МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Факультет «Международный»
Кафедра «Управления персоналом»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА
Рецензент, начальник службы УП
_____/ О.С. Шавкунова
«03» июня 2016г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
_____(И.В. Резанович)
«3» июня 2016г.

Профилактика девиантного поведения персонала на примере ООО «Емельян»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 080400.62.2016.514 ВКР

Консультант
по экономической части
преподаватель
_____/В.А. Конкина
«07» июня 2016г.

Руководитель
к.п.н., доцент кафедры
управления персоналом
Чистякова С.В. _____
«09» июня 2016г.

Автор
студент группы Мн-491
_____ / Е.А. Николаева
«07» июня 2016г.

Нормоконтролер, преподаватель
_____ / М.Р. Пяткова
«07» июня 2016г.

Челябинск 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(национальный исследовательский университет)
Факультет «Международный»
Кафедра «Управление персоналом»
Направление «Управление персоналом»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
д.п.н., профессор
_____ (И.В. Резанович)
2 февраля 2016г.

З А Д А Н И Е
на выпускную квалификационную работу студента
Николаевой Екатерины Александровны
(Фамилия, Имя, Отчество)
Группа Мн-491

1 Тема работы Профилактика девиантного поведения персонала на примере ООО «Емельян»
утверждена приказом по университету от 15.04.2016г. № 661
2 Срок сдачи студентом законченной работы 10 июня 2016г.
3 Исходные данные к работе
Объектом исследования данной дипломной работы является ООО «Емельян». Предметом исследования дипломной работы является методы профилактики девиантного поведения персонала в ООО «Емельян».
4 Перечень вопросов, подлежащих разработке
Теоретические основы профилактики девиантного поведения персонала в организации, анализ зарубежного опыта профилактики девиантного поведения персонала, анализ деятельности ООО «Емельян», анализ внешней и внутренней среды ООО «Емельян», кадровый аудит персонала ООО «Емельян», анализ существующей системы кадровой безопасности на ООО «Емельян» и поиск оптимальных методов решения проблем в организации.
5 Иллюстративный материал
В рамках дипломной работы были построены графики, рисунки, таблицы для наглядного представления необходимых показателей. Была построена диаграмма Ганта для наглядности реализуемых мероприятий и их длительности на ООО «Емельян»

6 Календарный план

Разделы выпускной квалификационной работы	Дата выполнения
Сдача 1-ой главы выпускной квалификационной работы	21.12.15
Сдача 2-ой главы выпускной квалификационной работы	05.04.16
Сдача 3-ой главы выпускной квалификационной работы	05.05.16

Руководитель работы,
к.п.н., доцент кафедры управления персоналом С.В. Чистякова _____ 02.02 20 16 г.

Автор работы,
студент группы Мн-491 Е.А. Николаева _____ 02.02 20 16 г.

АННОТАЦИЯ

Николаева Е.А. Профилактика девиантного поведения персонала на примере ООО «Емельян». – Челябинск: ЮУрГУ, Мн-491, 2016. – 80 с., 13 илл, 19 табл., библиографический список – 36 наим., 1 прил.

Целью данной дипломной работы является профилактика девиантного поведения персонала на примере ООО «Емельян».

Объект исследования – ООО «Емельян».

Предмет исследования – методы профилактики девиантного поведения персонала в ООО «Емельян».

В дипломной работе содержаться теоретические основы профилактики девиантного поведения персонала и анализ зарубежного опыта профилактики девиантного поведения персонала. Также рассмотрены главные методы по профилактики девиантного поведения в ресторане.

Данная дипломная работа включает в себя общую характеристику организации ООО «Емельян», стратегию организации, миссию. Во 2 главе также представлены анализы финансовой деятельности, внешний и внутренней среды и кадровый аудит.

В 3 главе данной дипломной работы проанализирована существующая система кадровой безопасности, выявлены существующие недостатки и составлен список мероприятий по их устранению. Также был составлен бюджет проекта и описана экономическая и социальная эффективность.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……3

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДЕВИАНТНОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ……5

1.1 Сущность девиантного поведения……5

1.2 Особенности девиантного поведения в организации……19

1.3 Анализ зарубежного опыта девиантного поведения персонала……25

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО – ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЕМЕЛЬЯН»……30

2.1 Общая характеристика и анализ производственно-хозяйственной деятельности ООО «Емельян»……30

2.2 Анализ внешней и внутренней среды организации……...33

2.3 Кадровый аудит организации……...43

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В ООО «ЕМЕЛЬЯН»……49

3.1 Анализ существующей подсистемы кадровой безопасности в ООО «Емельян»……...49

3.2 Проект по совершенствованию подсистемы кадровой безопасности в ООО «Емельян»……51

3.3 Бюджет проекта совершенствование системы кадровой безопасности в ООО «Емельян»……66

ЗАКЛЮЧЕНИЕ……75

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК……76

ПРИЛОЖЕНИЕ ДИАГРАММА ГАНТА……79

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире наличие на рынке любой организации предполагает постоянный поиск форм и методов упрочнения своего положения. Внешние и внутренние факторы оказывают огромное влияние на организацию. Например, условия внешней среды, которые постоянно меняются, часто оказывают отрицательное влияние на жизнедеятельность организации. Тогда организации будет необходимо подстроиться под внешнюю среду.

Впрочем, факторы внешней среды не единственные значимые для организации. Безусловно, без организационной культуры и ее наличия не реально представить нормально функционирующую организацию. Немаловажно чтобы сотрудник разделял ценности и нормы, установки и мотивы поведения организации.

А что же делать, если эти нормы поведения сотрудника не соответствуют нормам организации? Отклоняющее поведение, что же это такое и чем грозит для организации? По моему мнению, данные вопросы можно отнести к одному из занятных разделов организационного поведения. Скорей всего, именно по этой причине темой моей дипломной работы является профилактика девиантного поведения персонала.

Следовательно, целью данной дипломной работы будет являться профилактика девиантного поведения.

Чтобы достичь цели работы, необходимо будет реализовать ряд задач:

1. Изучить сущность девиантного поведения;

2. Рассмотреть особенности девиантного поведения персонала в организации;

3. Проанализировать зарубежный опыт профилактики девиантного поведения персонала в организации

4. Провести анализ производственно - хозяйственной деятельности ООО «Емельян» и ряд анализов внешней и внутренней среды;

5. Провести кадровый аудит ООО «Емельян»;

6. Проанализировать систему кадровой безопасности на ООО «Емельян»;

7. Разработать новую усовершенствованную систему кадровой безопасности на ООО «Емельян»;

8. Разработать план мероприятий по реализации проекта;

9. Описать экономическую и социальную эффективность проекта.

Объект исследования – ООО «Емельян».

Предмет исследования – методы профилактики девиантного поведения персонала на ООО «Емельян».

Методологической базой данного дипломного проекта являлись научные материалы таких авторов как Т. О. Соломанидина, И. Г. Чумарин, Ц. П. Короленко, В. Н. Иванов, Я. Гилинский, В. Афанасьев, Н. В. Васильева, А. Я. Кибанов.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДЕВИАНТНОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.2 Сущность девиантного поведения

Одна из самых важных целей обеспечения экономической безопасности организации является достижение наиболее максимальной стабильности функционирования, а также создание основы и перспектив роста для выполнения целей бизнеса, вне зависимости от объективных и субъективных угрожающих факторов (негативных воздействий, факторов риска).Ведущую роль экономической безопасности осуществляет кадровая безопасность (наряду с другими безопасностями - финансовой, силовой, информационной, технико-технологической, правовой, экологической). Поэтому при формировании системы управления персоналом нужно руководствоваться простым, универсальным и давно проверенным правилом: «Предвидеть опасность, по возможности избегать ее, при необходимости - действовать»[10].

Необходимым звеном для обеспечения кадровой безопасности организации является диагностика девиантного поведения персонала. Персонал — главная производительная сила предприятия, определяющая эффективность действия все других факторов, влияющих на развитие производства [7]. С другой стороны, персонал является источником основных угроз экономической безопасности.

К сожалению, не бывает такого общества, в котором все его члены вели бы себя в соответствии с общими нормами и правилами, в котором не существовало бы социального отклонения. Отклоняющее поведение означает поведение одного индивида или группы, которое не соответствует общепринятым нормам, в результате чего эти нормы ими нарушаются. Социальные отклонения могут принимать самые разные формы: преступники, отшельники, аскеты, святые, гении и т.д. Девиантное поведение — это поведение, отклоняющееся от общепринятых, наиболее распространённых и

устоявшихся норм в определённых сообществах в определённый период их развития[6].

Критерии определения девиантного поведения неоднозначны у различных авторов, поэтому они часто вызывают разногласия, приведем несколько примеров определения девиантного поведения.

Таблица 1.1 – Понятие девиантного поведения

Авторы	Определения
А. Коэн	Это поведение, которое идет вразрез с институционализированными ожиданиями, то есть с ожиданиями, разделяемыми и признаваемыми законными внутри социальной системы[15].
Г.А. Аванесов	Под девиантным поведением следует понимать действия, не соответствующие заданным обществом нормам и типам[1].
Н.Д. Смелзер	Девиантное поведение с трудом поддается определению, что связано с неопределенностью и многообразием поведенческих ожиданий. Он выделяет три основных компонента: а)человека, которому свойственно определенное поведение; б)норму или ожидание, являющееся критерием оценки поведения как девиантного; в)другую группу или организацию, реагирующую на данное поведение[27].
Ж.Н. Фишер	Определяет девиантное поведение типом культуры, действующей в данной социальной системе: если ценности и нормы меняются, то само определение девиации также видоизменяется. При этом он утверждает, что девиация — это сконструированная социальная реальность, которая не является простым результатом нормативных процессов, но может содержать структурирующие элементы и, составлять потенциальный фактор социального изменения[31].

Изучив ряд определений разных авторов, можно сказать, что все определения сохраняют один и тот же смысл. Таким образом, ведущими общими свойствами девиантного поведения являются:

1) нарушение социальных норм и ожиданий;

2) негативная оценка и стигматизация.

Следует различать два вида девиантного поведения: созидательной и разрушительной направленности. Основным критерием определения характера девиантного поведения является не форма его реализации, в частности наличие атрибута насилия, а уровень справедливости перераспределения источников пополнения жизненной энергии. Агрессивный вид девиаций как в прямой, так и в смещенной форме нацелен на преодоление фрустрации путем неадекватного в сложившейся ситуации перераспределения социальных благ, достижение цели без учета интересов окружающих людей, несправедливое решение проблемы в пользу одной из взаимодействующих сторон за счет ухудшения адаптационных условий другой. Агрессивный характер поведения обусловливается не только воспитанием, но и характером поведения взаимодействующей стороны. Смещенный вид агрессии свидетельствует о недостаточном для преодоления фрустрации энергетическом потенциале человека [15].

Девиантное поведение деструктивной направленности - совершение человеком или группой людей социальных действий, отклоняющихся от доминирующих в социуме социокультурных ожиданий и норм, общепринятых правил выполнения социальных ролей, влекущих за собой сдерживание темпов развития общества: разрушение энергетического потенциала отдельных личностей и общества в целом.

Девиантное поведение: реализация на предприятии асоциальных привычек и склонностей, демонстрация осуждаемых обществом форм поведения [15].

Следствием наличия таких типов поведения являются:

– Разрушение единения и сплоченности коллектива, нарушение его стабильной работоспособности.

– Рождение угрозы непредсказуемого, опасного для окружающих поведения, вызванного страхом, гневом, сниженным самоконтролем.

– Нарушение техники безопасности, ведущей к риску возникновения несчастных случаев на рабочем месте, угрожающих производственной безопасности в целом.

– Продажа конкурентам важнейшей конфиденциальной информации, воровство и мошенничество, используемое для удовлетворения своих потребностей за счет работодателя.

Если рассматривать классификацию девиантного поведения, то можно выделить различные подходы, как по сложности, так и по содержанию. Разновидность классификаций обусловлена тем, что различные отрасли науки и научные школы по своему воспринимают то, какое поведение можно называть девиантным, как отличить норму от девиации, может ли поведенческая девиация носить положительный характер, или только разрушительный.

В менеджменте термин «девиация» означает не только действия, которые не соответствуют законам, но и действия работника которые не дозволительны на рабочем месте. К таким действиям можно отнести воровство и обман на всех уровнях, кража рабочего времени, уклонения, избегания налогов, подделки ведомостей заработной платы, хамство клиентам и руководству, саботажа и так далее. Исходя, из всего перечисленного можно сделать вывод что, девиантное поведение - это любое поведение, официально не одобряемое руководством организации и включающее недозволенные перемещения ресурсов к работникам и руководителям. Исследования показывают, что 30% всей численности населения вообще не ассоциируются с честными, еще 30% можно назвать честными, но только относительно (т.е. они честны тогда, когда это им удобно, а когда нет - ведут себя по обстоятельствам) и лишь всего 40% населения, как показало исследование, оказались всегда честны. Это слишком маленький показатель.

В поведении человека в организации выделяют шесть типов мошенничества:

1. Растраты или хищение со стороны наемного рабочего. Сюда можно отнести: кража наличных денег, чеков, инвентаря, использование наличных денег не по назначению, подделка кассовых книг и сумм на банковских счетах, оплата своих личных счетов чеками организации, подделка транспортных накладных, заговор с клиентами или поставщиками, "откаты", "кикбэки" - благодарности за услуги, искусственное повышение цен, использование подставных поставщиков, махинации с кредитными карточками, мошенничество со страховкой, медицинскими счетами, подделка налоговых деклараций, подделка записей в бухгалтерских книгах, изменение расходов в отчетах о командировках, незаконная продажа имущества организации, злоупотребление компьютерной системой организации.

2. Мошенничество со стороны руководителей или менеджеров. Чаще всего обман совершается путем махинации с финансовой отчетностью, в которой изменяются данные о доходности и дебиторских задолженностях организаций. При всем при этом руководители организации активно стремятся к тому, чтобы акционеры верили в то, что в организации все отлично и финансовое положение в полном порядке.

3. Аферы с инвестициями. Этот вид мошенничества связан с предложением инвесторам сделать инвестиции, которые в дальнейшем оказываются не настоящими и не имеют никакой стоимости. Сюда входят телемаркетинг, финансовые пирамиды, вложения в "проекты века", которые, в конечном счете, разваливаются, складывая средства на счет мошенников.

4. Мошенничества со стороны поставщиков. Чаще всего проявляется в увеличении количества поставляемых изделий, поставке товаров с браком, недоставке оплаченного товара и поставке товара который не соответствует качеству.

5. Мошенничество со стороны заказчика или клиента. Сюда можно отнести не оплату за товар, который уже доставили, оплату за работу, которая не сделана и доставку не тех вещей, которые были указаны в договоре.

6. Махинации с документами об образовании, профессиональной квалификации, возрасте, наградах и иных данных, которые позволят не столько урвать прибыль, сколько занять место, получить ранг, не отвечающий настоящим личностным качествам и биографическим данным работника.

Мошенничество можно охарактеризовать 3 основными элементами (так называемый треугольник мошенничества):

1) давление внешних обстоятельств;

2) возможность совершить мошенничество;

3) самооправдание.

Ни одной организации не хотелось бы иметь у себя в коллективе – в подчинении, в руководстве организацией – работников, которые состоят или могут состоять в той или иной группе риска. Исходя из выше сказанного группа риска – это часть людей, которые были подвержены влиянию самых распространенных видов зависимостей, вследствие чего имеющие девиантное поведение. Таким образом, человек хочет сбежать от реальной жизни, изменяя состояние своего сознания. Уходя из реальности человек испытывает сильное эмоциональное переживание. Происходит зависимость не от самого предмета, а от эмоций. Эмоции являются составляющей частью зависимости.

Риск состоит в следующем:

- Возможность управления работником, входящая в группу риска, извне, что может быть направлено на дестабилизацию организации (получение секретов, отведение клиентов и т.д.).

- Постоянные попытки зависимого распространить влияние своих пагубных пристрастий, привычек на окружающих, поиск или формирование им круга единомышленников, то есть увеличение количества представителей группу риска в организации.

- Удовлетворения своих зависимостей индивидом за счет временных и материальных ресурсов работодателя.

- Разрушение стабильного работоспособного коллектива (команды).

- Склонность к преступным действиям и нарушений или совета, либо вследствие удовлетворения своих зависимостей [16].

Рисунок 1.1 – Угрозы, создаваемые группами риска

Основные группы риска:

Наркоманы:

Определить насколько потенциальный кандидат или работник организации принадлежит к данной группе риска, установив факт или последствия употребления наркотиков, что можно сделать несколькими путями:

- по косвенным признакам употребления наркотиков и наркотической зависимости;
- благодаря экспресс-тестам на наркотики;
- вследствие наркологической экспертизы.

