер по персоналу
28	Мониторинг и контроль осуществления мероприятий по проекту	2 мес.	03.11.21	03.01.22	Директор

Длительность проекта, который направлен на совершенствование кадровой безопасности в ООО «Витакон», составит 1 год. В проекте примут участие директор, менеджер по персоналу, айти–поддержка, линейные руководители, секретарь.

Систематизируем и отобразим информацию из таблицы 20 в диаграмме Ганта, представленной в приложении Б. Далее составим бюджет рассматриваемых мероприятий (таблица 22).

Таблица 22 – Бюджет мероприятий

№	Наименование мероприятий	Труд, час.	Расчет	Итого, руб.
1	Анализ внутренней и внешней среды организации	10	Оплата труда директора = 400 руб. * 10 ч. = 4000 Канцелярия для проекта – 5000	9000
2	Проведение кадрового аудита	8	Оплата труда МП = 300 * 8 = 2400	2400
3	Определение целей и задач	4	Оплата труда директора = 400 руб. * 4 = 1600	1600
4	Создание проектной команды	8	Оплата труда МП = 300 * 8 = 2400	2400
5	Распределение ответственности	8	Оплата труда директора = 400 руб. * 8 = 3200	3200
6	Формирование бюджета проекта	10	Оплата труда директора = 400 руб. * 10 ч. = 4000	4000
7	Анализ результатов кадрового аудит	10	Оплата труда МП = 300 * 10 = 3000	3000
8	Пересмотр системы найма	8	Оплата труда МП = 300 * 8 = 2400	2400
9	Анализ методов	20	Оплата труда МП = 300 * 20 = 6000	6000
10	Анализ рынка программ для демонстрации мониторов	10	Оплата труда секретаря = 150 руб. * 10 = 1500	1500
11	Согласование выбранной программы	2	Оплата труда директора = 400 руб. * 2 = 800	800
12	Заключение договора с подрядчиком	5	Оплата труда секретаря = 150 руб. * 5 = 750, Оплата лицензии = 100 000	100750
13	Установка программы	5	Оплата труда инженеру = 300 * 5 = 1500	1500
14	Составление графика корпоративных мероприятий	5	Оплата труда секретаря = 150 руб. * 5 = 750	750
15	Поиск подрядчиков на проведение тимбилдинга	10	Оплата труда секретаря = 150 руб. * 10 = 1500	1500
16	Согласование договора с подрядчиками	2	Оплата труда директора = 400 руб. * 2 = 800 Оплата тренигов = 50 000	50800

Окончание таблицы 22

№	Наименование мероприятий	Труд, час.	Расчет	Итого, руб.
17	Пересмотр системы премирования	8	Оплата труда МП = $300 * 8 = 2400$	2400
18	Приказ о премировании за выслугу лет	10	Оплата труда директора = $400 \text{ руб.} * 10 \text{ ч.} = 4000$	4000
19	Проверка рекомендаций всех новых кандидатов	6 мес	–	–
20	Наблюдение за мониторами сотрудников	6 мес	Доплата айти-поддержке $4000 \text{ руб./мес} = 4000 * 6 = 24\ 000$	24000
21	Проведение корпоративных мероприятий	6 мес	Бюджет на мероприятия = $250\ 000$	250000
22	Выплаты за выслугу лет	6 мес	Бюджет на премии = $200\ 000$	200000
23	Оценка результатов проекта	80	Оплата труда МП = $300 * 80 = 24\ 000$	24000
24	Сбор обратной связи от персонала об изменениях	8	Оплата труда МП = $300 * 8 = 2400$	2400
25	Вручение благодарности проектной команде	2	Оплата труда директора = $400 \text{ руб.} * 2 = 800$	800
26	Подготовка отчета перед руководством	40	Оплата труда МП = $300 * 40 = 12\ 000$	12000
27	Премирование участников проекта	2	Оплата труда МП = $300 * 2 = 600$ Премия команде = $50\ 000$	50600
28	Мониторинг и контроль осуществления мероприятий по проекту	2 мес.	Доплата директору $10\ 000 \text{ руб.}$	10000
			Итого	771800

Таким образом, можно сделать вывод, что бюджет реализуемого проекта составит 771800 рублей.

Кадровая безопасность – это меры, направлены на предупреждение возникновения угроз по отношению к экономической безопасности организации в целом. Предотвращение возникновения подобного рода угроз осуществляется путем уменьшения рисков, а также негативного воздействия на организацию со стороны персонала. Это также относится к интеллектуальному потенциалу компании в целом и отдельным сотрудникам, а также трудовым отношениям в целом [6].

Принимая во внимание элементы кадровой безопасности и проведенный анализ кадровой безопасности ООО «Витакон». Проект по совершенствованию кадровой безопасности должен включать в себя следующие мероприятия:

1. Разработку более эффективной системы набора персонала с дальнейшей его адаптацией.
2. Проведение обучение персонала.
3. Предоставление сотрудникам возможности повышения по карьерной лестнице.
4. Создание и содержание зоны отдыха.

Рассмотрим подробно необходимость внедрения каждого из названных ранее мероприятий.

- 1) Разработка более эффективной системы набора персонала с дальнейшей его адаптацией.

Как было определено ранее кадровая безопасность напрямую зависит от персонала, работающего в компании. Исходя из этого пристальное внимание в проекте должно быть уделено таким элементам, как набор, отбор, подготовка и мотивация персонала. Кроме того, необходимо создание резерва кадров в компании ООО «Витакон», ввиду постоянного расширения и роста организации.

Создание резерва кандидатов на каждую должность является целью набора персонала.

Необходимый резерв кандидатов в ООО «Витакон» представлен в таблице 23.

Таблица 23 – Резерв кандидатов ООО «Витакон»

Наименование показателя	Действующий персонал	Резерв кадров
Общая численность, чел.	99	6
В том числе:	Чел.	Чел.
– руководителей	22	2
– специалистов	76	3
– вспомогательных рабочих	1	1

Набор на предприятии может производиться как из внешних источников, так и из внутренних источников.

Значительная финансовая выгода наблюдается в случаях продвижения по службе своих сотрудников.

Также стоит отметить, что возможность продвижения мотивирует сотрудников на эффективное и качественное выполнение своих непосредственных трудовых обязанностей.

В данном случае предлагается уведомлять действующих сотрудников ООО «Витакон» о том, что в организации освободилась и (или) появилась вакантная должность, это даст возможность персоналу предложить свою кандидатуру на вакантную должность до того, как будут приниматься и рассматриваться резюме из вне. Рассмотрение действующего сотрудника на вакантную должность также позволит снизить расходы на размещение объявлений о вакантной должности в сети Интернет и иных СМИ.