Менеджеру по персоналу обязательно нужно знать косвенные признаки употребления наркотиков и наркотической зависимости. Они должны отличать наркоманов как минимум по внешнему виду. Эти признаки не точны, но все же в большинстве случаев помогают. Внешность людей употребляющих наркотики не всегда ужасна. Обязательно нужно помнить, что внешние признаки не подходят для опознания наркомана с небольшим стажем:

- зачастую, это молодёжь, вчерашние школьники или студенты;

- скрывающая руки одежда, несмотря на погоду и обстановку;
- в основном неопрятный вид, сухие волосы, отекшие кисти рук;
- часто сутулятся;
- непонятная, длинная речь;
- неладные и заторможенные движения при отсутствии запаха алкоголя;
- неконтролируемые приступы агрессии;
- постоянное избегание встреч с руководством и службой безопасности;
- вспыльчивость, нервозность и хамство в ответах на вопросы;
- периодические уходы с рабочего места, после которых появляются перечисленные отклонения в поведении;
- появление в речи слэнга не присуще человеку ранее и многое другое.

Признаками появления наркоманов в коллективе являются:

- пропажа вещей и денежных средств;
- следы того что здесь было приготовлено или употреблено наркотическое средство (одноразовые шприцы, закопченные ложки, иглы и пр.);
- исчезновение столовых приборов из столовой организации;
- травмы на производстве;
- непосредственная информация о предложении попробовать.

Экспресс-тесты для определения наркотиков с высокой степенью достоверности позволяют определить наличие наркотиков, например в моче. Экспресс-тесты свободно продаются в аптеках.

Если вам обязательно нужно доказать что кто-то в вашей организации употребляет наркотические средства или в настоящий момент находится в состоянии наркотического опьянения, можно сделать наркологическую экспертизу. Наркологическая экспертиза проводится специалистами из государственных наркологических учреждений, по запросу МВД или юстиции.

Люди, зависимые от наркотиков, влияют на организацию только индивидуально. Это проявляется в следующем:

- нарастание количества мелкого хищения;

- увеличивается возможность совершения преступления в состоянии наркотического опьянения;
- повышение нарушений режима рабочего времени, понесённые потери от неэффективного его использования;
- увеличение конфликтов в организации;
- невыполнение важной работы, порученной сотруднику с наркотической зависимостью;
- непосредственное принятие наркотических веществ и их распространение по организации.

Люди с наркотической зависимостью не часто делятся информацией об их пристрастии, только если им встречается такой же наркоман, как и они. Если сотрудник не является распространителем наркотиков, то тогда распространения наркотических средств не произойдет по организации. Как правило, сами распространители не употребляют наркотики. Хотя зачастую наркоман может договориться с распространителем о том, что он будет распространять наркотики за бесплатную дозу. Гарантий того что распространения не будет совершенно нет никаких. Руководству нужно быть внимательным и подготавливаться к худшему.

Уволить таких сотрудников гораздо проще. Наркоманы знают свою уязвимость, в том, что наркологическая экспертиза выявит факт принятия наркотиков.

Подозрения могут возникнуть при собеседовании с кандидатом на определенную должность, просто попросите его предъявить справку из наркологического учреждения. Чаще всего, после этого, если он зависим, к вам больше уже не придет.

К тому же если у вас проходит предварительный медицинский осмотр, нужно договориться о проведении экспресс-тестов на наличие наркотиков в организме. Если в результате будет выявлено, что в организме присутствуют наркотические вещества, можно легко и по-тихому распрощаться с кандидатом.

Уместно, если вы доказали, что работник — наркоман, при увольнении постарайтесь деликатно узнать у него, может быть, кто-нибудь еще употребляет в вашей организации такие вещества. Наркоманы не всегда умеют держать язык за зубами и при малейшей для них выгоде, даже не думая, сдадут всех своих так называемых «друзей».

Игроки:

Азартные игры это еще одна из зависимостей, которая входит в группы риска. Сюда относят следующие зависимости: зависимость от казино, карт, скачек, игровых автоматов, различных азартных и компьютерных игр. По данным исследований психиатров из Америки было выявлено, что зависимость идентифицируется как заболевание с диагнозом «патологическая страсть к азартным играм», у которой сторонников огромный круг людей и которая имеет идентичные последствия, что и алкогольная и наркотическая зависимость.

Определить принадлежность сотрудника к этой группе риска можно по следующим признакам:

- неожиданное появление или пропажа денежных средств у игрока;
- увлекательные и частые беседы об азартных играх, своих огромных победах и огромных поражениях;
- не присуще данному сотруднику дорогие украшения (золотые перстни и цепи, пр.);
- присутствие фирменных карт казино;
- неоднократные жалобы со стороны близких родственников на низкую зарплату;
- частый визит членов семьи игрока в день выдачи заработной платы.

Люди, зависимые от игры, влияют на организацию только индивидуально. Это проявляется в следующем:

- организация несет потери от не эффективного использования сотрудником своего рабочего времени;

- реализация «изящного» мошенничества во вред организации;
- кража у организации информации, денежных и материальных ценностей в значительных размерах.

Если создать определенные условия, то любой человек с легкостью может стать игроком. Допустим, для новичка ничего не может быть лучше, чем выигрыш. Ведь если он проигрывает один два раза, то у него скорей всего пропадает интерес к игре, рулетке, автомату. Но как только он выиграет хотя бы один раз, его уже будет не остановить. Обычно первые выигранные деньги вновь вкладываются в игру, потом опять и это происходит, пока игрока не постигнет оглушительный проигрыш. Но это уже совсем неважно и тем более поздно. Человек — подсел.

А сейчас представим, что этот самый человек допустим, ваш ведущий топ-менеджер и все это подстроили ваши же конкуренты. И это далеко все не детективный сериал.

Действия увязнувшего игрока по самые уши порой бывает не адекватным и выходящим за рамки. Много существует случаев, когда игроки продавали или закладывали квартиры, дачи, машины, а потом их преследовали те, кому они должны и преследовали в данном контексте это мягко сказано.

Игровая зависимость находится на одном уровне с наркотической зависимостью и несет такие же последствия. На протяжении всей работы все формы риска будут сохраняться. Конечно, есть вариант снизить такой риск, ограничивая допуск сотрудника к ценностям, информации и принятии важных решений, но тогда возникает вопрос, а зачем такой сотрудник вообще нужен? Выход наверно из такой ситуации только один — увольнение.

В случае если сотрудник совершил, какое-либо действие из тех, что описаны выше, итог и основания для увольнения кристально понятны. Если же вдруг не дошло до такого инцидента и факты по данной ситуации малоизвестны, то нужно искать другие пути решения. К каждой ситуации нужно искать свое решение, универсальных решений не бывает.

При всем вышесказанном нужно учитывать, что заядлыми игроками обычно бывают те представители профессий, которые могут себе это позволить.

Алкоголики:

Алкоголизм – это одна из самых пагубных зависимостей, в основе, которой лежит принятие алкогольных напитков. Алкоголь совершенно не изменяет состояние, он как многие думают, совершенно не поднимает настроение в лучшую сторону, а даже наоборот его ухудшает.

Определить насколько потенциальный кандидат или работник организации принадлежит к данной группе риска, установив факт или последствия употребления алкоголя, можно несколькими путями: либо медико-психологическими методиками, либо по внешним признакам

Как определить алкоголика по внешнему виду известно всем:

- действия сотрудника на корпоративе или любых других мероприятиях, связанных с питьем алкоголя, сразу покажут вам о его злоупотреблении этой жидкостью;
- увеличение суетливости при организации мероприятия;
- изменение состояния лица (красный кончик носа, опухлость, отеки);
- изменение в речи и многие другие.

Влияние алкоголика на организацию незначительно в отличие от наркотиков и связано, как правило, с изменением личностных качеств:

- убытки от неэффективного использования рабочего времени;
- постоянная угроза производственной и информационной безопасности;
- желание превратить своих коллег в собутыльников, а в итоге разделение коллектива;
- осуществление преступных действий под действием алкоголя;
- воровство денежных средств организации для покупки алкоголя и т.д.

После проведенных исследований было установлено: каждый человек, который употребляет алкоголь, оказывает пагубное влияние в среднем на 4 - 5 человек из своего близкого окружения. Но, изменить такое влияние таких

сотрудников на организацию можно. Очень многое зависит от степени алкоголизма. Чем хуже стадия, тем яснее метод - увольнение (либо по соответствующей статье, либо по другим формальным основаниям). Обычно увольнение такого сотрудника если коллектив нормально относится к алкоголю, не несет за собой негативной реакции, но если у него есть в коллективе так называемые друзья-собутыльники, то можно нарваться на «месть» с их стороны. Важно иметь это в виду и действовать быстро, влияя и на остальных: устранить сложившиеся группы, по возможности осуществить ротацию, усилить дисциплину и руководство. В кратчайшие сроки все успокоятся. Так вы наиболее безболезненно избавитесь от алкоголика.

Участники финансовых пирамид:

На закате девяностых в нашей стране образуется так называемая тайная сеть «взаимной поддержки». Почему их можно назвать тайными? Потому что большинство из них не зарегистрированы в общем порядке, привлечение людей происходит без рекламы, благодаря личным встречам, которые происходят под строгой секретностью. Название данных организаций меняются с невероятной скоростью, оно и понятно ведь эти организации лишь обманывают людей, а, как правило, обманутые люди язык за зубами держать не умеют и придают такой организации невероятную гласность.

Невзирая на красочные и манящие вывески суть таких организаций проста и понятна и выражается лишь одной фразой: все это финансовые пирамиды. Существует так называемый вступительный взнос, смотря какой регион и экономическая ситуация в стране, он составляет от 2400 до 3300 долларов США. Далее по идеи должен пойти возврат денег от новых «партнеров».

Какую же представляют опасность участники финансовых пирамид для руководителей организации? Четкого ответа дать невозможно, они могут быть различными. Желательно учесть какой статус участник финансовой пирамиды занимает в организации ну и естественно в самой финансовой пирамиде, а

также уровень его з/п, степень материальной ответственности, ну и диапазон контактов с другими работниками.

Хорошо если сотрудник вложил денежные средства в финансовую пирамиду и моментально понял что наделал, куда он попал и попытался быстро забыть о деянии. Последнее возможно в случае, если он вложил туда свои кровные денежные средства, и в дальнейшем он сможет прожить без них. Но совсем другое дело, если эти самые денежные средства были заняты, их необходимо срочно вернуть и уровень твоего дохода совсем не позволяет этого сделать. В данном случае опасность для организации одинаково сильна, как от любого другого должника. Самое худшее это если сотрудник не только решил остаться в финансовой пирамиде, но и захотел вовлечь туда своих коллег. В данной ситуации скорей всего последует возрастание числа должников, что естественно повлияет на социально-психологический климат в организации и увеличатся риски финансовых потерь.

Важно учесть что сотрудник, который пытается вовлечь своих коллег в финансовую пирамиду не честным путем, то есть обманом, может быть способен на совершенно любой обман в силу своих морально-нравственных качеств.

Как выявить участника ФП?

1. По оживленным беседам о дополнительном доходе и невероятным новым возможностям.

2. По бесконечным звонкам по телефону людям, разговоры с которыми не входят в исполнение обязанностей (обычно это поиск новых участников финансовой пирамиды среди старых знакомых).

3. По наличию фирменных вещей принадлежащим конкретным финансовым пирамидам, обычно такими атрибутами бывают ручки, блокноты, папки с определенными логотипами.

4. По визиту на собрания финансовых пирамид, допустим в некоторые дни сотрудник никак не сможет выполнять неотложные дела.

5. По нервному, дергающемуся состоянию, ведь если сумма долга оказывается очень большой, а сотрудник не в силах ее выплатить его состояние не будет радужным.

Ну что ж подведем итоги по группам риска. И так, для того чтобы избежать неблагоприятного влияния группы рисков на безопасность организации нужно следовать некоторым мерам:

- Первое, перед тем как принять сотрудника на работу необходимо тщательно изучить его слабости и зависимости, провести подробное анкетирование и проверить сведенья которые кандидат написал в резюме;
- Второе, доскональный контроль над сотрудником во время его испытательного срока и в период адаптации;
- Третье, нужно быть в боевой готовности для того чтобы безопасно и грамотно уволить сотрудника, который попадает в группу риска.

Вывод по 1.1: В данном пункте мы подробно рассмотрели понятие девиантного поведения различных авторов. Затронули классификацию девиантного поведения. Рассмотрели группы рисков, и кто туда входит (наркоманы, игроки, алкоголики и т.д.), также выявили какое отрицательное влияние, они оказывают на организацию. Определили меры, которым нужно придерживаться, чтобы не принять на работу людей входящих в группу рисков.

1.2 Особенности девиантного поведения в организации

На организацию девиантного поведения человека воздействует обилие разных факторов, такие как социальные, этнические, гендерные, возрастные. Также значительный параметр это профессиональный фактор. Это, конечно же, связано непосредственно с психологическими особенностями людей определенных профессий. Воздействие профессии на личность человека бывает двояким:

1) профессия может обострять существующие у человека психологические особенности, которые зачастую носят девиантный характер.

2) профессия с легкостью может оказать воздействие на развитие девиантного поведения в силу разных специфик профессии.

Ввиду того что исключительность поведения человека воздействует на качество выполнения его работы. В случае с девиантным поведением данный сотрудник представляет конкретный риск для безопасности организации, ее сплоченной работе, тогда руководителю предприятия необходимо знать о специфике характера поведения своих подчиненных.

Любая организация заинтересована в формировании эффективного для нее поведения сотрудников.

Согласно суждениям А. Я. Кибанова сотрудник имеет полное право принимать или не принимать бытующие в организации формы и нормы поведения, ее ценности и философию. Любой тип поведения индивида можно охарактеризовать объективными и субъективными мотивами. В зависимости от комбинирования важнейших составляющих поведения человека, возможно, выделить 4 типа поведения человека в организации (Таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Типы поведения человека в организации

Примерный и дисциплинированный член организации.	«Оригинал»
«Приспособленец»	«Бунтарь»

1. Примерный и дисциплинированный член организации: этот тип принимает те ценности и нормы которые существуют в организации. Дисциплинированный от кончиков ушей до кончиков пальцев, выполняющий все принятые в организации нормы и правила, сотрудник.

2. Приспособленец: этот тип не желает принимать нормы и правила, которые присуще организации, но все-таки им следует. Такой сотрудник конечно же следует правилам но его нельзя назвать верным работником, так как есть вероятность того что он совершит деяние которое противоречит интересам организации.

3. Оригинал: этот тип разделяет ценности организации, но при всем при этом не соответствует ее нормам поведения. При такой сложившейся ситуации

у работника возникает недопонимание со своими коллегами и руководством организации.

4. Бунтарь: этот тип ни в коем случаи не разделяет ни норм, ни правил, ни ценностей организации, живет в постоянном конфликте с окружающими людьми в организации.

После рассмотрения приведенных типов поведения не согласиться с мнением А. Я. Кибанова было бы глупо, потому что поведение работника организации можно охарактеризовать объективными и субъективными мотивами и в зависимости от того, разделяет или не разделяет сотрудник ценности организации, можно разделить поведение сотрудников на четыре типа. Нужно заметить, что в тех случаях, когда сотрудник не разделяет ни ценности, ни нормы поведения, это и есть отклоняющее поведении.

Девиантам чтобы влиять отношения, которые они решили эксплуатировать, в первую очередь, необходимо использовать различные формы власти. Факторами влияния, содействующими проявлению отклонений, является налаживание предательских связей, деятельность девиантов на рынках, поддающихся их влиянию, и возможность использовать различные виды двусмысленностей, то есть возможностей двоякого толкования. Некоторые факторы часто действуют одновременно.

Случайная торговля бывает там, где люди обычно встречаются только один раз, не устанавливая устойчивых продолжительных отношений. Великолепным примером служит торговля, связанная с ресторанным бизнесом.

Недобросовестную экспертизу можно отыскать там, где осуществление реальной или предполагаемой экспертизы бывает в виде сделки. Обычный случай – техническое обслуживание и ремонт автомобилей.

Стражи ворот – это сферы, которые характеризуется наличием девиантных действий там, где бывают правовые ограничения и неуравновешенность между предложением и спросом, стесняющие свободную конкуренцию товаров и

информации. Преимущественно распространение происходит в условиях командной экономики и в странах третьего мира.

Захват в триаде интерпретируется характерной чертой отраслей частного сервиса, где потребители (или клиенты) находятся в непосредственном контакте, как с предпринимателями, так и работниками. Они очень типичны для службы доставки, официантов.

Непонятность обычно бывает там, где многозначность исконно заложена в понимании количества, качества или точной категории товара. Она нужна для того чтобы прикрыть воровство. К примеру, очень трудно посчитать количество напитков, которые были выпиты на свадьбе или количество арматуры, использованной при строительстве здания.

Можно выделить ряд форм деструктивного поведения, представляющего угрозу для безопасности организации[19]:

– Противоправное, или деликвентное поведение: несоблюдение норм права, что преследуется законом и является результатом неблагонадежности работника;

– Административно-управленческое деструктивное поведение: превышение и злоупотребление в личных целях своими правами и полномочиями, невыполнение прямых обязанностей;

– Дисфункциональное поведение: некомпетентность, несоответствие занимаемой должности;

– Эгоистическое, индивидуально-целевое деструктивное поведение: достижение личных целей за чужой счет;

– Консервативное поведение: противодействие всему новому;

– Имитационное поведение: псевдоактивность, псевдоисполнительность, демагогия, маскирующие истинные эгоистические цели ошибками восприятия (сделал задание так, как понял, а понял и воспринял неверно).

– Девиантное поведение: реализация на предприятии асоциальных привычек и склонностей, демонстрация осуждаемых обществом форм поведения [15].

Следствием наличия таких типов поведения являются:

– Развал единства существующего коллектива, дислокация устойчивой работоспособности.

– Появление непредвидимого поведения (гнев, страх, потеря самоконтроля) которое опасно для окружающих.

– Несоблюдение техники безопасности, которая может привести к появлению несчастных случаев на рабочем месте, грозящих производственной безопасности в целом.

– Сбыт конкурентам важной конфиденциальной информации, воровство и мошенничество, которое используется для удовлетворения своих потребностей за счет организации.

И так, теперь приведем некоторые факторы, которые помогут обезопасить организацию от нежелательного девиантного поведения персонала:

1. «Найм» - это мероприятия по безопасному приему на работу кандидата и предсказывание благонадежности. Здесь применяется незатейливая фраза - "Как вы принимаете на работу, такие люди у вас и будут работать" [26]. Сюда входит рассмотрение безопасности организации на этапах в работе менеджера по управлению персоналом, как например поиск кандидата, отбор, подбор, прохождение испытательного срока, адаптация, документальное и юридическое обеспечение.

2. «Лояльность» - это мероприятия по налаживанию положительного отношения работников к руководству и самой организации. Тут важно кем сотрудник ощущает себя, незаменимым и значимым для организации или же пустым местом и сотрудником которого можно легко и просто заменить, от всего этого зависят проблемы кадровой безопасности.

3. «Контроль» - это мероприятия по установлению для персонала, также непосредственно и для руководства, регламентов, ограничений, режимов, технологических процессов, оценочных, контрольных и других операций, процедур безопасности. Все эти меры прямо направлены на устранение причин

ущерба и прорабатывание, как правило, службой безопасности и другими подразделениями, и в меньшей степени службой персонала.

Уместно также привести следующие действия по снабжению организации кадровой безопасностью:

– Информационно-аналитическая деятельность по обнаружению и предсказыванию возможных угроз коммерческим структурам.

– Разведывательные мероприятия по борьбе с агентурным экономическим шпионажем, остановка сбора конфиденциальной информации техническими средствами, а также через персонал в окружении коммерческих структур.

– Обеспечение безопасности финансово-экономической деятельности от экономических преступлений, афер, мошенничества, злоупотреблений со стороны собственного персонала, партнеров, акционеров, сторонних организаций.

– Режимно-административные меры по обеспечению секретности и конфиденциальности внутренней и иной коммерческой информации.

– Охрана руководящих сотрудников коммерческих структур, а также лиц, прибывающих для встреч и переговоров из других городов, районов, в том числе из-за рубежа.

– Физическая, техническая и "электронная" защита зданий и помещений коммерческих структур и их сотрудников, разработка и обеспечение контрольно-пропускных режимов, выполнение охранно-постовых и патрульно-караульных функций.

– Выработка и реализация антикризисных планов деятельности коммерческих структур, предусматривающих выход из различных типовых чрезвычайных ситуаций.

– Кадрово-административные, режимно-нормативные и специальные меры при подборе, проверке, подготовке, переподготовке, расстановке, увольнении персонала [19].

Вывод по 1.2: в этом пункте мы рассмотрели особенности девиантного поведения в организации. Как может влиять профессия на поведение человека. Также мы рассмотрели типы поведения индивида, которые существуют в организации, их всего 4. По моему мнению, в российских организациях редко модно встретить тип «примерный и дисциплинированный член организации», а все чаще встречается тип «приспособленец» или же «бунтарь». Были рассмотрены и предложены факторы, которые могут помочь обезопасить организацию от девиантного поведения сотрудника.

1.3 Анализ зарубежного опыта девиантного поведения персонала

Девиантное поведения персонала является проблемным как в российских, так и в зарубежных компаниях. Каждый второй руководитель хочет видеть в своей организации правильных и благонадежных сотрудников, которые будут соответствовать предъявляемой квалификации и навыкам.

В ближайшие годы темпы роста преступности в мире более чем в 2 раза будут опережать темпы экономического роста и в 3— 4 раза — темпы роста населения [17].

Взятки, воровство, мошенничество, коррупция, уклонение от налогов, искажение данных бухгалтерского учета стали бичом экономики США и других стран. Вот что пишут об этом специалисты США: «...с 1987 по 1991 г. в Великобритании объем мошенничества увеличился более чем в 2 раза... В США каждые трое из десяти работников ищут возможность что-либо украсть, другие трое из десяти украдут, как только представится такая возможность, и лишь четверо останутся честными при любых обстоятельствах... 87% менеджеров способны на мошенничество... 55% менеджеров не доверяют высшему руководству» [17].

В России в девяностых годах уровень преступности вырос в 2 раза. По проверенным данным, больше чем 15% людей, так или иначе, связано с криминальным миром.

Безумное количество число публикаций в последние несколько лет посвящены анализу причин и мер предупреждения преступности. Много различных авторов твердят, что важнейшая причина роста преступности — в падении нравов повсюду. Большая часть населения не смогла разумно распорядиться экономической свободой, которая была предоставлена государством. Исход от широкомасштабного роста преступности может быть гораздо эффективней и больше, чем от глобальной экономической катастрофы.

И так, рассмотрим, что же способствует росту той самой преступности в организации:

– несправедливая оплата за труд и недооценка сотрудника, в подобных ситуациях персонал восстанавливает справедливость с помощью хищений, приписок и т. п.;

– непонятность в правах собственности, такое может подтолкнуть на девиантные действия топ-менеджеров;

– неясная система учета;

– отсутствие или низкое качество должностной инструкции;

– неосновательная система отбора и аттестации персонала.

Отклоняющему поведению или как его еще называют девиантному поведению, в большей степени содействует атмосфера отрешенности, которая в последние время окрепла в организациях в России. Также содействует огромный разрыв в заработной плате между руководством и простым персоналом.

В организациях в США выделяются три основные предпосылки корыстных действий:

1.личные качества людей;

2. внешние обстоятельства;

3. возможности для преступных действий.

Для предотвращения экономических преступлений в США в организациях специалисты рекомендуют:

– усовершенствование систем отбора и оценки персонала, собирание необходимой информации о кандидатах, оценку не только деловых, но и моральных качеств;

– упрощение организационных структур;

– совершенствование систем учета;

– дублирование и контроль бухгалтерских операций;

– организацию систем внутреннего аудита.

Данные меры не сильно отличаются от тех, которые используют в России.

В организациях в США распространен метод предотвращения девиантного поведения персонала путем повышение оплаты труда до так называемого эффективного уровня, который, как правило, превышает уровень оплаты у конкурентов, т. е. рыночный уровень.

Такая модель стимулирования совершенно незамысловата и довольно примитивно, так думать о поведении человека. Ведь честность не продается и не покупается. Люди, у которых нет совести, которые склонны к корысти, любостяжанию и авантюризму захотят получить доход не один раз, то есть и от вас и от фирмы конкурента. Такой вывод можно подтвердить известным примером о разоблачении агентов, которые работали в разведки не только на свою страну, но и на враждующую с ней.

Самая действующая модель борьбы с девиантным поведением персонала используется в системах «пожизненного найма» в фирмах в Японии. Ведь для сотрудников данных фирм увольнение, а именно так там борются с отклонением от норм поведением, означает значительное снижение материального и статусного уровня. Как говорят Милгром и Роберте, на рынке труда Японии господствуют молодые люди, у которых нет опыта работы по найму. Поэтому они считают, что предложение труда от человека в возрасте 30—50 лет вызывает настороженное отношение в отделе персонала японского предприятия [18].

Правительству Японии удается поддерживать один из самых низких среди развитых стран мира уровней девиантного поведения. Ведь страны Запада в основном не обладают излишней агрессивностью девиантов.

Был проведен эксперимент несколькими учеными. Они поместили группу менеджеров из США, Японии и Германии в одно помещение в одинаковые условия. За их поведением на определенные ситуации следила скрытая камера.

Ситуация первая. Актер, игравший роль менеджера данной компании, в которой американцы японцы и немцы должны были реализовать проект, пришел на работу в нетрезвом виде. Американцы сразу же отказались с ним работать. Японцы оставались невозмутимыми до конца, пока их руководитель не указал им на бутылку спиртного, которая торчала из портфеля менеджера. Немцы стали волноваться, что его могут уволить с работы, если они поднимут шум.

Ситуация вторая. Все тот же актер-менеджер, сел за стол, на котором лежали чертежи, и макеты проекта достал сигареты и закурил. Японцы, не желавшие нарушать гармонию, предпочли молчать. Немцы сначала устроили совещание и только потом выразили недовольство, а американцы стали курить вместе подвыпившим менеджеров.

Ситуация три. Когда из кабинета, где сидела наша группа испытуемых, вышли все члены руководства компании, наш актер-менеджер стал воровать мелкие канцелярские принадлежности (ручки, стикеры, степлер, ножницы и т.д.). Американцы радостно последовали его примеру. Немцы воровать не стали, а японцы не только не стали воровать, но еще и сообщили о случившемся руководству компании.

Вывод по 1.3: рассмотрев зарубежный опыт, хочется подчеркнуть. В каждой стране разный уровень девиации поведения персонала. В большей степени это зависит от менталитета страны. Наиболее интересный опыт, по моему мнению, это в Японии с их менталитетом, тем как они дорожат своей работой и репутацией, их пожизненным наймом, в организации девиантное поведение

сводится к минимуму. Им не присуще хамство, воровство у организации, мошенничество и раскрытие коммерческой тайны. Для того чтобы избежать всего этого они создают благоприятные условия для своих сотрудников.

Вывод по главе: в данной главе мы ознакомились с теоретическими основами девиантного поведения персонала в организации. В первом параграфе изучили понятие и классификацию, также людей, которые входят в группы рисков для организации. Во втором параграфе рассмотрели особенности девиантного поведения в организации, какие существуют типы поведения сотрудника в организации. Также мы рассмотрели основные методы для уменьшения рисков связанных с девиантным поведением сотрудников организации, которые нам помогут для разработки конкретных мероприятий в третьей главе. В третьем параграфе мы ознакомились с зарубежным опытом. Наиболее яркий и запоминающийся оказался опыт Японии.

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО – ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЕМЕЛЬЯН»

2.1 Общая характеристика и анализ производственно-хозяйственной деятельности ООО «Емельян»

Полное наименование предприятия – Общество с ограниченной ответственностью «АСС Ресторация». Предприятие учреждено в 2006 году. Сокращенное наименование – ООО «АСС Ресторация». Ресторан «Емельян» входит в группу компаний «АСС Ресторация».

Форма собственности – частная. Юридический адрес: 456910, Челябинская область, г. Сатка, ул. Солнечная, 28.

Основная цель общества с ограниченной ответственность «АСС Ресторация» - получение прибыли от предоставляемых услуг.

ООО «АСС Ресторация» - ресторанный бизнес.

Ресторан специализируется на приготовлении классических и домашних блюдах разной кухни, а также авторские новации от шеф-повара. Высокое качество приготовленных из свежих продуктов блюд гарантировано не только высоким профессионализмом поваров, но и четким соблюдением отработанной технологии, опирающейся на современное кухонное оборудование. Меню ресторана отличается большим количеством специальных предложений. Нововведение данного ресторана это наличие в меню более 10 видов пиццы, что совершенно не свойственно ресторанам высокой кухни.

Услуги оказываются во всех предприятиях общественного питания в соответствии с правилами оказания услуг общественного питания, которые утверждены постановлением Правительства РФ от 15.08.97, а так же с Общероссийским классификатором услуг населению ОК 022-93 и ГОСТом Р 50764-99.

Все услуги предприятия имеют сертификат, табачные и алкогольные товары имеют лицензию на продажу.

Услуги, оказываемые рестораном:

– услуги общественного питания;

– услуги питания ресторана;

– услуг по изготовлению кулинарной продукции и кондитерских изделий;

– изготовление кулинарной продукции и кондитерских изделий по заказам потребителей, в том числе в сложном исполнении и с дополнительным оформлением на предприятиях общественного питания;

– услуги по организации потребления и обслуживания;

– организация и обслуживание торжеств, семейных обедов и ритуальных мероприятий;

– бронирование мест в зале предприятий общественного питания;

– организация рационального комплексного питания;

– услуги по организации досуга;

– услуги по организации музыкального обслуживания;

– информационно-консультативные услуги;

– прочие услуги общественного питания;

– доставка курьером заказанной еды;

– вызов такси по заказу потребителя (посетителя предприятия общественного питания).

Ресторан предоставляет разнообразные направления кухни: как традиционно – русские блюда так и европейское меню. Помимо всего прочего ресторан специализируется на японской кухни: суши, ролы, салаты, супы и горячие блюда.

Ресторан находится в центре города на центральной улице Солнечной, рядом расположено множество офисов и спортивный комплекс. Все это является преимуществом для предприятия ООО «АСС Ресторация».

Основными посетителями ресторана являются жители города Сатка. После введения в меню бизнес – ланч ресторан стали посещать люди, которые работают рядом в офисах. Помимо этого рядом с рестораном расположен так называемый «черный дом», где собираются бизнесмены и их партнеры,

которые тоже являются частыми посетителям ресторана. В выходные ресторан проводит банкеты, например свадьбы или юбилеи. Помимо всего прочего в ресторане есть такая услуга как доставка пиццы на дом. Все это позволяет организации как можно больше привлечь клиентов.

Ресторан работает ежедневно с 12 дня до 2 ночи, также в ресторане действует доставка блюд с 12 дня до 22 вечера.

Рассмотрим организационную структуру ресторана «Емельян».

Руководителем предприятия является генеральный директор. Организационная структура на предприятии является вертикальной, то есть управление происходит «сверху» и каждый сотрудник подчиняется непосредственно своему руководителю.

Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Емельян»

Стратегия ресторана «Емельян», как и всех организаций, преследует основную цель - получение максимальной прибыли. Цель достигается за счет удовлетворения потребностей потребителей, укрепление позиций на рынке перед конкурентами, охватом новой интересной услугой.

Видение ООО «Емельян» заключается в том, чтобы сформировать коммерчески успешную организацию, которая будет лидировать в сфере ресторанного бизнеса.

Миссия ресторана «Емельян» заключается в индивидуальном подходе к каждому клиенту. Мы работаем для Вас!

- Мы работаем для того, чтобы Ваш отдых у нас был комфортным и запомнился на долгое время.

- Посещая нас, Вы уносили с собой положительнее эмоции, отличное настроение и заряд позитива.

- Предоставить лучший сервис, отвечающий самым высоким требованиям.

Люди ходят в рестораны для того, чтобы отдохнуть в комфортной для них обстановке в процессе выбора того или иного любимого ими блюда, таким образом основными целями ресторана «Емельян»:

- Качественный уровень обслуживания;

- Стать одним из лучших ресторанов;

- Приложить усилия для поддержания и укрепления здоровья, удовлетворенности трудом и финансовым благосостоянием своих сотрудников

Вывод по 2.1: в данном пункте мы рассмотрели общую характеристику ООО «Емельян», познакомились с деятельностью организации и какие услуги она предоставляет. Также были рассмотрены стратегия ресторана, виденье, миссия и основные цели. В следующих пунктах необходимо провести анализ экономический, внешней и внутренней среды, а также провести кадровый аудит для того что бы понять насколько организация готова к осуществлению своей цели.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды организации

В пункте 2.1 мы рассмотрели специфику деятельности ООО «Емельян», проанализировали организационную структуру организации и ознакомились с основными целями и задачами ресторана. Для того чтобы строить долгосрочные планы, необходимо проанализировать финансовое состояние организации.