Также действующие сотрудники, зная о вакантных местах в ООО «Витакон», могут порекомендовать настоящую вакансию знакомым специалистам из вне, что позволит уменьшить финансовые и временные затраты на поиск кандидатов.

При найме сотрудников из вне компания получает новых сотрудников со свежими идеями, которые способствуют развитию управленческой системы компании. Однако, как отмечалось ранее, именно сотрудники, принимаемые на работу из вне, являются субъектами, несущими угрозу кадровой безопасности организации.

Для эффективного собеседования с соискателями отделу кадров ООО «Витакон» необходимо предлагается разработать анкеты (приложение А), с интересующими вопросами, непосредственно с руководителем отдела кадров и психологом.

Чтобы внедрить настоящее мероприятие в штатное расписание отдела кадров ООО «Витакон» нужно внедрить 1 кадровую единицу, ежемесячные затраты на

заработную плату соответственно будут составлять 25 тыс. руб., ежегодные – 300 тыс.руб.

2) Проведение обучение персонала.

Для того успешной работы компании ООО «Витакон» руководство компании должно заниматься обучением персонала не только на этапе адаптации, но также и проводить переобучение, повышение квалификации.

Повышение квалификации даже опытных сотрудников принесет в компанию трудовые ресурсы, которые регулярно совершенствовать свою деятельность, а это и является необходимым условием для увеличения эффективности производительности труда и роста бизнеса.

Многими специалистами по работе с персоналом предпочтение по вопросу повышения квалификации персонала отдается обучению, которое происходит непосредственно на рабочем месте.

По истечении испытательного срока, а также полной адаптации сотрудника необходимо проводить повышение квалификации сотрудника. В отношении ООО «Витакон» проведение мероприятий по повышению квалификации сотрудника целесообразнее проводить спустя 6 –8 месяцев после трудоустройства.

Это обосновывается тем, что имея полное понимание своих трудовых обязанностей по истечении указанного срока, проанализировав достигнутые за это время результаты, сотрудник и его руководитель могут сделать выводы о желании сотрудника продолжать осуществлять трудовую деятельность в ООО «Витакон».

Это позволит избежать рисков потери настоящего сотрудника сразу после повышения его квалификации, найдя более подходящее ему место работы. Повышение квалификации после указанного срока (6 – 8 месяцев) также позволит сохранить вложенные в сотрудника денежные средства. Поэтому использование потенциала работников должно включать в себя:

- изменения в системе планирования и управления;
- совершенствование навыков и умений сотрудников.

Повышение квалификации сотрудников позволяет увеличить не только интеллектуальный ресурс компании, но также может помочь сотрудникам в технических и быденных вопросах. К ним можно отнести более эффективное распределение рабочего времени, освоение новых программных обеспечений и прочее.

В отношении компании ООО «Витакон» необходимо обеспечить прохождение сотрудниками следующих курсов: курсы тайм-менеджмента; технические курсы; тренинги, позволяющие обмениваться опытом сотрудникам разных отделов.

Предпочтение в этом мероприятии необходимо отдавать перспективным и молодым работникам, тем появится возможность привязать сотрудника к компании. Кроме того, данное мероприятие позволит существенно уменьшить расходы на повышение квалификации работника. При этом повышение квалификации сотрудников можно проводить как в пределах рабочего места, так и вне их пределов. Преимущества и недостатки данных способов представлены в таблице 23. Сравнительный анализ применяемых методов обучения представлен в таблице 24.

Таблица 23 – Преимущества и недостатки проведения повышения квалификации сотрудников на/вне рабочего места

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
+ Содержание курса можно выбрать в соответствии с имеющимися проблемами в конкретной организации.	– Курсы проводятся преимущественно по наиболее часто возникающим вопросам, без учета особенностей конкретной организации. Время и место проведения курса устанавливаются независимо от графика работы организации
+ Участниками являются сотрудники одной компании	+ Участники привлекаются из разных организаций, что позволяет обмениваться опытом решения различных проблем
+ Участники могут прервать прохождение курса при необходимости решения рабочих проблем, при этом уведомление может иметь дистанционный или электронный вид	– Участники не могут прервать курс при возникновении проблем на рабочем месте, уведомление тренера носит устный вид

Продолжение таблицы 23

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
+ Повышение навыков происходит непосредственно с помощью применения программного обеспечения вашей организации	+ Повышение навыков отрабатывается на программном обеспечении, которое может отсутствовать в вашей организации
–Участники могут договориться о перерывах, необходимых при прохождении обучения, принимая во внимание свой рабочий график.	–Перерывы устанавливаются тренером
+ Финансовая выгода от привлечения преподавателей, которые будут проводить обучение непосредственно в организации одновременно для всех сотрудников компании	+ Финансовая выгода в случаях направления на обучение небольшого количества работников. + Внутри организации может отсутствовать необходимый преподаватель по уровню знаний и навыков, кроме того, опыт стороннего преподавателя может оказаться более обширным.
–Обсуждение проходит в рамках конкретной организации на реальных примерах, что может привлечь внимание не только сотрудников, но и руководителей	+ В нерабочей атмосфере люди более открыто обсуждают возникающие у них проблемы
+ Переход от теоретических примеров к непосредственному применению полученных знаний и навыков на рабочем месте	–Возможны сложности применения полученных знаний и навыков на рабочем месте ввиду смены окружения и рабочего места
+ Непосредственная разработка кейсов, основанных на реальной практике работы + Наглядность и доступность преподнесения материала + Кино- и Видео-материалы максимально отражают процессы происходящие в условиях конкретной организации	+ Обхват большей территории
+ Возможность сопоставления опыта и мнений о полученных знаниях в процессе обучения + Возможность сотрудников одной компании обсуждения наиболее важных проблем и вопросов, возникающих на рабочем месте + Актуальность решаемых проблем и их непосредственная связь с рабочими вопросами + Высокая мотивация и высокая степень активности участников	+ Возможность вовлечения большего количества участников, имеющих самый разнообразный опыт + Участники не отвлекаются на рабочие моменты - Возможен риск упущения важных деталей в рабочем процессе ввиду отсутствия на рабочем месте

Окончание таблицы 23

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
<ul style="list-style-type: none"> + Повышение креативности и компетентности участников + Комфортные условия для решения рабочих проблем + Возможность проведения мозгового штурма при участии сотрудников, понимающих специфику работы компании + Повышенная заинтересованность в прохождении обучения ввиду затраты меньшего количества времени + Групповое решение проблем под контролем непосредственного руководителя, который своевременно может отсеять недопустимые пути решения проблем 	<ul style="list-style-type: none"> + Разнообразие кейсов и модулей ввиду присутствия сотрудников разных компаний
<ul style="list-style-type: none"> + Возможность привлечения новых сотрудников, не обладающих достаточной осведомленностью о внутренних регламентах компании + Отсутствует необходимость в предварительном обучении - Не имеет критериев успешности прохождения обучения - Отсутствие идей из вне 	<ul style="list-style-type: none"> + Учитывает особенности участников из разных организаций