В таблице 2.1 представлен отчет о результатах хозяйственной деятельности за период с 2013 по 2015 год.

Таблица 2.1 – Отчет о результатах хозяйственной деятельности ресторана «Емельян»

№ п/п	Показатели	2013г	2014г	2015г	Абсолют. отклонение, руб.	Относительное отклонение, %
1	Товарооборот руб.	2948376	2752300	2592136	-356240	13,7
2	Средняя численность работников чел.	69	65	55	- 14	25,4
3	Производительность труда руб.	99351	97084	93807	5544	5,9
4	Фонд оплаты труда руб.	9174776	8265500	7992310	-1182466	13,7
5	Среднемесячная з/п одного работника руб.	17937	16712	15592	-2345	14,1
6	Себестоимость руб.	836552	762300	702120	134432	19,14
7	Валовая прибыль руб.	1000000	990000	890016	109984	42,42
8	Чистая прибыль руб.	6220678	746555	6118472	-102206	1,7
9	Рентабельность продаж %	51,9	49,2	48,4	3,5	7,2
11	Фондоемкость руб.	0,54	0,48	0,37	0,17	45,9

Данные таблицы 2.1 показывают, что за 2015 г. в ресторане «Емельян» чистая прибыль снизилась на 33,6%, также снизилась производительность труда на 5,9%, соответственно уменьшился фонд оплаты труда и заработная плата сотрудников.

Численность персонала «Емельян» уменьшилась на 14 человек в 2015 г по сравнению с 2013г.

Анализ внутренней среды предприятия — это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем [20].

STEP анализ – это маркетинговый инструмент, состоящий в выявлении и оценке политических, экономических, социальных и технологических аспектов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия. В результате STEP анализа создается наглядное представление о факторах

внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании [24].

Для проведения STEP – анализа необходимо взять следующие наименования:

1. Политические:

– не стабильность политической и экономической ситуации в стране;

– ужесточение санитарных норм для пунктов питания;

– санкции правительства.

2. Экономические:

– рост уровня цен в стране;

– возможность создания нового бизнеса;

– спад курса национальной валюты.

3. Социальные:

– увеличение численности потенциальных потребителей за счет приезжающих в город (командировки);

– низкая платежеспособность населения;

– отсутствие квалифицированных специалистов;

– изменение вкусов потребителей.

4. Технологические:

– расширению ассортимента оборудования для ресторанов;

– появление новых реклам носителей;

– использование новых технологий приготовления блюд.

Таблица 2.2 – STEP – анализ ресторана «Емельян»

Факторы	Вероятность появления фактора	Степень влияния фактора	Взвешенная оценка
Политические			
Нестабильность политической и экономической ситуации в стране	0,06	-2	-0,12
Ужесточение санитарных норм для пунктов питания	0,06	-3	-0,18

Окончание таблицы 2.2

Факторы	Вероятность появления фактора	Степень влияния фактора	Взвешенная оценка
Санкции правительства	0,1	- 4	- 0,4
Экономические			
Рост уровня цен на продукты у поставщиков	0,1	- 4	- 0,4
Спад курса национальной валюты	0,1	- 3	- 0,3
Социальные			
Увеличение численности потенциальных потребителей за счет приезжающих в город (командировки)	0,04	4	0,16
Низкая платежеспособность населения	0,09	- 5	- 0,45
Отсутствие квалифицированных специалистов	0,04	- 5	-0,2
Изменение вкусов потребителей	0,1	5	0,5
Технологические			
Появление нового ассортимента оборудования для ресторанов	0,08	4	0,32
Появление новых рекламных носителей	0,06	3	0,18
Появление новых технологий приготовления блюд	0,1	5	0,5

Из приведенной Таблицы 2.2 можно сказать, что основными воздействующими факторами на организацию являются:

1. Изменение вкусов потребителей;
2. Появление новых технологий приготовления блюд;
3. Низкая платежеспособность населения;
4. Рост уровня цен на продукты у поставщиков;
5. Санкции правительства;
6. Появление нового ассортимента оборудования для ресторанов.

Все выше перечисленные факторы внешней среды могут оказать на организацию как положительное, так и отрицательное влияние. Например, низкая платежеспособность населения может сказаться на получении прибыль организации. Так как если население будет мало платежным, то позволить себе поход в ресторан вряд ли они смогут. Или же рост уровня цен в стране может

сказаться на закупках организации, нужно будет искать другого поставщика с более низкими ценами. Или же, например другой положительный фактор - появление новых технологий приготовления блюд. В этом случае у организации появятся новые возможности по приготовлению блюд в совершенно другом формате. Одним из таких примеров можно привести приготовления блюд на основе молекулярной кухни.

5 конкурентных сил Портера.

Стратегическая модель анализа 5 сил конкуренции была описана Майклом Портером в 1979 году. Майкл Портер с помощью пяти структурных единиц, свойственных каждой отрасли, описал способы формирования конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности товара, а также способы, с помощью которых компания в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность [26]. Перейдем непосредственно к анализу:

1. Сила поставщиков 30%:

Поставщики играют большую роль для ресторана «Емельян». Ведь если поставщики не доставят вовремя продукты, то ресторан останется без блюд, а значит без посетителей и естественно без прибыли. Также немало важный здесь фактор это качество поставляемых продуктов. Еще одним из важных критериев выбора того или иного поставщика является цена, и здесь самое главное при выборе чтоб не пострадали те два фактора которые были описаны выше.

Поставщики ресторана «Емельян»:

- ООО «Иноторета»: поставка продуктов для азиатской кухни;
- ООО «Самур»: поставка овощей, фруктов;
- ООО «Агроплюс»: поставка мяса, рыбы.

Ресторан «Емельян» всегда тщательно подходит к выбору людей, с которыми работает, поэтому поставщики только лучшие.

2. Угроза появления новых конкурентов 5%:

Ресторанный бизнес всегда полон конкуренции. Так и у ресторана «Емельян» имеются свои конкуренты. Но поскольку город Сатка совсем не большой город, то и открывать новый ресторан было бы не респектабельно. Население привыкло к тому, что уже есть. Тем более в ресторане «Емельян» имеются блюда на любой вкус, даже для самых маленьких посетителей. Конечно же, расслабляться не стоит, нужно всегда быть на чеку, и поддерживать свои цели и свою репутацию.

Главные конкуренты:

- Ресторан «Премьер»;
- Ресторан и гостиница «Старый город»;
- Ресторан «Арт Гурмет»;
- Ресторан «Черная кошка».

3. Уровень конкуренции на рынке 15%:

Как уже было сказано, что у ресторана «Емельян» существуют конкуренты. Также главные конкуренты ресторана выше были перечислены.

«Емельян» ресторан, который существует на рынке уже 10 лет. Он давно обзавёлся постоянными посетителями, которые любят приходить в заведение. Но, даже не смотря на это руководство, понимает, что угроза конкуренции всегда будет присутствовать.

4. Появление товаров заменителей 5%:

Есть риск, что посетители будут уходить из заведение в другое, потому что там блюдо стоит дешевле, но дешевле не значит качественнее. А вообще в каждом ресторане большинство блюд одинаковых.

5. Покупатели 45%:

Ресторан «Емельян» как и любой другой ресторан полностью зависит от посетителей. Ресторан всегда должен соответствовать требованиям своих посетителей. А также качество приготовления блюд, обслуживание обязательно должно быть на высоком уровне. Ведь от этого зависит прибыль ресторана.

И так, можно сделать общий вывод: поскольку «Емельян» это ресторан то всегда будет появление товаров-заменителей, поэтому угроза появления равна 5%. Появление новых конкурентов в небольшом городе, считается не респектабельно, и не будет приносить прибыли, поэтому угроза появления равна 5%. Конкуренты у «Емельяна» есть, но только пару из них могут составить реальную конкуренцию, поэтому 15%. 30% - сила поставщиков, это второе место, если поставщики выполняют все условия, то ресторан получает хорошую прибыль. 45% это влияние покупателей, без них не было бы ресторана, поэтому первое место.

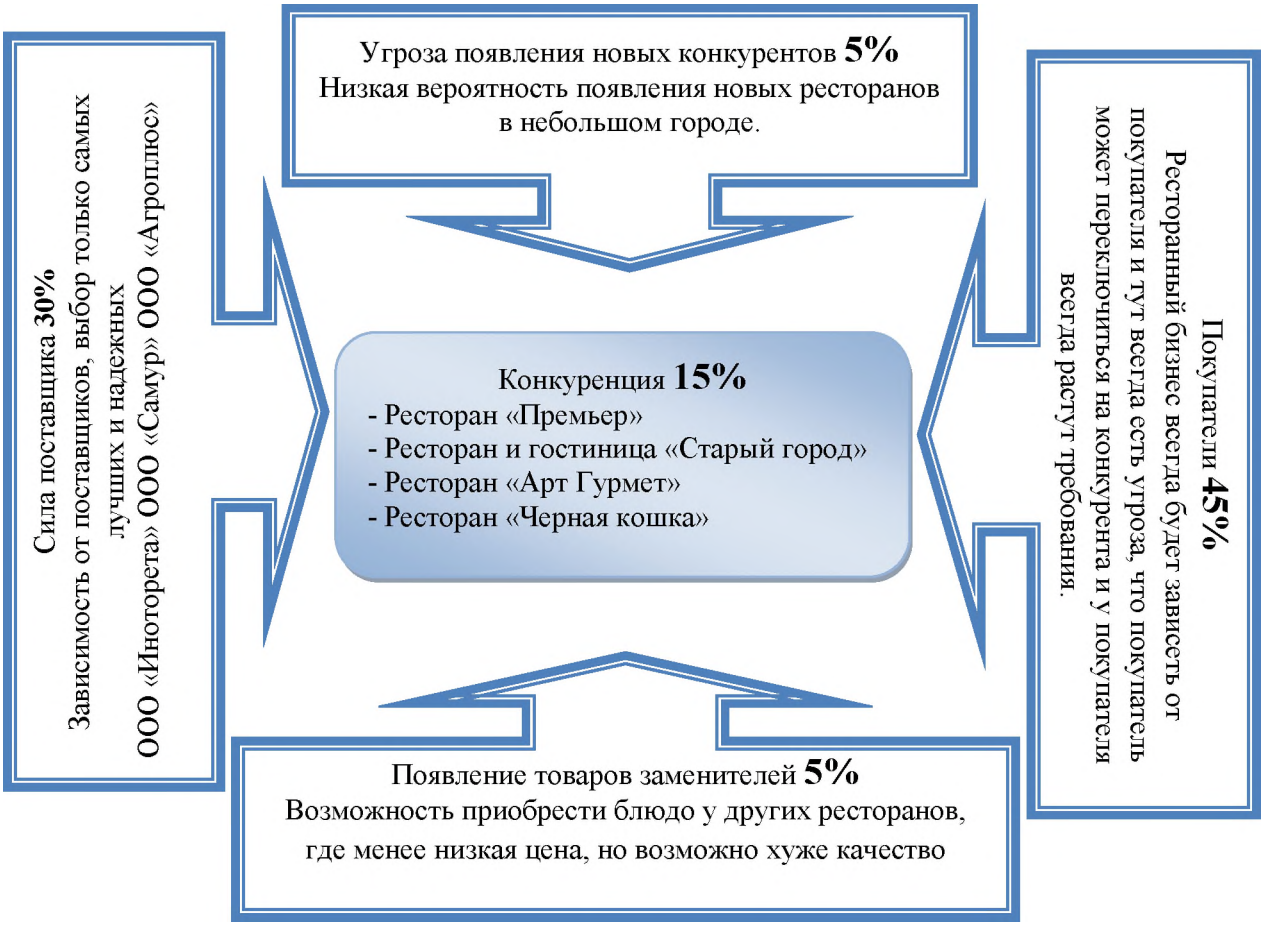


Рисунок 2.2 – Анализ 5 сил Портера

Проведя анализ 5 конкурентных сил Портера можно сделать выводы:

У ресторана есть четыре основных конкурента. Появление новых конкурентов возможно, но прежде чем они завоюют доверия клиента, пройдет много времени. Ресторан является значимым для гостей. Наблюдается высокая

доля постоянных гостей, которые нуждаются в услугах ресторана. Ассортимент блюд в ресторане достаточно широк.

Далее необходимо проанализировать какие услуги предоставляемые рестораном «Емельян» являются актуальными. В этом нам поможет матрица БКГ. Матрица BCG - инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге [25].

Для анализа возьмем три наименования:

- горячее блюдо (Г);
- холодное блюдо (Х);
- блюдо японской кухни (суши, лапша) (Я).

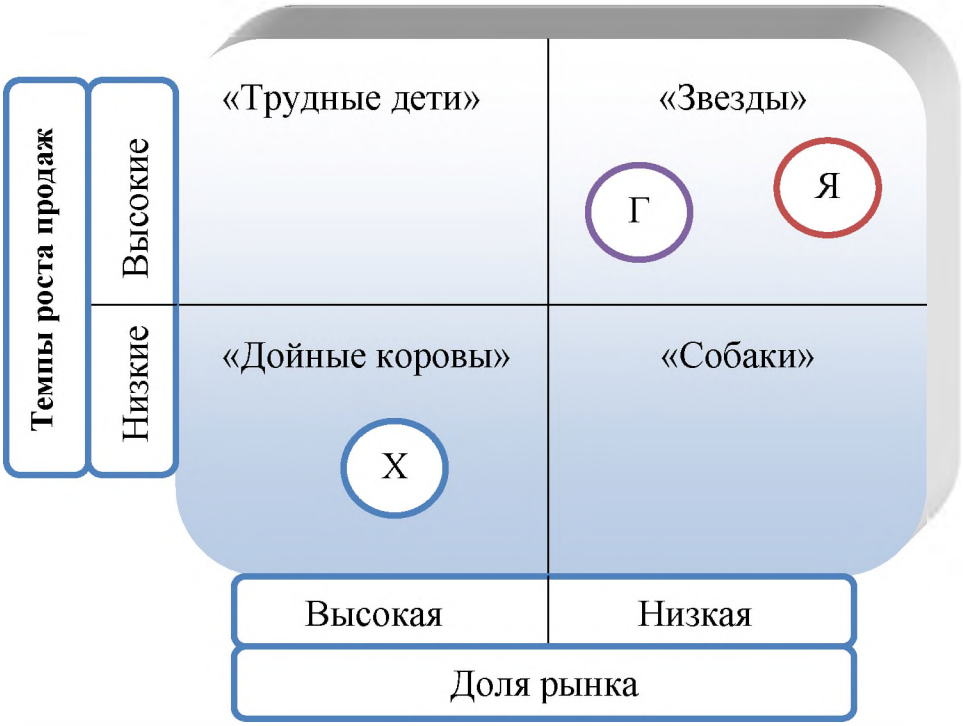


Рисунок 2.3 – Матрица BCG

Из проведенного нами анализа внешней среды можно сказать что, горячее блюдо и блюдо японской кухни находятся на этапе «Звезды», это характеризуется высоким ростом объема продаж и высокой доли на рынке. Эти услуги приносят ресторану очень большой доход, несмотря на то, что блюда японской кухни эта услуга совсем новая. Холодное блюдо находится на этапе «Дойные коровы» что характеризует низкий объем продаж и высокую долю на

рынке, их привлекательность объясняется очень просто, они приносят очень большой доход и не требуют огромных вложений. Доход, полученный от «Дойные коровы» целесообразно направить на поддержание «Звезд».

Теперь проведем анализ сильных, слабых и нейтральных сторон ресторана «Емельян». Основная причина добавления нейтральной стороны является, то что «зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S» [33].

Таблица 2.3 - SNW – анализ

Наименование подсистемы	Качественная оценка позиции										
	Сильная (S)					Нейтральная (N)	Слабая (W)				
	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5
Фин.устойчивость организации			X								
З/п сотрудникам			X								
Территориальное расположение	X										
Организационная структура организации				X							
Условия труда		X									
Репутация организации на рынке	X										
Ассортимент реализуемых услуг		X									
Уровень технической оснащенности								X			
Качество ремонта и интерьер		X									
Лояльность персонала									X		
Психологический климат в коллективе								X			
Профессионализм менеджеров УП		X									
Корпоративная культура									X		
Качество персонала					X						

Главная задача SNW-анализа – это выявление «актива» (S) и «пассива» (W) предприятия. А задача разрабатываемой стратегии развития – использование актива для нейтрализации и устранения пассива. В «Емельяне» к «пассиву» (слабым позициям) предприятия относятся:

- Уровень технической оснащенности;

- Лояльность персонала;

- Корпоративная культура;

- Психологический климат в коллективе.

Данный анализ помог увидеть полную обстановку внутренней среды ресторана «Емельян».