Таблица 24 – Сравнительный анализ применяемых методов обучения

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
<p>Копирование.</p> <p>К работнику прикрепляется специалист, который обучает работника непосредственно на своем примере.</p> <p>Возможны различные варианты подбора «специалиста» на данную роль:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) работника обучает специалист, который уходит из компании либо переходит на иную должность, тем самым обучая своего приемника; 2) специалист обладает схожими навыками или занимает аналогичную должность в компании; 3) специалисты обучают дублера поочередно в зависимости от навыков, которые необходимо передать новому сотруднику 	<p>Деловые игры.</p> <p>Игра с привлечением всего коллектива или конкретных отделов (обычно с компьютером), которая включает в себя разбор учебных кейсов, в процессе участия в которой участники играют определенные роли в заданной ситуации.</p>

Продолжение таблицы 24

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
<p>Наставничество. Проведение лекций или тренингов специалистом в ходе рабочего дня.</p>	<p>Учебные ситуации. Задается ситуация с постановкой вопроса, подлежащего анализу. При этом учебные ситуации отличаются четкими ограничениями во временных рамках.</p>
<p>Делегирование. Перенаправление определенной задачи или нескольких задач на подчиненного, при этом руководитель в процессе «делегирования» обучает своего подчиненного в процессе объяснения поставленной задачи. При делегировании на практике распространена постановка задач по системе СМАРТ.</p>	<p>Моделирование. Демонстрация привычных условий работы другими лица.</p>
<p>Метод усложняющих заданий. Основывается на разработке собственного расписания или плана, в котором задачи отражаются по степени важности и значимости в текущий момент времени.</p>	<p>Тренинги партнерского общения Упражнения, направленные на проверку и повышение работоспособности коллектива.</p>
<p>Ротация. Перевод работника новое рабочее место, новую должность для получения и расширения имеющихся у него знаний и навыков. Как правило, для ротации устанавливается определенный срок, который в последующем может быть продлен в случаях недостижения поставленного результата. Срок ротации может составлять от нескольких недель до полугода. Виды ротации в организации: 1) сотрудников переводят из одного отдела в другой в целях изучения всех процессов, которые могут предшествовать его трудовым обязанностям или следовать в след за ними, исходить от них. 2) сотрудников переводят между смежными (взаимосвязанными) должностями, что помогает понять ключевые моменты работы коллег</p>	<p>Тренинги формирования навыков самоорганизации. Создание мотиваторов и точек опоры для эффективной деятельности на рабочем месте. Развитие навыков по организации рабочего дня, распоряжения рабочим временем, способов выхода и отвлечения от конфликтов, а также методы психологической разгрузки в кризисных ситуациях.</p>

Продолжение таблицы 24

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
<p>Инструктаж.</p> <p>1) изложение теоретической информации; 2) наглядное демонстрирование методов и приемов непосредственно на рабочем месте; 3) осуществляется только подготовленным и квалифицированным сотрудником; 4) минимальные сроки проведения инструктажа обусловлены тем, что он используется в случаях наличия необходимости разъяснения способов выполнения небольшого количества задач, не охватывая весь круг обязанностей.</p>	<p>Ролевые игры (моделирование ролевого поведения).</p> <p>Участники играют заданные роли с целью получения нового опыта, в то время, как наблюдатели получают свежий взгляд на ситуацию.</p>
<p>Видеообучение.</p> <p>Просмотр подготовленных видеоматериалов, который может содержать различный объем информации.</p>	<p>Семинар.</p> <p>Семинары направлены на привлечение нескольких групп участников для взаимного обмена проблемами и опытом. Преследуется цель проверки изученного ранее материала и проверка умений применять теоретические знания на практике.</p>
<p>Кейс-обучение.</p> <p>Участникам предоставляется с ситуацией, которая содержит информацию о произошедшем событии и задачей, которую необходимо решить в конкретно заданной организации.</p>	<p>Дистанционное обучение.</p> <p>Данный способ обучения предполагает наличие телекоммуникационных технологий.</p>
<p>Метафорическая игра.</p> <p>Данный способ обучения преследует цель решения определенных задач, которые могут быть не связаны между собой на рабочем месте. Уникальность метода заключается в том, что для решения поставленных задач в деловой ситуации берется метафора.</p>	<p>Лекция.</p> <p>Способствует передаче большого количества информации в сжатые временные рамки для самостоятельного дальнейшего изучения материала участниками.</p>
<p>Мозговой штурм.</p> <p>Уникальный способ получения новых нестандартных идей, кроме того, способствует анализу и сбору опыта нескольких сотрудников в единое решение поставленной проблемы.</p>	<p>Модульное обучение.</p> <p>В модуле четко определены цели обучения, задачи и уровни изучения материала, определены навыки и умения. Модули имеют разнообразные средства обучения.</p>

Окончание таблицы 24

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
	<p>Поведенческое моделирование. Один из новейших методов обучения, при котором повышаются навыки межличностного общения. Данный метод чаще всего применяют как составляющую часть иных методов обучения в целях лучшего усвоения материала.</p>

Стоимость внедрения данного мероприятия повлечет за собой ежемесячные затраты в сумме 15 тыс. руб., которые необходимы для повышения квалификации и обучения сотрудника. По данным 2019 года за один год в ООО «Витакон» Было принято 6 новых сотрудников. Таким образом ежегодные затраты на повышение квалификации персонала будут составлять примерно 90 тыс. руб.

3) Предоставление сотрудникам возможности повышения по карьерной лестнице.

Данное мероприятие поставит перед работниками четкую цель – продвижение по должности, что является одним из ключевых мотиваторов персонала.

Принимая во внимание особенности кадровой системы в ООО «Витакон», стоит внести изменения в динамику руководителей, а именно руководитель не должен занимать свой пост более 6 лет, это достаточный срок для проявления своих качеств на рабочем месте, а также для совершенствования имеющихся навыков.

В случае, отличного проявления себя сотрудником за указанный промежуток времени, сотрудник должен быть представлен к повышению.

В случаях, ухудшения эффективности его работы, сотрудник будет понижен в должности, либо с ним будет расторгнут трудовой договор.

Данное мероприятия будет стимулировать всех членов коллектива на более ответственное выполнение работы, так как у каждого работника предприятия появиться уверенность в том, что он сможет достичь желаемой вершины руководства.

Данное мероприятие позволит избежать застоя кадров, позволит избежать коррупционных сделок, а также сделает возможным руководителям лучше понимать своих подчинённых.

Внедрение указанного мероприятия, которое связанное с предоставлением сотрудникам возможности продвижения в должности, повлекут минимальные затраты ввиду того, что будет происходить взаимозамещение должностей в ООО «Витакон».

Подавляющую часть расходов будут составлять затраты на канцелярию. В среднем размер затрат на приобретение канцелярии в ООО «Витакон» в течение одного календарного года составляет 50 тыс.руб.

4) Создание и содержание зоны отдыха.

В целях удержания высококвалифицированных кадров в организации нельзя забывать о создании для них комфортных условий труда, а также возможности в рабочие перерывы пообщаться с коллегами в неформальной обстановке.

В ООО «Витакон» предлагается создать такую рабочую атмосферу, при которой у сотрудника не появлялось желания уходить из организации. Целесообразным будет создать в головном офисе ООО «Витакон» зону отдыха.

Неформальная обстановка в зоне отдыха позволит работникам отвлечься от рабочей обстановки, установить новые контакты с коллегами из других отделов, обменяться опытом, удовлетворить потребности в пище.

Работники, лояльные к организации, в которой работают, легче переносят временные трудности, связанные с функционированием организации, а также быстро и спокойно принимают внутренние организационные перемены [28].

В отношении четвертого мероприятия, потребуются единовременные затраты в сумме 150 тыс. руб. Затраты будут включать в себя закупку мебели, необходимого оборудования, посуды и т.п.

Общая сумма затрат на внедрение мероприятий представлена в таблице 25.

Таблица 25 – Затраты на внедрение мероприятий

Наименование мероприятия	Ежемесячные затраты, тыс.руб.	Ежегодные затраты, тыс.руб.
Разработку более эффективной системы набора персонала с дальнейшей его адаптацией	25	300
Проведение обучение персонала	15	90
Предоставление сотрудникам возможности повышения по карьерной лестнице	4,16	50
Создание и содержание зоны отдыха	12,5	150
Итого	56,66	590

Таким образом, можно сделать вывод, что бюджет реализуемого проекта с внедрением обязательных мероприятий составит $771800 + 590000 = 1\,361\,800$ рублей.

3.3 Расчет экономической и организационной эффективности проекта

Экономическая эффективность управления организацией – многофакторное понятие. Эффективность обычно рассматривается как соотношение достигнутых результатов и использованных для их достижения ресурсов (затрат). Эффективность определяют не только как результативность, но и как действенность и полезность. При оценке эффективности управления следует исходить из поставленных перед системой управления целей и результатов производства. Экономический эффект от совершенствования управления организацией образуется в сфере управления, в сфере производства и в сфере эксплуатации продукции (услуги) [19].

Мероприятия по повышению квалификации сотрудников организации непосредственно влияет на разработку в организации программы по созданию кадрового резерва.

Как правило, рассматриваются 4 показателя:

– эффективность подготовки резерва;

- текучесть резерва;
- средний срок пребывания в резерве;
- готовность резерва.

$$\text{Эподг} = \text{Чрез} / \text{Чдолж} \quad (1)$$

где Эподг – эффективность подготовки резерва;

Чрез – число должностей, занятых из резерва;

Чдолж – число освободившихся должностей.

Применительно к ООО «Витакон» предлагаемый проект предполагает наличие 6 резервных должностей.

Число освободившихся должностей за 2019 г. составило 5 человек. При условии, что мероприятия предлагаемого проекта направлены, в том числе и на понижение коэффициента текучести кадров, то предполагаемое число освободившихся должностей должно составлять от 3 до 5 человек.

Таким образом, эффективность подготовки резерва будет варьироваться от 6/5 до 6/3, то есть эффективность подготовки резерва в соответствии с предложенным планом мероприятий составит от 1,2 до 2.

$$\text{Трез} = \text{Чрез.пок} / \text{Чрез} \quad (2)$$

где Трез – текучесть среди резервистов;

Чрез.пок – число резервистов, покинувших организации за период;

Чрез – среднее число резервистов за период;

Применительно к ООО «Витакон» предлагаемый проект предполагает наличие 6 резервных должностей.

Число освободившихся должностей за 2019 г. составило 5 человек. При условии, что мероприятия предлагаемого проекта направлены, в том числе и на понижение коэффициента текучести кадров, то предполагаемое число освободившихся должностей должно составлять от 3 до 5 человек, из которых сотрудниками, состоявшими в резерве, будут являться 1–3 человека.

Таким образом, текучесть среди резервистов будет варьироваться от 6/3 до 6/1, то есть эффективность подготовки резерва в соответствии с предложенным планом мероприятий составит от 2 до 6.

$$\text{Трез} = \text{Т}/\text{Чрез} \quad (3)$$

где Трез – средний срок пребывания в резерве;

Т – число лет пребывания в резерве;

Чрез – число лиц состава резерва, занявших должность.

Применительно к ООО «Витакон» предлагаемый проект предполагает наличие 6 резервных должностей, повышение квалификаций каждого из сотрудников по истечении 6 – 8 месяцев работы, замещение должностей из числа действующих сотрудников.

Число лет пребывания в резерве составляет 2 года. Число лиц состава резерва, занявших должность, по абсолютным показателям составляет 4 – 6 человек.

Таким образом, текучесть средний срок пребывания в резерве будет варьироваться от 2/6 до 2/4, то есть средний срок пребывания в резерве в соответствии с предложенным планом мероприятий составит от 4 месяцев до 6 месяцев.

$$\text{Грез} = \text{Чпрем}/\text{Чдолж} \quad (4)$$

где Грез – готовность резерва;

Чпрем – число должностей, имеющих преемников;

Чдолж – общее число должностей.

Применительно к ООО «Витакон» предлагаемый проект предполагает наличие 6 резервных должностей, общее число должностей по состоянию на 2019 г. составляло 99 сотрудников.

Таким образом, готовность резерва равна 6/99, то есть средний срок готовность резерва в соответствии с предложенным планом мероприятий составит 6 %.

В процессе набора персонала принимают участие работники предприятия и внешние агенты.

Как отмечалось ранее для программы по совершенствованию процесса найма персонала потребуются финансовые резервы, а именно затраты будут направлены на:

1. Выплату заработной платы сотрудникам, привлеченных в отдел по работе с персоналом.