Далее проведем SWOT – анализ для того чтоб подытожить внешние и внутренние факторы которые влияют на организацию. Данные заносятся в матрицу SWOT (Таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Матрица SWOT – анализ

SWOT - анализ		
SWOT-анализ — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации [32].	Возможности - Opportunities	Угрозы - Threats
	- наличие слабых конкурентов; - наличие спроса на услуги питания; - увеличение численности потенциальных потребителей за счет приезжающих в город; - появление нового ассортимента оборудования для ресторанов; - новые технологии приготовления блюд в отрасли.	- изменение вкусов потребителей; - рост числа конкурентов; - низкая платежеспособность населения; -рост цен на продукты у поставщиков; -уход посетителей к конкурентам.
Сильные стороны - Strengths	Сильные + Возможности	Сильные + Угрозы
- особая технология изготовления блюд; - достаточная известность ресторана; - удачное месторасположение (центр города); - широкий ассортимент блюд; - наличие парковочного места;	- туристы могут легко найти ресторан из-за его удачного месторасположения; - появление новых технологий приготовления блюд позволит расширить ассортимент; - особая технология изготовления блюд, дает преимущество ресторану перед конкурентами.	- несмотря на изменение вкусов потребителей, ресторан всегда сможет удивить новшествами; - несмотря на низкую платежеспособность населения, количество клиентов ресторана не уменьшается из-за его известности.
Слабые стороны - Weaknesses	Слабые + Возможности	Слабые + Угрозы
- плохое техническое оснащение; - корпоративная культура; - слабая рекламная политика; - психологический климат в коллективе;	- в связи с появлением нового ассортимента оборудования для ресторана усовершенствовать техническое оснащение; - за счет появления новых технологий приготовления блюд, усилить рекламную политику.	- из-за роста числа конкурентов возрастает текучесть кадров; - из-за слабой корпоративной культуры и плохого психологического климата в коллективе возрастает девиантное поведение со стороны персонала, в следствии уход клиентов к конкурентам.

SWOT-анализ показал, что у ресторана есть возможность для развития своей деятельности, но вся проблема кроется в отношении персонала к работе, к посетителям. Что говорит о слабой системе кадровой безопасности, незаинтересованности официантов работать и их девиантному поведению. Здесь уместно говорить о слабой системе кадровой безопасности, ведь она в ресторане совсем не в подобающем виде:

1) Работа с коллективом – информирование, поощрение честной работы в организации.

2) Формирование ценностей честного отношения к организации.

3) Проверка благонадежности персонала в процессе отбора.

4)Персональная ответственность работников за вверенное ему имущество.

5) Гласность выявленных фактов нарушения.

Вывод по 2.2: в данном параграфе мы проанализировали анализы внешней и внутренней среды, выявили что способствует росту организации а что останавливает рост. В следующем параграфе требуется провести кадровый аудит.

2.3 Кадровый аудит организации

Оценку трудового потенциала начнем с количественной характеристики. На сегодня общая численность персонала ресторана «Емельян» в городе Сатка составляет 55 человек.

Таблица 2.5 – Структура персонала ресторана «Емельян»

№п/п	Показатели	Количественная характеристика	
		Количество, чел.	Процент %
1	Всего работающих	55	100
2	Мужчины среди работающих	32	58,18
3	Женщины среди работающих	23	41,8
4	Работники с высшим образованием	7	12,7
5	Работники со средним специальным образованием	28	50,9
6	Работники с незаконченным высшим образованием	20	36,36
7	Руководители	6	10,9

Продолжение таблицы 2.5

№п/п	Показатели	Количественная характеристика	
		Количество, чел.	Процент %
8	Официанты	16	29,09
9	Уборщицы	4	7,27
10	Повара	14	25,45
11	Бармены	4	7,27
12	Мойщики	6	10,9
13	Хостес	2	3,63
14	Охрана	2	3,63
15	Менеджер по УП	1	1,81

Из Таблицы 2.5 мы видим, что 58,18% от общего числа работающих занимают мужчины, а так же 50,9% – это работники со средне специальным образованием.

По состоянию на 01.01.2016 г. численность работников ресторана «Емельян» составляет 55 сотрудников.

Качественный состав работников организации по образованию распределился следующим образом. По состоянию на 01.01.2016 года в ресторане «Емельян» работают:

- с высшим образованием – 7 человек, или 12,7% от общей фактической численности работников организации;
- со средним специальным образованием – 28 человек, или 50,9% от общей фактической численности работников организации;
- с неоконченным высшим – 20 человека, или 36,6% от общей фактической численности работников организации.

По состоянию на 01.01.2016 года в организации работают: 6 руководителей (генеральный директор, начальник службы УП, начальник безопасности, экономист, администратор, шеф – повар), 16 официантов, 14 поваров, 4 уборщицы, 4 бармена, 1 менеджер по УП, 2 охранника, 2 хостеса, 6 мойщиков.

Составим структуру образования персонала «Емельян».

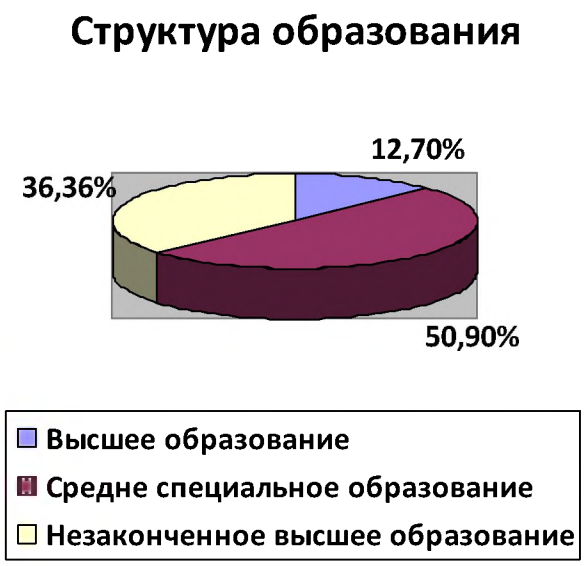


Рисунок 2.4 – Структура образования

Из приведенной структуры можно сделать вывод, что половина персонала в ресторане «Емельян» это люди со средне специальным образованием, 36,36% имеют незаконченное образование это, как правило, студенты, которые ищут подработку на время учебы или люди, у которых по каким либо обстоятельствам не было возможности окончить вуз. 12,70% это сотрудники с высшем образованием, сюда, как правило, входит руководство ресторана (начальник безопасности, начальник службы УП, экономист и т.д.).

Далее рассмотрим весь персонал по возрастной структуре (Таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Возрастная структура персонала

Возрастной состав персонала	Численность персонала в динамике лет, чел.	
	2014 г.	2015 г.
18-25 лет	15	19
26-36 лет	24	23
37-49 лет	18	10
50-59 лет	7	3
старше 60 лет	1	-

Если рассмотреть возрастной состав персонала, то преобладающим в течение двух лет остаются люди от 26 – 36 лет – это составляет 36,9% на 2014 год, 41,8% на 2015 год.

На втором месте идут сотрудники в возраст от 18 – 25 лет в 2014 году от общего числа составляют 23,07%, в 2015 году – 34,54%.

На третьем месте персонал в возрасте от 37 до 49 лет в 2014 году от общего числа составило 27,6%, в 2015 году – 18,18%.

На четвертом месте – от 50 до 59 лет на 2014 год 10,7%, на 2015 год – 5,45%.

На пятом месте сотрудники в возрасте старше 60 лет на 2014 год 1,53%, в 2015 году – 0%.

Для наглядности приведем возрастную структуру в качестве рисунка.

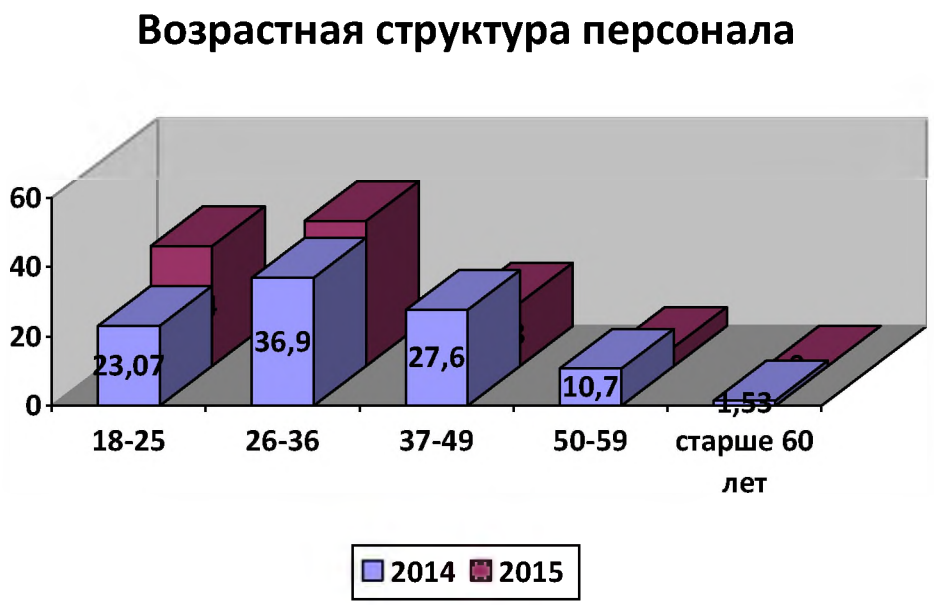


Рисунок 2.5 – Возрастная структура

Далее рассмотрим стаж персонала работающего в ресторане «Емельян» (Таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Распределение персонала по стажу работы

Показатель	2014 г.	2015 г.
До 1 года	30	23
1-4 лет	20	17
5-10 лет	15	15

В организации преобладают работники со стажем до 1 года, на 2014 год персонала с таким стажем составило 30 человек, 46%, на 2015 год – 23 человек, 41,8%.

Средний стаж работника ресторана – 4 года. Работники, которые работают в ресторане 5-10 лет – это 15 человек, 27 %, преданны и делают все на благо процветания ресторана.

Также рассмотрим структуру персонала по стажу в виде рисунка.

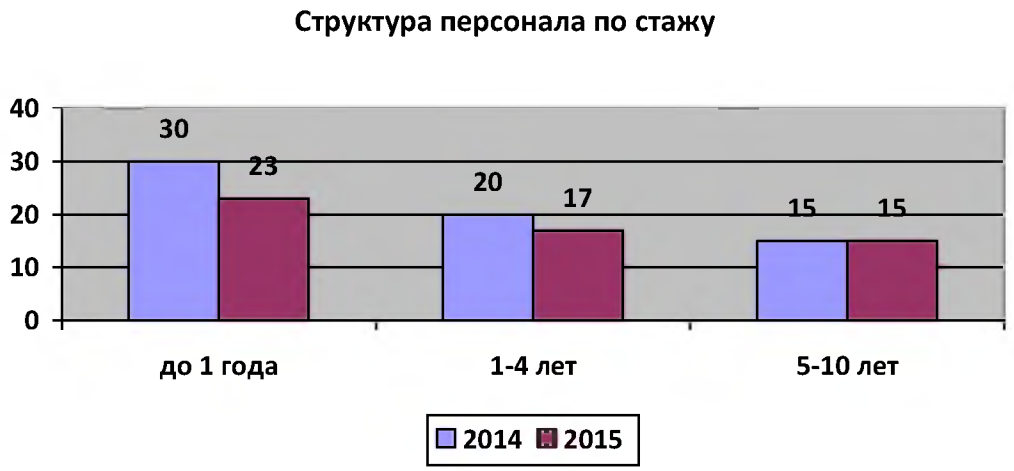


Рисунок 2.6 – Структура персонала по стажу

Далее рассмотрим показатели текучести кадров ресторана «Емельян» (Таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Анализ текучести персонала ресторана «Емельян»

Показатель	2014 г.	2015 г.
Среднесписочная численность персонала на начало года	65	60
Принято на работу	45	44
Выбыло В том числе: По собственному желанию (повара) По инициативе руководства (повара) По собственному желанию (работники зала) По инициативе руководства (работники зала) По собственному желанию (администратор) По инициативе руководства (администратор)	60 4 6 6 39 2 3	54 2 4 5 42 1 -
Среднесписочная численность персонала на конец года	60	55
Коэффициент текучести среди поваров, %	20	15
Коэффициент текучести среди администраторов, %	10	2,5
Коэффициент текучести среди работников зала, %	90	105

Исходя из анализа показателей текучести, мы можем сделать вывод, что за последние года данный показатель существенно вырос, особенно среди работников зала. При этом значительная часть работников уволено по

инициативе руководства впервые полгода работы [1]. Причиной этому послужили следующие факторы:

- отсутствие полной информации о технологии работы;
- отсутствие навыков взаимодействия с другими сотрудниками при решении возникающих проблем;
- сложности при вхождении в коллектив;
- девиантное поведение со стороны официантов;
- мелкое воровство;
- хамство посетителям ресторана и руководству ресторана;
- нахождение на работе в нетрезвом виде.

Это позволяет сделать вывод, о том, что кадровая безопасность в ресторане организована не качественно.

Вывод по 2.3: в данном пункте был проведен кадровый аудит персонала ресторана «Емельян». Было выявлено, что в ресторане текучесть кадров по увольнениям со стороны руководства, это говорит о том, что руководства ресторана не довольно своими работниками, их поведением и отношением к работе. Так же после кадрового аудита выявлено, что в ресторане работает больше мужчин, считается, что мужчины более подвержены девиантному поведению, нежели женщины.

Вывод по главе: рассмотрев вторую главу можно сделать вывод, что ресторан работает финансово устойчиво. Потери существуют в персонале и в прибыли. Персонал же уволен по причине не соответствующего поведения, не принятия ценностей, норм и правил организации. Рекомендуется направить все свои силы на улучшение кадровой безопасности организации. На тщательную проверку персонала, на пригодность к работе.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В ООО «ЕМЕЛЬЯН»

3.1 Анализ существующей подсистемы кадровой безопасности в ООО «Емельян»

На основании проведенных исследований в предыдущей главе необходимо рассмотреть подсистему кадровой безопасности с точки зрения системы и процесса. На рисунке ниже представим существующую систему кадровой безопасности в ресторане «Емельян» (Рисунок 3.1):

Рисунок 3.1 – Существующая система кадровой безопасности в ресторане «Емельян»

Далее рассмотрим подсистему кадровой безопасности в виде процесса, с помощью ArisExpress (Рисунок 3.2).

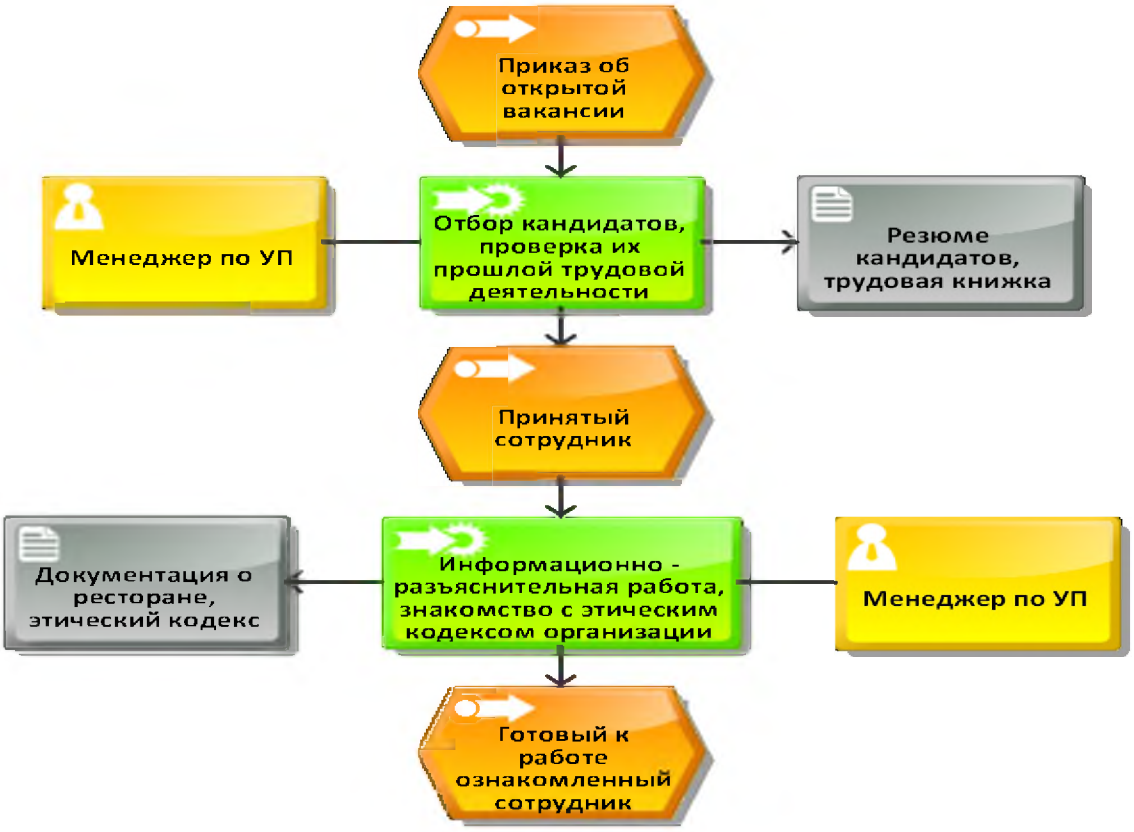


Рисунок 3.2 – Существующий процесс кадровой безопасности

Этап 1. При отборе персонала на вакантные должности менеджер отдела по персоналу изучает его прошлую трудовую деятельность.