1.1. Операционные затраты:

– выплату заработной платы сотрудникам, которые будут заниматься проведением тестирований, экзаменационных проверок и испытаний соискателей;

– выплату заработной платы привлекаемым специалистам (рекрутеры, психологи, и пр.);

– выплату заработной платы иным отделам (финансовый отдел, плановый отдел, технический отдел).

1.3. Расходы на повышение престижа компании, в том числе реклама в СМИ и сети Интернет.

1.4. Функциональные расходы: приобретение канцелярии, офисной мебели для новых сотрудников, стоимость методического, тестового комплекса.

Сокращение текучести кадров и снижение затрат на подбор и наем персонала приводят к повышению эффективности использования персонала.

Процедура набора и найма заканчивается процессом адаптации, количественную оценку эффективности которого можно рассчитать по формуле:

$$Эа = За/Зн \quad (5)$$

где Эа – эффективность адаптации;

За – затраты (стоимость) программ адаптации;

Зн – затраты на наем.

Применительно к ООО «Витакон» затраты на адаптацию сотрудников составляют 60 тыс. руб. ежегодно. Затраты на наем составляют 300 тыс.руб.

Таким образом, эффективность адаптации равна 60/300, то есть эффективность адаптации в соответствии с предложенным планом мероприятий составит 20 %.

Далее проведем расчет экономического эффекта от внедрения мероприятий.

Основываясь на методе экспертных оценок, ожидаемый рост выручки предприятия от проведения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом составит примерно 2 – 5 %. Учитывая прогноз объема выручки от реализации продукции на 2019 г., ожидаемый объем выручки составит приблизительно 166 650,068 тыс. руб.

Таблица 26 – Данные для расчета экономического эффекта от внедрения мероприятий

Показатели	До мероприятия 2019 год	После мероприятия (4%)	Изменения	
			Абсолютно е значение	% прироста
Выручка от реализации продукции, услуг (без НДС), тыс. руб.	160 240,45	166 650,068	6 409,618	104
Чистая прибыль, тыс. руб.	84 000,00	87 360	3 360,00	104

Экономический эффект - это разность прибыли от реализации услуг до внедрения мероприятия по усовершенствованию системы управления персоналом и после внедрения мероприятия:

$$\mathcal{E} = (R_{\text{нов}} - R_{\text{стар}}) \quad (6)$$

где \mathcal{E} – экономический эффект, тыс. руб.

$R_{\text{нов}}$ – прибыль от реализации продукции соответственно после внедрения мероприятия по усовершенствованию системы управления персоналом, тыс. руб.

$R_{\text{стар}}$ – прибыль от реализации продукции соответственно до внедрения мероприятия по усовершенствованию системы управления персоналом, тыс. руб.

Таким образом, экономический эффект мероприятия составит:

$$166\,650,068 - 160\,240,45 = 6\,409,618 \text{ тыс. руб.}$$

$$T = K/P \quad (7)$$

$$E = П/К \quad (8)$$

где Т – срок окупаемости затрат (определенный период времени, за который затраты окупаются);

К – капитальные затраты;

П – чистая годовая прибыль с учетом амортизации;

Е – коэффициент эффективности.

Таким образом, срок окупаемости затрат составит:

$$T = 1\,361\,800/87\,360\,000 = 0,016,$$

$$E = 87\,360\,000/1\,361\,800 = 64,15.$$

Таким образом, мы наблюдаем высокий процент эффективности предлагаемого проекта, который за один календарный год полностью себя окупает при абсолютных показателях.

На основании указанных данных, рассчитаем предполагаемый доход проекта с учетом ставки дисконтирования. Стоит отметить, что ставка дисконтирования определена экспертным методом с учетом рисков и воздействия человеческого фактора и составляет 18% годовых.

Для определения дисконтированного дохода проекта, а также показателя чистой текущей стоимости проекта, необходимо рассчитать коэффициент дисконтирования. Данный параметр рассчитывается посредством следующей формулы:

$$K_d = \frac{1}{(1+d)^t} \quad (9)$$

где K_d – коэффициент дисконтирования:

d – норма дисконта, которая исчисляется посредством деления ставки дисконтирования на год ($0,18/12 = 0,015$).

t – период реализации проекта в месяцах (1, 2, ...21).

Представим динамику изменения коэффициента дисконтирования в расчете на период реализации проекта для дальнейшего анализа.

Таблица 27 – Динамика изменений коэффициента дисконтирования

Период	Коэффициент дисконтирования
Январь 2021	1
Февраль 2021	0,97
Март 2021	0,965
Апрель 2021	0,94
Май 2021	0,927
Июнь 2021	0,92
Июль 2021	0,909
Август 2021	0,88
Сентябрь 2021	0,877
Октябрь 2021	0,862
Ноябрь 2021	0,85
Декабрь 2021	0,84
Январь 2022	0,826

Дисконтированный доход (ДД) рассчитывается методом умножения дохода от проекта (без учета затрат) на коэффициент дисконтирования. Чистый дисконтированный доход (ЧДД) проекта характеризует разницу между доходом от проекта и затратами на его реализацию, приведенную к единому периоду.

Представим расчет данных показателей в Таблица 28.

Таблица 28 – Оценка экономической эффективности проекта

Период	Доход, руб.	Затраты, руб.	Kd	ДД, руб.	ДР, руб.	ЧДД, руб.	ЧТС, руб.
Январь 2021	0	113 483,33	1	0	113 483,33	-113 483,33	-113 483,33
Февраль 2021	0	113 483,33	0,97	0	110 078,83	-110 078,83	-223 562,16
Март 2021	0	113 483,33	0,965	0	109 511,41	-109 511,41	-333 073,57
Апрель 2021	240 000	113 483,33	0,94	225 600	106 674,33	118 925,67	-214 147,90
Май 2021	240 000	113 483,33	0,927	222 480	105 199,05	117 280,95	-96 866,95
Июнь 2021	240 000	113 483,33	0,92	220 800	104 404,66	116 395,34	19 528,39
Июль 2021	336 000	113 483,33	0,909	305 424	103 156,35	202 267,65	221 796,04
Август 2021	336 000	113 483,33	0,88	295 680	99 865,33	195 814,67	417 610,71

Окончание таблицы 28

Период	Доход, руб.	Затраты, руб.	Kd	ДД, руб.	ДР, руб.	ЧДД, руб.	ЧТС, руб.
Сентябрь 2021	336 000	113 483,33	0,877	294 672	99 524,88	195 147,12	612 757,83
Октябрь 2021	336 000	113 483,33	0,862	289 632	97 822,63	191 809,37	804 567,20
Ноябрь 2021	336 000	113 483,33	0,85	285 600	96 450,83	189 149,17	993 716,37
Декабрь 2021	444 000	113 483,33	0,84	372 960	95 325,99	277 634,01	1 271 350,38
Январь 2022	444 000	113 483,33	0,826	366 744	93 737,23	273 006,77	1 544 357,15
ИТОГО	3 360,00	1 361 800		2 679 592	1 221 761,52	1 544 357,15	

По данным таблицы 28 чистый дисконтированный доход проекта составит 1 544 357,15 руб., что является показателем прибыльности проекта.