Этап 2. При приеме новых сотрудников производится информационно-разъяснительная работа. Сотрудник знакомится с правилами организации и ее этическим кодексом. В этическом кодексе прописаны такие основные положения как:

- Руководящие принципы ресторана «Емельян» (правильность и честность, беспристрастность, охрана здоровья);
- Отношения с клиентами (удовлетворенность потребителя);
- Отношения с сотрудниками;
- Отношения с внешними организациями.

Этап 3. Сотрудники организации пытаются создать для нового сотрудника атмосферу честности и дружелюбия.

В ходе рассмотрения подсистемы кадровой безопасности в ресторане «Емельян», как системы и как процесса, мы можем отметить, что процесс является неконструктивным, так как:

1. В ресторане отсутствует контроль процесса трудовой деятельности (не ведется видеонаблюдение, администратор не следит за качеством выполнения работы).

2. Существующие мероприятия не устраняют внешние и внутренние угрозы безопасности организации.

3. Слабая корпоративная культура.

4. Руководство организации не заботится об укреплении лояльности персонала.

5. Некачественный найм, ведь как говорится «скажите мне, как вы принимаете на работу, и я скажу, какие у вас проблемы».

6. Ознакомление с этическим кодексом происходит поверхностно.

Вывод по 3.1: Таким образом, в данном параграфе мы рассмотрели существующие систему и процесс кадровой безопасности в ресторане «Емельян» и выявили все недостатки этой системы. Было выявлено, что в ресторане не существует никакой системы безопасности и слежения, практически отсутствие корпоративной культуры, вследствие всего этого сотрудники предоставлены сами себе, что вызывает большое количества девиации поведения профессиональной деятельности. Данная информация поможет нам в следующем пункте 3.2 поставить соответствующие цели для проекта, рассмотреть движущие и сдерживающие факторы и разработать необходимые мероприятия, которые повысят эффективность подсистемы кадровой безопасности.

3.2 Проект по совершенствованию подсистемы кадровой безопасности в ООО «Емельян»

В этом пункте представим подсистему кадровой безопасности как систему в усовершенствованном виде таким образом, чтобы она обеспечила эффективность работы ресторана «Емельян» и повысила финансовую устойчивость (Рисунок 3.3):

Цель	Увеличить прибыль на 20% к 01.03.2017 году за счет уменьшения рисков связанных с девиантным поведением сотрудников.
Задачи	1.Проведение информационно-разъяснительной работы с сотрудниками. 2. Составление нормативной документации для сотрудников организации в интересах соблюдения кадровой безопасности. Внедрение, разработка и подписание сотрудником этического кодекса. 3.Формирование требований к сотрудникам компании относительно безопасности. 4.Составление соответствующей нормативной документации для сотрудников службы управления персоналом. 5. Мониторинг направленный на обеспечение кадровой безопасности. 6. Выявление, предупреждение и пресечение нежелательных действий со стороны сотрудников компании, могущих повлечь нанесение вреда интересам организации.

Субъекты	- Начальник отдела персонала - Менеджер по УП - Начальник безопасности - Администратор	→	Объекты	Персонал (работники зала)

Технология	1) Работа с коллективом – информирование, поощрение честной работы в организации. 2) Формирование ценностей честного отношения к организации. 3) Проверка благонадежности персонала в процессе отбора. 4)Персональная ответственность работников за вверенное ему имущество. 5) Гласность выявленных фактов нарушения. 6) Формирование системы поощрений и наказаний. 7) Внедрение разных видов специального контроля, направленных на снижение рисков нарушений. 8)Оснащение объектов техническими средствами охраны и средствами специального инструментального контроля. 9)Дополнительные мотивационные мероприятия которые формируют лояльность к организации. 10)Формирование хорошего отношения к каждому сотруднику от руководителя. 11)Внедрение методики «Midot System». 12)Изменение социально-психологическое климата в коллективе.

Критерии эффективности:
Рост прибыли на 20%;
Рост эффективности труда на 30%
Уменьшение уровня социальных нарушений на 20%;
Снижение уровня рекламаций 15%.

Рисунок 3.3 – Усовершенствованная система кадровой безопасности в ресторане «Емельян»

Далее рассмотрим усовершенствованный процесс кадровой безопасности с применением новых технологий с помощью ArisExpress (Рисунок 3.4).

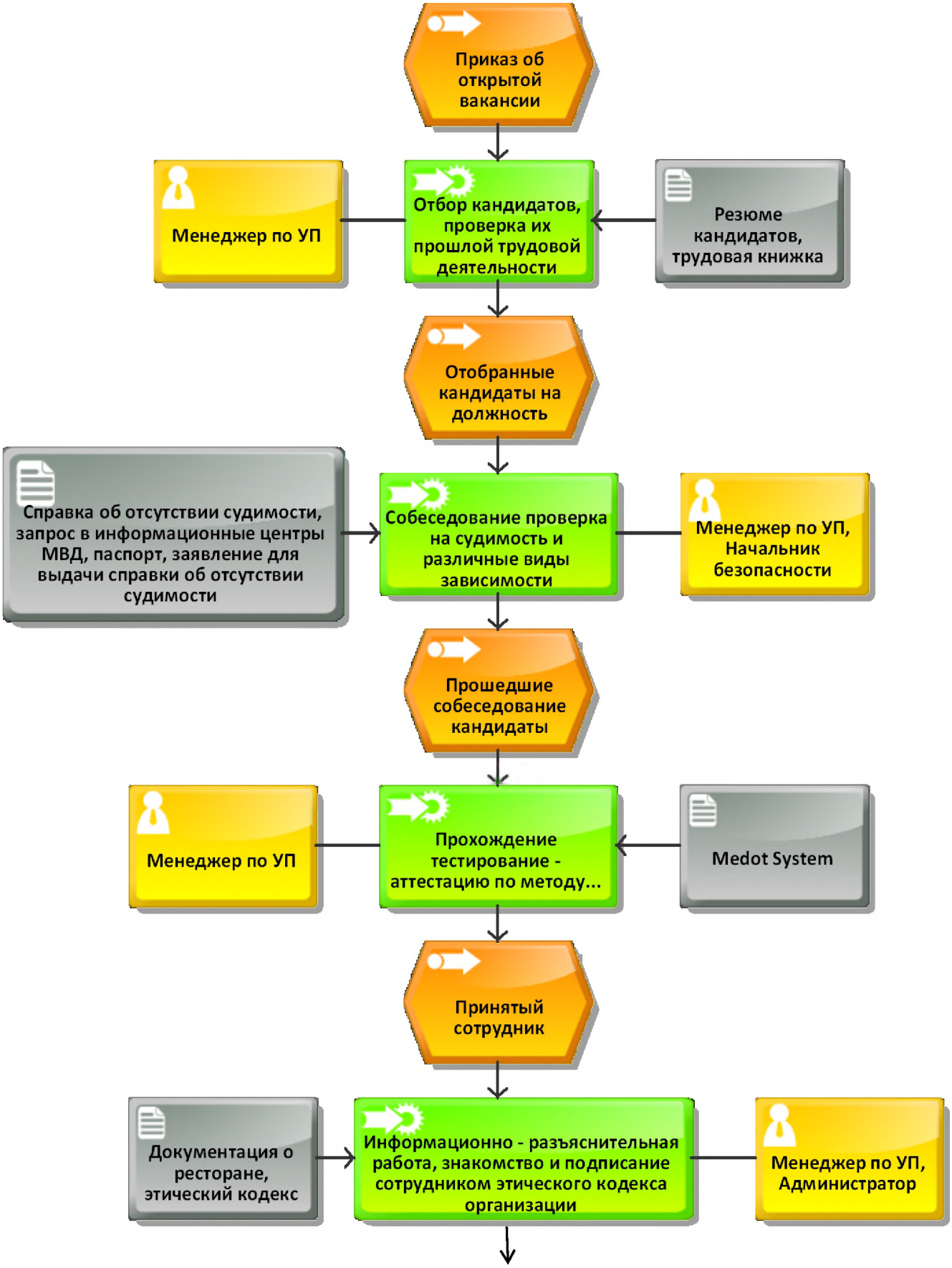

Приказ об открытой вакансии
Менеджер по УП
Отбор кандидатов, проверка их прошлой трудовой деятельности
Резюме кандидатов, трудовая книжка
Отобранные кандидаты на должность
Справка об отсутствии судимости, запрос в информационные центры МВД, паспорт, заявление для выдачи справки об отсутствии судимости
Собеседование проверка на судимость и различные виды зависимости
Менеджер по УП, Начальник безопасности
Прошедшие собеседование кандидаты
Менеджер по УП
Прохождение тестирование - аттестацию по методу...
Medot System
Принятый сотрудник
Документация о ресторане, этический кодекс
Информационно - разъяснительная работа, знакомство и подписание сотрудником этического кодекса организации
Менеджер по УП, Администратор

Рисунок 3.4 – Усовершенствованная система кадровой безопасности

Этап 1. Внедрение разных видов специального контроля, направленных на снижение рисков нарушений и оснащение объектов инженерно-техническими средствами охраны и средствами специального инструментального контроля.

Этап 2. При отборе персонала на вакантные должности менеджер отдела по персоналу тщательно изучает его прошлую трудовую деятельность, наличие у него зависимостей, судимости, эффективно проводит собеседование. Вот некоторые вопросы, которые помогут выявить потенциального «откатчика» или человека, склонного к воровству, ещё на этапе приема на работу:

«Почему при одинаковом уровне доходов в одних организациях люди воруют, а в других – нет?»

«У человека есть возможность сделать «левый» заказ, но он этого не делает. Почему?»

«Как Вы думаете, почему люди берут «откаты»?»

«В каких ситуациях оправданна ложь?»

«Менеджер, выбирая поставщика товаров, нашел фирмы А и Б. Они предлагают очень близкий ассортимент по одинаковой цене. При этом фирма А предложила ещё и некоторое личное вознаграждение. Менеджер выбрал фирму А. Оцените правильность его действий. Почему он так поступил?»

Этап 3. После прохождения собеседования сотрудники проходят тестирование – аттестацию по Midot System. Midot System это оценка персонала, диагностика степени предрасположенности к совершению служебных злоупотреблений и мошенничеству. Вопросы теста сформулированы таким образом, что вероятность подачи «сладкой лжи» - социально ожидаемой информации – сведены к минимуму. Надежность полученной информации составляет 92%.

Этап 4. При приеме новых сотрудников производится информационно-разъяснительная работа. Сотрудник знакомится с правилами организации и ее этическим кодексом. В этическом кодексе прописаны такие основные положения как:

- Руководящие принципы ресторана «Емельян» (правильность и честность, беспристрастность, охрана здоровья);
- Отношения с клиентами (удовлетворенность потребителя);
- Отношения с сотрудниками;
- Отношения с внешними организациями.

После знакомства с этическим кодексом сотрудники организации подписывают его, так же они следят не только за своим исполнением этического кодекса, но и за исполнением его своих коллег.

В течении адаптации производится тщательный контроль.

Этап 5. Проведение мероприятий по лояльности сотрудников к организации. Оказание внимания сотруднику со стороны руководителя. Применение системы поощрения и наказания. И поощрять всякий раз при возникновении соответствующих основаниях.

Ключевым этапом при планировании любых изменений является разработка системы целей организации. Любая система управления – это целенаправленная система, имеющая иерархическое строение и организованная для достижения целей, называемых целями функционирования системы управления. Для того, чтобы оценить эффективность предложенных

нововведений и их соответствие целям и стратегии компании необходимо построить дерево целей. Построение дерева целей обеспечит согласование работ и покажет иерархию целей для достижения задач стратегического плана. Ниже представим дерево целей (Рисунок 3.5)

Рисунок 3.5 – Дерево целей проекта

Таким образом, представленные выше данные в очередной раз подтверждают необходимость проведения мероприятий по совершенствованию системы кадровой безопасности.

Далее проведем анализ сдерживающих и движущих сил относительно проекта – совершенствования системы кадровой безопасности посредством внедрения технологий. Выявим, какие факторы способствуют, а какие препятствуют внедрению проекта. Иными словами, проведем анализ поля Курта Левина (Рисунок 3.6). Курт Левин писал «Вопрос удерживается в

равновесии в результате взаимодействия двух противоположных наборов сил – тех, которые стремятся способствовать изменениям (движущие силы), и тех, которые пытаются сохранить статус-кво (сдерживающие силы)».

Рисунок 3.6 – Поле сил Курта Левина

Для ситуации изменения системы кадровой безопасности диаграмма поля сил представляет следующее:

Движущие силы:

- необходимость в повышении качества обслуживания;
- необходимость повышения прибыли;
- желание снизить уровень рекламаций;

- желание изменить девиантное поведение персонала.

Сдерживающие силы:

- отсутствие системы контроля над персоналом;
- сопротивление изменениям со стороны сотрудников;
- увеличение затрат времени и финансовых затрат.

Используя такой инструмент как поле сил Курта Левина, мы можем сказать о том, что в реализации данного проекта преобладают движущие силы. Это говорит нам о том, что проект актуален на данный момент и для данной организации.

Риск – это вероятностное событие, которое может оказать положительное или отрицательное влияние на проект. Когда осуществляется любой проект всегда возникает ситуация, связанная с рисками, неопределенностью, неполнотой или неточностью информации об условиях реализации проекта и связанных с ними затратах и результатах. Для того чтобы снизить потери от возможных просчетов и избежать провала проекта в целом предусматриваются специальные процедуры, помогающие учесть факторы неопределенности и риска на всех фазах и этапах проекта. Данный проект не исключение, поэтому он подвергается множеству рисков. Для того чтобы оценить вероятность появления риска и степень его влияния разработаем карту рисков.

Перед тем как перейти к описанию рисков, приведем в таблице 3.1 оценку риска.

Таблица 3.1 – Оценка рисков

Критерий	Оценки
Вероятность проявления риска	• высокие – 0,7 • средние -0,5 • низкие -0,3
Серьезность последствий	• несерьезные – 0,3 • серьезные – 0,6 • очень серьезные -0,9

Далее на основе приведенных выше данных, в таблице 3.2 проведем оценку возможных рисков по разработке мероприятий по совершенствованию системы кадровой безопасности.

Таблица 3.2 – Оценка рисков проекта совершенствования системы кадровой безопасности

№	Вид риска	Вероятность проявления	Серьезность последствий	Описание
R1	Завершение проекта не в указанные сроки	0,7	0,9	Проект распределен на определенный срок. Увеличение времени реализации проекта может привести к дополнительным затратам. А также к определенным волнениям со стороны руководства и сотрудников.
R2	Ошибки в реализации проекта	0,5	0,6	Отсутствие должного опыта у менеджера по УП может привести к просчетам и неверно подобранным методам.
R3	Сопротивление со стороны персонала	0,5	0,3	Не принятие персоналом новых изменений. Следование новым правилам, но только лишь формально, так как не видят смысла в реализации проекта.
R4	Увеличение финансирования проекта	0,5	0,9	В связи с нестабильной экономической ситуацией возможно увеличение разницы валют, что приведет к повышению стоимости мероприятий, необходимых для реализации проекта.
R5	Некачественное техническое обслуживание	0,3	0,3	Установка видеонаблюдения недобросовестной фирмой.

После того как произошло выявления основных рисков, которые могут появиться при реализации проекта и проведения их оценки, следующим этапом необходимо заполнить карту рисков, чтобы понять, какие риски наиболее опасные при реализации данного проекта (Рисунок 3.7)

Вероятность	Последствия		
	0,3	0,6	0,9
0,3	0,09 R5	0,18	0,27
0,5	0,15 R3	0,3 R2	0,45 R4
0,7	0,21	0,42	0,63 R1

Рисунок 3.7 – Карта рисков

Наиболее опасными и значимыми для нашего проекта являются риски:

— Завершение проекта не в указанные сроки;

— Увеличение финансирования проекта.