Далее определим срок окупаемости проекта – период, когда суммарные затраты по проекту покроются суммой результата доходов.

Срок окупаемости проекта определяется по формуле:

$$T = n + \frac{\text{ЧТС}_n}{\text{ЧДД}_{n+1}} \quad (10)$$

где T – срок окупаемости проекта;

n – период времени отрицательной доходности проекта;

ЧТС n – размер ЧТС в месяц, предшествующий доходному;

ЧДД n – размер ЧДД в первый месяц получения дохода от проекта.

По данным представленного расчета получаем $T = 4,19$. Таким образом, срок окупаемости проекта наступает после 4 месяца, что соответствует графическому представлению.

Далее необходимо рассчитать индекс доходности проекта, который отражает эффективность реализации работ. Индекс доходности характеризует доход от проекта на каждый рубль затрат по проекту. Данный показатель рассчитывается методом отношения суммы дисконтированного дохода к сумме дисконтированных затрат. Следовательно, используя данные таблицы 26, получаем следующее:

$$I = \frac{\text{суммДД}}{\text{суммДЗ}} \quad (11)$$

Таким образом, индекс доходности проекта составляет 1,59, что означает успешную реализацию проекта и положительный экономический эффект.

Используя данные об индексе доходности проекта, определим его рентабельность:

$$R = I * 100\% - 100\% \quad (12)$$

Рентабельность проекта совершенствования внутренней кадровой мобильности составит 59%. Данный показатель является положительным, что отражает выгоду реализации проекта.

Кроме указанного экономического эффекта, при реализации проекта по совершенствованию системы внутренней кадровой безопасности ожидается получение организационного эффекта, заключающегося в повышении качественного уровня выполнения производственных задач в соответствии с целями компании, а также повышение уровня удовлетворенности потребителей.

Таким образом, организационная эффективность от реализации проекта совершенствования системы кадровой безопасности с целью развития трудового потенциала персонала состоит в оптимизации функциональных процессов, повышении качественных и количественных показателей трудовой деятельности, которые, в свою очередь, позволит компании повысить имидж в результате повышения уровня удовлетворенности сотрудников. Кроме того, данный показатель положительно влияет на снижение рисков, связанных с экономическими угрозами со стороны персонала.

Оценка эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации.

Организационная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с организационной точки зрения изменений в организации.

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

1) обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги);

2) реализация и развитие индивидуальных способностей работников;

3) определенная степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы и пр.);

4) благоприятный социально–психологический климат (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

5) возможность карьерного роста в пределах одной компании;

6) повышение мотивации персонала к выполнению добросовестно своих трудовых обязанностей;

7) продвижение по карьерной лестнице надежных и проверенных сотрудников.

К числу предотвращенных отрицательных моментов можно отнести:

1) ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда;

2) ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, стрессовые ситуации и пр.);

3) утечка кадров непосредственно после прохождения курсов по повышению квалификации;

4) утечка конфиденциальной информации ввиду не полной проверки кандидатов на вакантные должности.

Выводы по разделу три

В ходе совершенствования кадровой безопасности ООО «Витакон» и реорганизации актуального состояния ключевых аспектов управления персоналом были выявлены основные направления и технологии для успешного достижения поставленной цели.

При детализации работ был представлен поэтапный план мероприятий, реализация которых способствует качественному внедрению проекта, а также профилактике ошибочных действий, способных нанести урон кадровой безопасности организации. Стоимость затрат для реализации работ по проекту составила 1 361 800 рублей.

Основным направлением реализации проекта является достижение организационного эффекта, заключающегося в оптимизации процессов и повышении уровня кадровой безопасности в ООО «Витакон», что, в свою очередь характеризует качественное развитие трудового потенциала персонала. При достижении поставленной цели отмечается и экономическая эффективность внедрения проекта, характеризующаяся дисконтированным доходом в размере 1 544 357,15 рублей, получаемым по прошествии 4 месяцев реализации работ, срок которых составляет 12 месяцев.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Говоря о важности персонала в компании, следует подчеркнуть, что большое значение имеют не только отбор, обучение, мотивация и адаптация персонала, но и кадровая безопасность. Кадровая безопасность – это совокупность мероприятий, которые направлены на предотвращение отрицательных воздействий на экономическую безопасность с помощью уменьшения рисков и угроз в области персонала. Инструменты, которые используются при этом – этические и трудовые нормы, которые защищают интересы организации. Важно также понимать, что кадровая безопасность не является функцией исключительно менеджеров по персоналу и отдела по работе с персоналом, а является задачей совместной работы всех отделов в рамках организации.

Кадровая безопасность – это меры, направлены на предупреждение возникновения угроз по отношению к экономической безопасности организации в целом. Предотвращение возникновения подобного рода угроз осуществляется путем уменьшения рисков, а также негативного воздействия на организацию со стороны персонала.

Проанализировав российский и зарубежный опыт, можно сделать выводы, что для обеспечения надежной кадровой безопасности в компании необходимо, в первую очередь, признать, что персонал компании является основополагающим фактором, на который необходимо обратить внимание.

Существует множество методов/способов и подходов по управлению кадровой безопасностью, при этом следует отметить, что наиболее действующим в крупных компаниях является баланс стимулов и мотиваторов персонала выполнять свою работу на достойном уровне и рисков за ненадлежащие выполнение предусмотренных трудовым договором обязанностей.

Проанализировав ООО «Витакон» можно выявить, что влияние потребителей является самой сильной и серьезной угрозой. Потребители могут ужесточать конкуренцию за счет предъявления более высоких требований к качеству

оказываемой услуги, к уровню сервиса, оказывать давление на уровень цен. Для этого в настоящий момент разработана и внедряется стратегия клиентоцентричной трансформации, что позволит удержать действующих клиентов и привлечь новых.

ООО «Витакон» в настоящий момент занимает устойчивое положение на рынке юридических услуг.

Анализ внутренней и внешней среды ООО «Витакон» показывает наличие: большое количество удовлетворенных клиентов, соотношение цены и качества, узнаваемость бренда; высокий спрос, наличие молодых и квалифицированных сотрудников; конкурентоспособность на рынке.

При этом ООО «Витакон» необходимо расширять ассортиментную матрицу, создавать положительный имидж организации и формировать лояльность у потребителя; кроме того, необходимо разработать систему регулярно донесения информации об их индивидуальной мотивации до всех сотрудников; разработать систему предупреждения текучести кадров.

При подборе персонала в компании «Витакон» задействовано 2 источника: внешний и внутренний. Внешний источник – специализированные сайты, внутренний источник – перевод на другую должность или повышение.

В компании четко выстроена и зафиксирована в скриптах структура проведения телефонных интервью и личных собеседований, в ходе интервью кандидат оценивается и формируется объективная оценка его предыдущих заслуг или неудач.

Также существует система тестирования кандидатов, которая объективно выявляет сильные и слабые стороны, помогает создать стратегию адаптации и обучения специалиста. Не так давно в компании начала использоваться система кадрового планирования.

Таким образом минимизирован риск принятия кандидата, который не соответствует требованиям к профессиональному опыту, навыкам и умениям.

Также, можно сделать вывод, что актуальная система и бизнес–процесс формирования кадровой безопасности ООО «Витакон» недостаточно эффективна и имеет формальный характер. Меры по формированию кадровой безопасности в большей степени связаны с основными подсистемами управления персоналом – отбор и адаптация, в то время как полноценных мероприятий по обеспечению кадровой безопасности организации не производится.

На полученных при анализе данных разработан проект по обеспечению кадровой безопасности ООО «Витакон», который должен включать в себя следующие мероприятия по ее совершенствованию:

- 1) Разработку более эффективной системы набора персонала с дальнейшей его адаптацией.
- 2) Проведение обучение персонала.
- 3) Предоставление сотрудникам возможности повышения по карьерной лестнице.
- 4) Создание и содержание зоны отдыха.

В ходе совершенствования кадровой безопасности ООО «Витакон» и реорганизации актуального состояния ключевых аспектов управления персоналом были выявлены основные направления и технологии для успешного достижения поставленной цели.

При детализации работ был представлен поэтапный план мероприятий, реализация которых способствует качественному внедрению проекта, а также профилактике ошибочных действий, способных нанести урон кадровой безопасности организации. Стоимость затрат для реализации работ по проекту составила 1 361 800 рублей.

Основным направлением реализации проекта является достижение организационного эффекта, заключающегося в оптимизации процессов и повышении уровня кадровой безопасности в ООО «Витакон", что, в свою очередь характеризует качественное развитие трудового потенциала персонала. При достижении поставленной цели отмечается и экономическая эффективность

внедрения проекта, характеризующаяся дисконтированным доходом в размере 1 544 357,15 рублей, получаемым по прошествии 4 месяцев реализации работ, срок которых составляет 12 месяцев.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алавердов, А.Р. Управление кадровой безопасностью организации: учебник / А.Р. Алавердов. – М.: Эриус, 2016. – 176 с.
2. Арбатов, А.А. Экономическая безопасность России / А.А. Арбатов, В.К. Сенчагов, А.А. Ведев. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2009. – 815 с.
3. Архипов, Э.Л. Модель повышения экономической безопасности в финансовой сфере / Э.Л.Архипов // Интернет–журнал «Научное обозрение». – 2013. – № 12 – http://www.sced.ru/ru/index.php?option=com_content&view=article&id=236:nauchnoe-obozenie-12-2013&catid=39&limitstart=9.
4. Астахова, Л.В. Информационная безопасность: риски, связанные с культурным капиталом персонала / Л.В. Астахова // Научно–техническая информация. Серия 1: Организация и методика информационной работы. – 2015. – № 4. – С. 1–13.
5. Астахова, Л.В. Управленческая компетенция специалиста по защите информации: монография / Л.В.Астахова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2015. – 99 с.
6. Бадалова, А.Г. Управление кадровыми рисками предприятия / А.Г. Бадалова, К.П.Москвитин // Российское предпринимательство. – 2005. – Том 6. – № 7. – С. 92–98.
7. Бадалова, А.Г. Управление кадровыми рисками на предприятии / А.Г.Бадалова // Российское предпринимательство – 2015. – № 7 (67). – <http://bgscience.ru/lib/1437//>.
8. Бадренкова, Е.С. Формирование лояльности персонала и ее значение для успешной работы организации / Е.С. Бадренкова // Вестник РГГУ. – 2015.– С.72–78.
9. Бгашев, М.В. Стратегия обеспечения экономической безопасности предприятие: кадровый аспект / М.В. Бгашев // Изв. Саратов. ун–та Нов.сер. Сер. Экономика. Управление. Право. – 2009. – №2 – С.46–51.

10. Буланова, Е. Н. Определение понятия кадрового риска / Е.Н. Буланова // Управление персоналом. Ученые записки. Книга V / под ред. д.э.н., проф. В.К. Потемкина. – СПб.: Изд-во Санкт-Петербургской академии управления персоналом, 2007. – 334 с.
11. Бурда, И.Я. Теоретические аспекты гарантирования кадровой безопасности как составляющей экономической безопасности предприятия / И.Я. Бурда // Проблемы современной науки. – 2013. – № 9. – С. 208–214.
12. Водянова, В.В. Экономическая безопасность. Системное представление: учебник / В.В. Водянова. – М.: Изд-во ГУУ, 2015. – 177 с.
13. Глебовский, А.Ю. Кадровая безопасность: фильтры грубой и тонкой очистки/ А.Ю. Глебовский // HR-Journal. – <http://www.hr-journal.ru/articles/hrs/filtry-kadrovoj-bezopasnosti-Glebovskij.html>.
14. Иванюк, А.А. Кадровая безопасность как элемент экономической безопасности организации / А.А. Иванюк // Экономика и эффективность организации производства. – 2016. – № 24. – С. 92–95.
15. Илякова, И.Е. Диагностика интеллектуальной и кадровой составляющих экономической безопасности корпорации: угрозы и условия нейтрализации / И.Е. Илякова, О.С. Саушева // Интернет-журнал «Наукovedение». – 2015. – Том 7. – №5 – <http://naukovedenie.ru/PDF/221EVN515.pdf>.
16. Кибанов, А.Я. Формирование системы управления персоналом на предприятии: учебник / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. – М.: Дело, 2016. – 315 с.
17. Кодекс об административных правонарушениях. – http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/.
18. Королев, М.И. Экономическая безопасность фирмы: теория, практика, выбор стратегии / М. И. Королев. – М.: Экономика, 2011. – 348 с.
19. Кузнецова, Н.В. Угрозы кадровой безопасности организации / Н.В. Кузнецова // Известия ИГЭА. – 2014. – № 2. – С. 80–88.