Чтобы избежать негативных последствий в случае возникновения каждого риска, необходимо привести методы работы с данными рисками.

Таблица 3.3– Мероприятия для снижения влияния рисков проекта

Название риска	Мероприятия для снижения влияния риска
R1	Рационально использовать время на выполнения каждого мероприятия. Разработать критические пути.
R2	Изучение специализированной литературы, проведение бенчмаркинга и контроля по каждому этапу проекта.
R3	Использование качественной системы информирования персонала о изменениях, разработка системы обратной связи.
R4	Тщательный мониторинг экономической ситуации в регионе, оперативная перестройка систем в рамках новых экономических условий.
R5	Тщательно выбирать компанию в сфере технического обслуживания

В итоге можно сказать, что без оценки и анализа проектных рисков невозможно принять решений касающихся принятия или отказа от проекта, вследствие этого, невозможна реализация основных задач, стоящих перед организацией на данном этапе. Следуя данным, указанным в таблице, отмечаем следующее: для того, чтобы минимизировать риски проекта необходимо создать детализированный план мероприятий по его реализации, а так же прописать временные промежутки по каждому этапу. Представим план мероприятий ниже (Таблица 3.4).

Таблица 3.4 – План мероприятий

№	Наименование мероприятия	Сроки	Длительность	Трудоёмкость	Результат	Ответственный	Предшествующие
1	Анализ экономических показателей за 2013, 2014, 2015 год.	1.06.2016-6.06.2016	4	8	Экономический отчет, существующая экономическая проблема	Экономист	-
2	Кадровый аудит системы управления персоналом	7.06.2016-13.06.2016	5	15	Выявление существующих проблем в системе УП	Менеджер по УП	1
3	Анализ внешней и внутренней среды	14.06.2016-16.06.2016	3	6	Рассмотрение угроз и возможностей	Менеджер по УП	2
4	Подведение итогов кадрового аудита и анализа внешней среды	17.06.2016-20.06.2016	2	4	Сопоставление проведенных анализов и выбор проблемной области	Менеджер по УП	3
5	Анализ системы кадровой безопасности существующей в организации	21.06.2016-22.06.2016	2	6	Выявление проблемы в данной подсистеме УП	Менеджер по УП	4
6	Постановка задач на будущий проект, формирование дерева целей	23.06.2016-24.06.2016	2	5	Формирование целей	Начальник службы УП	5
7	Проведение анкетирования на предмет удовлетворенности системой кадровой безопасности	27.06.2016-28.06.2016	2	4	Сбор данных необходимых для совершенствования системы кадровой безопасности	Менеджер по УП	6
8	Анализ полученных данных путем анкетирования	29.06.2016-29.06.2016	1	2	Анализ данных	Менеджер по УП	7
9	Разработка новой системы кадровой безопасности	30.06.2016-19.07.2016	14	28	Рассмотрение всех возможных мероприятий	Начальник службы УП	8

Продолжение таблицы 3.4

№	Наименование мероприятия	Сроки	Длительность	Трудоемкость	Результат	Ответственный	Предшествующие
10	Определение основных направлений совершенствования системы кадровой безопасности	20.07.2016-22.07.2016	3	6	Рассмотрение всех возможных мероприятий	Начальник службы УП	9
11	Внедрение разных видов специального контроля, направленных на снижение рисков нарушений.	25.07.2016-5.08.2016	10	30	Снижение рисков нарушения	Менеджер по УП	10
12	Оснащение объектов техническими средствами охраны и средствами специального инструментального контроля	8.08.2016-25.08.2016	14	40	Контроль над процессом трудовой деятельности посредством видеонаблюдения	Начальник безопасности	11
13	Создание положения и формирование системы поощрений и наказаний	26.08.2016-29.08.2016	2	10	Подготовка к мероприятиям	Начальник службы УП	12
14	Формирование мотивационных мероприятий, которые формируют лояльность к организации	30.08.2016-12.09.2016	10	20	Подготовка к мероприятиям	Менеджер по УП	13
15	Создание положения «О внедрении методики Midot System»	13.09.2016-13.09.2016	1	2	Положение «О внедрении методики Midot System»	Менеджер по УП	14
16	Внедрение методики Midot System.	14.09.2016-23.09.2016	8	24	Подготовка к мероприятиям	Менеджер по УП	15
17	Подписание каждым сотрудником этического кодекса	26.09.2016-28.09.2016	3	3	Подготовка к мероприятиям	Менеджер по УП	16

Продолжение таблицы 3.4

№	Наименование мероприятия	Сроки	Длительность	Трудоемкость	Результат	Ответственный	Предшествующие
18	Определение возможных рисков проекта	29.10.2016-3.10.2016	3	12	Возможные сложности	Менеджер по УП	17
19	Формирование отдельного документа, в котором будет закреплена вся новая система кадровой безопасности	4.10.2016-5.10.2016	2	4	Документ, который будет регламентировать процедуру	Менеджер по УП	18
20	Согласование данного документа с финансовой, юридической и экономической службами	6.10.2016-19.10.2016	10	30	Утверждение положения	Экономист	19
21	Получение одобрения данных служб	20.10.2016-20.10.2016	1	2	Одобрение бюджета	Экономист	20
22	Утверждение данного положения с директором организации	21.10.2016-25.10.2016	3	6	Согласование о внедрении системы кадровой безопасности	Начальник службы УП	21
23	Подготовка презентации для сотрудников	26.10.2016-26.10.2016	1	2	Информированные сотрудники	Менеджер по УП	22
24	Проведение презентации для объявления грядущих изменений, их пользы для организации, возможности вклада каждого сотрудника в достижении цели и поощрения этого со стороны организации	27.10.2016-27.11.2016	1	5	Обоснование необходимости проекта для сотрудников	Менеджер по УП	23
25	Внедрение системы кадровой безопасности	28.10.2016-31.10.2016	2	8	-	Менеджер по УП	24

Окончание таблицы 3.4

№	Наименование мероприятия	Сроки	Длительность	Трудоемкость	Результат	Ответственный	Предшествующие
26	Сбор обратной связи по предложениям и рекомендациям от сотрудников	1.11.2016-2.11.2016	2	4	-	Начальник службы УП	25
27	Корректировка системы кадровой безопасности	3.11.2016-29.11.2016	19	40	Внесение предложений	Начальник службы УП	26
28	Наблюдение за внедренным проектом	1.11.2016-24.02.2017	84	200	-	Начальник службы УП, Начальник службы безопасности	25
29	Составление отчета о проведенном проекте	27.11.2017-27.11.2017	1	2	-	Начальник службы УП	28
30	Проведение собрания директора ООО «Емельян» и ответственных за реализацию проекта, предоставление полного отчета	28.02.2017-28.02.2017	1	2	Отчет о проведении проекта	Директор ООО «Емельян»	29
31	Завершение проекта	1.03.2017	-	-	Реализованный проект	-	30

Все это было разработано для дальнейшей эффективной работы и для построения диаграммы Ганта (ПРИЛОЖЕНИЕ).

Вначале необходимо проанализировать экономические показатели для того, чтобы понять достаточно ли денежных средств у организации для реализации данного проекта.

Затем проводится кадровый аудит анализ внешней среды в целях анализа общей обстановки и выявления нужной категории работников.

Проводится анализ существующей системы кадровой безопасности, чтобы выявить проблемы.

Никакое нововведение невозможно без поддержки существующего персонала организации. С этой целью следует проинформировать и замотивировать всех, кто занят в организации для того, чтобы в будущем они не образовывали преграду для преобразований. Работникам необходимо объяснить, что их данное положение не ухудшиться, а наоборот улучшиться с новыми изменениями.

После проделанной работы, начинается разработка всей необходимой документации для реализации проекта:

1. Создание положения «О внедрении методики Midot System». Продукты и услуги Midot предназначены для обеспечения благонадёжности персонала на протяжении всего жизненного цикла его занятости, начиная от найма работника, в течение всего периода занятости в организации и до момента его увольнения. Минимизация рисков деструктивного поведения. Наём благонадёжных работников.

2. Создание положения «О поощрении и наказание сотрудников».

3. Создание положения «Об оснащении объектов техническим оборудованием контроля».

4. Формирование документа, в котором будет закреплена вся новая система кадровой безопасности.

Вместе с разработкой всей необходимой документацией будет

происходить создание презентаций для персонала, которые будут информировать об изменениях, внедрение разных видов специального контроля, направленных на снижение рисков нарушений, произведется оснащение объекта техническими средствами охраны и средствами специального инструментального контроля

Таким образом, приблизительное время, затраченное на разработку и внедрение данной системы в производственный процесс, составит примерно 6 месяца, а в графике мероприятий расшифрована последовательность мероприятий направленная на совершенствование системы кадровой безопасности.

Вывод по 3.2: В данном пункте мы полностью выстроили систему кадровой безопасности в ООО «Емельян», поняли, что проект имеет место быть и обозначили, какие факторы оказывают положительное, а какие отрицательное влияние на реализацию проекта. Так же определили сдерживающие и движущие силы проекты с помощью поля сил Курта Левина. Движущих сил оказалось больше, что подтверждает необходимость внедрения проекта. Важным шагом в данном параграфе было определение рисков проекта, их оказалось не так много и значимость их достаточно таки слабая. В следующем пункте, нам необходимо рассчитать стоимость проекта и понять сможет ли организация взяться за его выполнение.

3.3 Бюджет проекта совершенствование системы кадровой безопасности в ООО «Емельян»

Следующим этапом данной дипломной работы является составление сметы и бюджета проекта.

Отметим, что целью рассматриваемой организации ООО «Емельян» было увеличить прибыль на 20% к 01.03.2017 году за счет уменьшения рисков связанных с девиантным поведением сотрудников. На основании

вышеперечисленных мероприятий представим бюджет данного проекта (Таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Инвестиционные затраты на мероприятия по совершенствованию системы кадровой безопасности ООО «Емельян»

№	Мероприятия	Состав затрат	Сумма
1	Анализ экономических показателей за 2013, 2014, 2015 год.	Оплата экономисту за 8 часов: 150,70*8=1206 руб. - с учетом 44,3% - налог на заработную плату = 1739,70 руб.	1 739,70
2	Кадровый аудит системы управления персоналом	Оплата менеджеру по персоналу за 15 часов: 120*15=1800 руб. - с учетом 44,3% - налог на заработную плату = 2597,40 руб.	2 597,40
3	Анализ внешней среды	Оплата менеджеру по персоналу за 6 часов: 120*6=720 руб. - с учетом 44,3% - налог на заработную плату = 1039 руб.	1 039
4	Анализ системы кадровой безопасности существующей в организации	Оплата менеджеру по персоналу за 6 часов: 120*6=720 руб. - с учетом 44,3% - налог на заработную плату = 1039 руб.	1 039
5	Постановка задач на будущий проект, формирование дерева целей	Оплата начальнику службы управления персоналом за 5 часов: 300*5=1500 руб. - с учетом 44,3% - налог на заработную плату = 2164,50 руб.	2 164,50
6	Проведение анкетирования на предмет удовлетворенности системой кадровой безопасности	Оплата менеджеру по персоналу за 4 часа: 120*4=480 руб. - с учетом 44,3% - налог на заработную плату = 692,70 руб.	692,70
7	Разработка новой системы кадровой безопасности	Оплата начальнику службы управления персоналом за 28 часов: 300*28=8400 руб. - с учетом 44,3% - налог на заработную плату = 12121,20 руб.	12 121,20
8	Определение основных направлений совершенствования системы кадровой безопасности	Оплата начальнику службы управления персоналом за 6 часов: 300*6=1800 руб. - с учетом 44,3% - налог на заработную плату = 2597,40 руб.	2 597,40
9	Внедрение разных видов специального контроля, направленных на снижение рисков нарушений.	Оплата менеджеру по персоналу за 30 часов: 120*30=3600 руб. - с учетом 44,3% - налог на заработную плату = 5194,80 руб.	5 194,80

Продолжение таблицы 3.5

№	Мероприятия	Состав затрат	Сумма
10	Оснащение объектов техническими средствами охраны и средствами специального инструментального контроля	Оплата начальнику безопасности за 40 часов: 200*40=8000 руб. - с учетом 44,3% - налог на заработную плату = 11544 руб.	11 544
11	Создание положения и формирование системы поощрений и наказаний	Оплата начальнику службы управления персоналом за 10 часов: 300*10=3000 руб. - с учетом 44,3% - налог на заработную плату = 4329 руб.	4 329
12	Формирование дополнительных мотивационных мероприятий, которые формируют лояльность к организации	Оплата менеджеру по персоналу за 20 часов: 120*20=2400 руб. - с учетом 44,3% - налог на заработную плату = 3463,20 руб.	3 463,20
13	Создание положения и внедрение методики Midot System.	Оплата менеджеру по персоналу за 26 часов: 120*26=3120 руб. - с учетом 44,3% - налог на заработную плату = 4502,16 руб.	4 502,16
14	Подписание каждым сотрудником этического кодекса	Оплата менеджеру по персоналу за 3 часа: 120*3=360 руб. - с учетом 44,3% - налог на заработную плату = 519,48 руб.	519,48
15	Определение возможных рисков проекта	Оплата менеджеру по персоналу за 12 часов: 120*12=1440 руб. - с учетом 44,3% - налог на заработную плату = 2077,90 руб.	2 077,90
16	Формирование отдельного документа, в котором будет закреплена вся новая система кадровой безопасности	Оплата менеджеру по персоналу за 4 часа: 120*4=480 руб. - с учетом 44,3% - налог на заработную плату = 692,70 руб.	692,70
17	Согласование данного документа с финансовой, юридической и экономической службами	Оплата экономисту за 32 часа: 150,70*8=4822,40 руб. - с учетом 44,3% - налог на заработную плату = 6958,70 руб.	6 958,70
18	Утверждение данного положения с директором организации	Оплата начальнику службы управления персоналом за 6 часов: 300*6=1800 руб. - с учетом 44,3% - налог на заработную плату = 2597,40 руб.	2 597,40
19	Подготовка презентации для сотрудников	Оплата менеджеру по персоналу за 2 часа: 120*2=240 руб. - с учетом 44,3% - налог на заработную плату = 346,30 руб.	346,30

Окончание таблицы 3.5

№	Мероприятия	Состав затрат	Сумма
20	Проведение презентации для объявления грядущих изменений, их пользы для организации, возможности вклада каждого сотрудника в достижении цели и поощрения этого со стороны организации	Оплата менеджеру по персоналу за 5 часов: 120*5=600 руб. - с учетом 44,3% - налог на заработную плату = 865,80 руб.	865,80
21	Внедрение системы кадровой безопасности	Оплата начальнику службы управления персоналом за 8 часов: 300*8=2400 руб. - с учетом 44,3% - налог на заработную плату = 3463,20 руб.	3 463,20
22	Затраты на установку системы видеонаблюдения	Оплата за установку, настройку системы видеонаблюдения (3 рабочих) – 18000 рублей.	18 000
23	Затраты на покупку системы видео наблюдения	Прокладка короба, гофрошланга, металлорукава по стенам и потолку – 40 руб за 69В метр. Затягивание проводов в гофрошланг – 40 руб за 69В метр Камеры видеонаблюдения – 1200 руб. 1 штука (60*100)+(60*100)+(10*1200)=24 000	24 000
24	Премия начальнику службы управления персоналом за корректировку внедренной системы кадровой безопасности	15 % от заработной платы (74 400) = 11 160 - с учетом 44,3% - налог на заработную плату = 16 104 руб.	16 104
Итого:			128 649,54

Для наглядности сделаем бюджет инвестиционных затрат проекта в таблицу по месяцам (Таблица 3.6)

Таблица 3.6 – Инвестиционные затраты проекта по месяцам

№	Мероприятия	Июнь 2016	Июль 2016	Август 2016	Сентябрь 2016	Октябрь 2016	Ноябрь 2016	Итого
1	Анализ экономических показателей за 2013, 2014, 2015 год.	1739,70						1739,70
2	Кадровый аудит системы управления персоналом	2597,40						2597,40
3	Анализ внешней среды	1039						1039

Продолжение таблицы 3.6

№	Мероприятия	Июнь 2016	Июль 2016	Август 2016	Сентябрь 2016	Октябрь 2016	Ноябрь 2016	Итого
4	Анализ системы кадровой безопасности существующей в организации	1039						1039
5	Постановка задач на будущий проект, формирование дерева целей	2164,50						2164,50
6	Проведение анкетирования на предмет удовлетворенности системой кадровой безопасности	692,70						692,70
7	Разработка новой системы кадровой безопасности		12121,20					12121,20
8	Определение основных направлений совершенствования системы кадровой безопасности		2597,40					2597,40
9	Внедрение разных видов специального контроля, направленных на снижение рисков нарушений.		5194,80					5194,80
10	Оснащение объектов техническими средствами охраны и средствами специального инструментального контроля			11544 18000 24000				53544
11	Создание положения и формирование системы поощрений и наказаний			4329				4329
12	Формирование дополнительных мотивационных мероприятий, которые формируют лояльность к организации			3463,20				3463,20

Окончание таблицы 3.6

№	Мероприятия	Июнь 2016	Июль 2016	Август 2016	Сентябрь 2016	Октябрь 2016	Ноябрь 2016	Итого
13	Создание положения и внедрение методики Midot System.				4502,16			4502,16
14	Подписание каждым сотрудником этического кодекса				519,48			519,48
15	Определение возможных рисков проекта				2077,90			2077,90
16	Формирование отдельного документа, в котором будет закреплена вся новая система кадровой безопасности					692,70		692,70
17	Согласование данного документа					6958,70		6958,70
18	Утверждение данного положения с директором организации					2597,40		2597,40
19	Подготовка презентации для сотрудников					346,30		346,30
20	Проведение презентации для объявления грядущих изменений, их пользы для организации, возможности вклада каждого сотрудника в достижении цели и поощрения этого со стороны организации					865,80		865,80
21	Внедрение системы кадровой безопасности					3463,20		3464,20
22	Премия начальнику службы управления персоналом за корректировку внедренной системы кадровой безопасности						16104	16104
Итого		9272,3	19913,4	61 336,20	7099,54	14924,1	16104	128649,54

Таблица 3.5 – Смета схемы эксплуатационных затрат на мероприятия по совершенствованию системы кадровой безопасности ООО «Емельян»

№	Мероприятия	Состав затрат	Сумма
1	Премия начальнику безопасности за наблюдением технической системой (за 4 месяца)	10% от заработной платы (49 600) = 4 960 руб. - с учетом 44,3% - налог на заработную плату = 7 157 руб.	7 157
2	Премия менеджеру по УП (за 4 месяца)	20 % от заработной платы (37 200) = 7 440 - с учетом 44,3% - налог на заработную плату = 10 735 руб.	10 735
Итого:			71 568

При расчете затрат, касающихся выплаты премий учитывался налог 44.3%, который состоит из:

22% - обязательное пенсионное страхование;

5,1% - медицинское страхование;

2,9% - фонд социального страхования;

1,3% - страхование от несчастных случаев;

13% - НДФЛ.