20. Кузнецова, Н.В. Кадровая безопасность организации: сущность и механизм обеспечения: учебник / Н.В. Кузнецова. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2013. – 285 с.
21. Магура, М.И. Проблема безопасности при отборе кадров / М.И.Магура // «Управление персоналом». – 2001. – №3. – С. 47–50.
22. Мезенцева, Ю.Р. Модель анализа внешнеэкономической деятельности холдинговых структурах / Ю.Р.Мезенцева // Интернет-журнал «Науковедение». – 2016. – Том 8. – №1 –<http://naukovedenie.ru/PDF/59EVN116.pdf>.
23. Митрофанова А.Е. Разработка методики управления кадровыми рисками в системе управления персоналом организации / А.Е.Митрофанова // Интернет-журнал «Науковедение». – 2013. – №1 (14). – С. 85.
24. Митрофанова, А.Е. Классификация кадровых рисков в системе управления персоналом организации / А.Е. Митрофанова // Вестник университета ГУУ. – 2013. – №7. – С. 95–101.
25. Молчанов, М.А. Кадровая безопасность как элемент экономической безопасности предприятий производственных отраслей / М.А. Молчанов // Мир современной науки. – 2014. – № 3 (25). – С. 71–73.
26. Официальный сайт информационного агентства «РБК» – <http://kuban.rbc.ru/krasnodar/29/04/2014/559290b69a794751dc835a39>.
27. Официальный сайт компании MultilexConsulting – <http://www.multilex-consulting.de/>.
28. Погодина, Г.В. К благонадежности – через обучение / Г.В. Погодина // Интернет-журнал «Kadrovik». – <https://www.kadrovik.org/k-blagonadezhnosti-cherez-obuchenie>.
29. Рыжов, О.Р. Кадровая безопасность: опыт социологической концептуализации / О. Р. Рыжов // Интернет-журнал «Инвестиции, Бизнес и право». – <http://www.ibl.ru/konf/151211/kadrovaja-bezopasnost.html>.
30. Самыгин, С.И. Менеджмент персонала: учебное пособие / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Ростов н/Д: Феникс, 2017. – 480 с.

31. Скрыль, В.В. Методы отбора персонала на предприятии как инструмент реализации кадровой политики / В.В. Скрыль // Интернет–журнал «Sci–Article». – <http://sci-article.ru/stat.php?i=1429596549>.
32. Солодова, Н.Г. Корпоративная культура и трудовая комфортность работников в условиях организационных преобразований / Н. Г. Солодова // Управление развитием персонала. – 2007. – № 1. – С. 54–55.
33. Суглобов, А.Е. Экономическая безопасность предприятия: учебное пособие / А. Е. Суглобов, С. А. Хмелев, Е. А. Орлова. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 271 с.
34. Томилов, А.А. Кадровая безопасность в контексте парадигмы защищенного развития как объект изучения будущими менеджерами в вузе / А.А. Томилов, Л.В. Астахова // Безопасность информационного пространства: сборник трудов XIII Всероссийской научно–практической конференции студентов, аспирантов и молодых учёных. – Челябинск. – 2015. – С. 230–235.
35. Управление персоналом: энциклопедия / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – С. 158.
36. Федеральный Закон РФ «О безопасности» – http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_108546/.
37. Хлутков, А.Д. Роль службы безопасности предприятия в обеспечении экономической безопасности бизнеса / А.Д. Хлутков // Журнал Известия Санкт–Петербургского государственного экономического университета. – 2015. – № 2 (92) – С. 34–40.
38. Хорев, А.И., Управление кадровой безопасностью организации / А.И. Хорев, Е.В. Горковенко, И.В. Платонова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2014. – № 11–1. – С. 181–184.
39. Щекин, Г.В. Основы кадрового менеджмента: учебник / Г.В. Щекин. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2014. – 280 с.
40. Эриашвили, Н.Д. Экономическая безопасность: учебное пособие для студентов вузов / Н.Д. Эриашвили. – М.: Амедика, 2016. – 295 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета соискателя

ЛИЧНЫЕ ДАННЫЕ

дата заполнения: _____

<i>Фамилия</i>		<i>Место рождения:</i>	<i>Дата рождения:</i>
<i>Имя</i>		<i>E-mail</i>	
<i>Отчество</i>		<i>Тел. Дом.</i>	<i>Тел. Моб.</i>
<i>Индекс, адрес проживания</i>		<i>Паспорт: (серия, номер)</i>	
<i>Индекс, адрес по регистрации</i>		<i>Кем выдан:</i>	
<i>Семейное положение:</i>	<i>Ф.И.О.супруги(а):</i> <i>Где и кем работает:</i>	<i>Дети:</i> <i>1.Имя, г. рожд: _____</i> <i>2.Имя, г.рожд: _____</i> <i>3.Имя, г.рожд: _____</i>	

ОБРАЗОВАНИЕ

<i>Год поступления</i>	<i>Год окончания</i>	<i>Учебное заведение, Факультет</i>	<i>Специальность по диплому</i>

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

<i>Сроки обучения</i>	<i>Учебное заведение (организатор)</i>	<i>Программа (название обучение)</i>

ЗНАНИЕ КОМПЬЮТЕРА

<i>Программные продукты</i>	
<i>Ремонт и сборка ПК</i>	

<i>Ремонт компьютерного оборудования</i>	
<i>Монтаж и настройка локальных сетей</i>	
<i>Особые знания, навыки в области комп. техники</i>	

ТРУДОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
(начиная с ПОСЛЕДНЕГО места работы, не более 5 –ти мест)

<i>Дата приема и увольнения</i>	<i>Наименование организации, основной вид деятельности</i>	<i>Должность и обязанности</i>	<i>Причина увольнения (фактическая)</i>

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СВЕДЕНИЯ

<i>Уровень оплаты на последнем месте работы</i>	<i>Желаемый уровень оплаты</i>	<i>Когда вы готовы приступить к работе (через день, неделю, месяц)</i>
<i>Отношение к воинской службе</i>	<i>Привлекались ли Вы к административной или уголовной ответственности</i>	<i>Наличие водительского удостоверения и автомобиля</i>

ВАШИ РЕКОМЕНДАТЕЛИ

(Укажите, пожалуйста, должностных лиц, которые могут дать Вам рекомендации)

<i>Ф.И.О. полностью</i>	<i>Компания, должность</i>	<i>телефон</i>

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ, которая поможет нам при рассмотрении
Вашей кандидатуры (личные качества, успехи и достижения)**

Настоящим я подтверждаю достоверность предоставленной информации и не возражаю против проверки предоставленных сведений.

Дата « ____ » _____ 202__ г.

Подпись _____

КОММЕНТАРИИ МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Диаграмма Ганта проекта