Таблица 3.6 - Итоговый бюджет проекта по совершенствованию системы кадровой безопасности в ООО «Емельян» по месяцам

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат (руб.)	Сумма эксплуатационных затрат (руб.)	Итоговая сумма (руб.)
Июнь 2016	9 272,3	-	9 272,3
Июль 2016	19 913,4	-	19 913,4
Август 2016	61 336,20	-	61 336,20
Сентябрь 2016	7 099,54	-	7 099,54
Октябрь 2016	14 924,1	-	14 924,1
Ноябрь 2016	16 104	17 892	33 996
Декабрь 2016	-	17 892	17 892
Январь 2017	-	17 892	17 892
Февраль 2017	-	17 892	17 892
Итого	128 649,54	71 568	200 217,54

С помощью рисунка 3.8 сравним структуру расходов, а именно инвестиционные и эксплуатационные затраты. Затраты на реализацию проекта выше, чем затраты на его поддержание. Это связано с тем, что

инвестиционные затраты увеличиваются по причине выплаты премий сотрудникам которые занимаются проектом, затраты на покупку технических средств охраны и этот проект будет внедрен лишь только один раз.

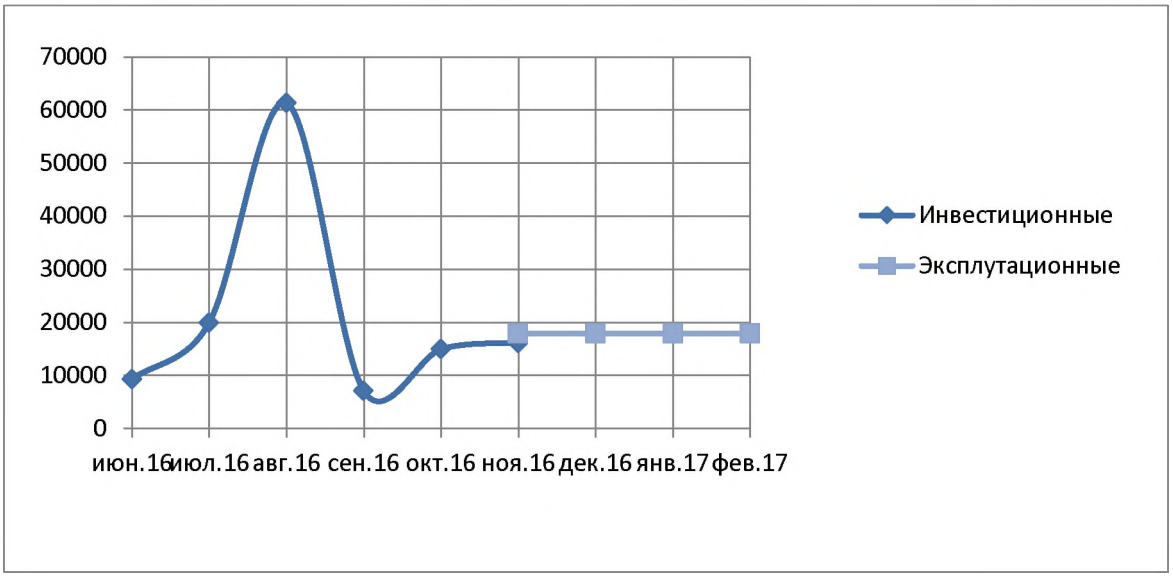


Рисунок 3.8 – Сравнение эксплуатационных и инвестиционных затрат

Цели, которые были поставлены перед организацией являются краткосрочными и рассчитаны до марта 2017 года. Важным является то, что организация сможет достигнуть свою цель путем изменения системы кадровой безопасности.

Вывод по 3.3: в данном пункте мы рассчитали бюджет нашего проекта по совершенствованию кадровой безопасности организации. Привели эксплуатационные (сюда вошли премии за наблюдением проекта после его внедрения) и инвестиционные затраты (здесь премии которые выплачены единожды за определенную работу, также расходы на закупку и установку технического оборудования). Всего на проект понадобится 200 217,54 рублей. Для ресторана «Емельян» это цифра не велика и он сможет позволить реализовать данный проект.

Вывод по главе: в 3 главе мы рассмотрели как процесс и как систему текущий процесс кадровой безопасности на ООО «Емельян». Составили подробный план мероприятий по совершенствованию системы кадровой безопасности и бюджет затрат на данный проект. Проект по

совершенствованию кадровой безопасности рассчитан на 9 месяцев с 1 июня 2016 по 1 марта 2017 года. Весь проект состоит из инвестиционных затрат, так как данный проект будет внедряться один только раз.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной дипломной работы была профилактика девиантного поведения персонала на ООО «Емельян». В рамках дипломной работы была выстроена система кадровой безопасности, с целью увеличить прибыль на 20% к 01.03.2017 году за счет уменьшения рисков связанных с девиантным поведением сотрудников.

Эта система поможет организации в реализации её стратегической цели по увеличению прибыла за счет удовлетворения потребностей потребителя. Персонал, который будет придерживаться нормам, ценностям и правилам организации сможет внести свой вклад в реализацию стратегии. Таким образом, на ООО «Емельян» повысится эффективность труда.

Анализ внешней и внутренней среды ООО «Емельян» выявил, что предприятие существует в конкурентной среде, и что для функционирования обязательно нужны потребители и обязательно нужно учитывать их пожелания. Кадровый аудит, показал, что в организации работает большее количество мужчин. Возраст персонала это молодые и энергичные люди, которые не считают свою работу в ресторане долгой, а лишь на какое-то время. Есть проблемы с текучестью кадров, руководство не удовлетворенно работой своих подчиненных.

Также была проанализирована существующая система кадровой безопасности и выявлено найм производится не качественно, полное отсутствие технического оснащения ресторана, отсутствие лояльности у работников к организации и руководству. Внедренные методы по улучшению кадровой безопасности и прописанные конкретные мероприятия улучшат данную систему. В рамках дипломной работы был рассчитан бюджет и прописана экономическая и социальная эффективность проекта.

Таким образом, можно сделать вывод, что цель данного дипломного проекта была достигнута

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аванесов, Г.А. Криминология и социальная профилактика. – М.,1980. – 257 с.

2. Бабаш, А.В. Информационная безопасность. Лабораторный практикум: учебное пособие / А.В. Бабаш, Е.К. Баранова, Ю.Н. Мельников. – М., КноРус, 2013. – 136 с.

3. Бадалова, А.Г. Управление кадровыми рисками предприятия / А.Г. Бадалова, К.П. Москвитин // Российское предпринимательство. – М., 2005. № 7.

4. Васильева, Н.В. О превалирующем характерологическом типе лиц с делинквентным поведением и возможных способах психологической коррекции // Проблемы прокурорско-следственной деятельности в сфере борьбы с преступностью в современных условиях. Тезисы международной научно-практической конференции. – СПб., 1996. – 141 с.

5. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов // 3-е изд. – М., Гардарики, 2003. – 528 с.

6. Гилинский, Я. Социология девиантного (отклоняющегося) поведения / Я. Глининский, В. Афанасьев // статья. – СПб., 1993.

7. Громов, Ю.Ю. Информационная безопасность и защита информации: учебное пособие / Ю.Ю. Громов, В.О. Драчев, О.Г. Иванова. – Ст. Оскол., 2010. – 384 с.

8. Змановская, Е.В. Девиантология: Психология отклоняющегося поведения: учебное пособие для студентов ВУЗов. 2 изд, исправл. – М., Академия, 2004. – 288 с.

9. Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации / Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко. – М., Юрайт, 2013. – 368 с

10. Иванов, В. Н. Девиантное поведение: причины и масштабы // Социально-политический журнал. – М., 1995. – 47 с.

11. Информационно – аналитическое издание, кадровое обеспечение безопасности бизнеса. – http://sluzhuotechestvu.info/index.php/gazeta-sluzhuotechestvu/2012/yanvar-2012/item/678-кадровое-обеспечение-безопасности-бизнеса.html

12. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. – М., ИНФРА-М, 2006.

13. Кпейберг, Ю.А. Психология девиантного поведения: учеб. пособие для вузов. – М., 2001.

14. Короленко, Ц.П. Семь путей к катастрофе: Деструктивное поведение в современном мире / Ц.П. Короленко, Т.А. Донских. – Новосибирск, 1990.

15. Коэн, А. Исследование проблем социальной дезорганизации и отклоняющегося поведения//Социология сегодня. – М., 1965. – 520 с.

16. Лунеев, В.В. Преступность XX века: мировые, региональные и российские тенденции. – М., 2004.

17. Майсак, Н. В. Матрица социальных девиаций: классификация типов и видов девиантного поведения // Современные проблемы науки и образования. – М., 2010. – 86 с.

18. Медиа портал о безопасности, кадровая безопасность. – http://www.psj.ru/saver_people/detail.php?ID=25208

19. Мертон, Р. Социальная структура и аномия // Социология преступности (Современные буржуазные теории). – пер. с франц. Самарской Е. А., редактор перевода Грецкий М. Н. – М., Прогресс, 1966.

20. Молодчик, А.В. Теория и практика формирования саморазвивающейся организации. – Екатеринбург: УрО РАН, 2001. – 247 с.

21. Патаки, Ф. Некоторые проблемы отклоняющегося (девиантного) поведения // Психологический журнал. – Т. 8. № 4. 1987. – 92 с.

22. Профессиональный журнал коммерсанта, статья. – http://www.kom-dir.ru/article/810-analiz-pyati-sil-portera

23. Рогожин, М. Ю. Кадровая служба предприятия. – М., ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 424 с.

24. Словари и энциклопедии на Академике. – http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/890103

25. Словари и энциклопедии на Академике. – http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/406959

26. Словари и энциклопедии на Академике. – http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/159514

27. Смелзер, Н. Социология: пер. с англ. – М., Феникс, 1994. – 688 с.

28. Соломанидина, Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах. – М., ИНФРА-М, 2007.

29. Соломанидина, Т.О. Управление мотивацией персонала. Учебно-методическое пособие в таблицах, схемах, тестах, кейсах / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – М., ООО "Журнал", 2005.

30. Список уволенных сотрудников в ресторане «Емельян» за период с 01.01.2014 по 01.01.2016 года

31. Статья, отклоняющее (девиантное) поведение. – http://www.studfiles.ru/preview/6155091/page:2/

32. Статья, ситуационный анализ. – http://www.grandars.ru/student/marketing/swot-analiz.html;

33. Статья, SNW – анализ. – http://www.studfiles.ru/preview/5050883/page:2/

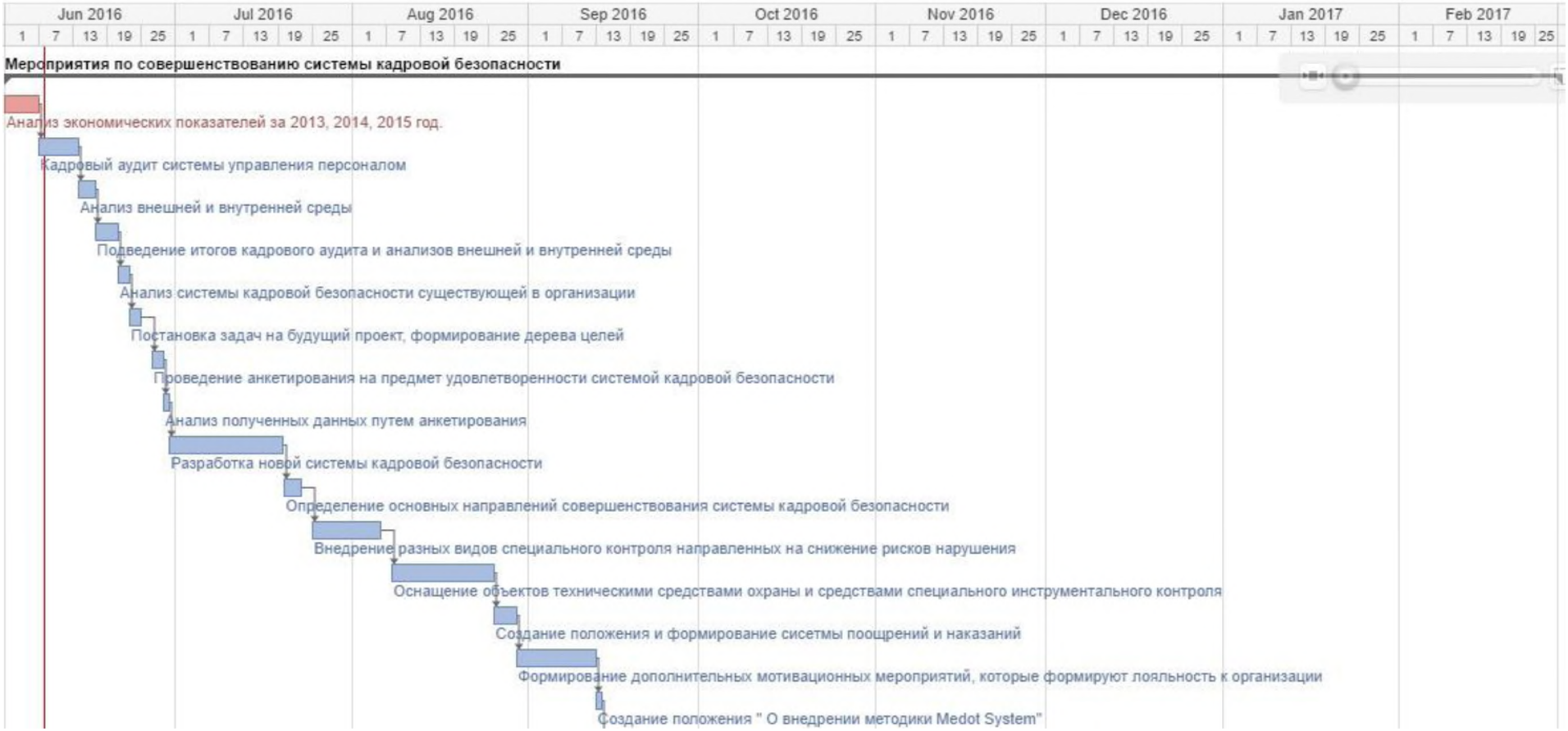
34. Чумарин, И.Г. Что такое кадровая безопасность компании? статья “Кадры предприятия” №2 – 2003

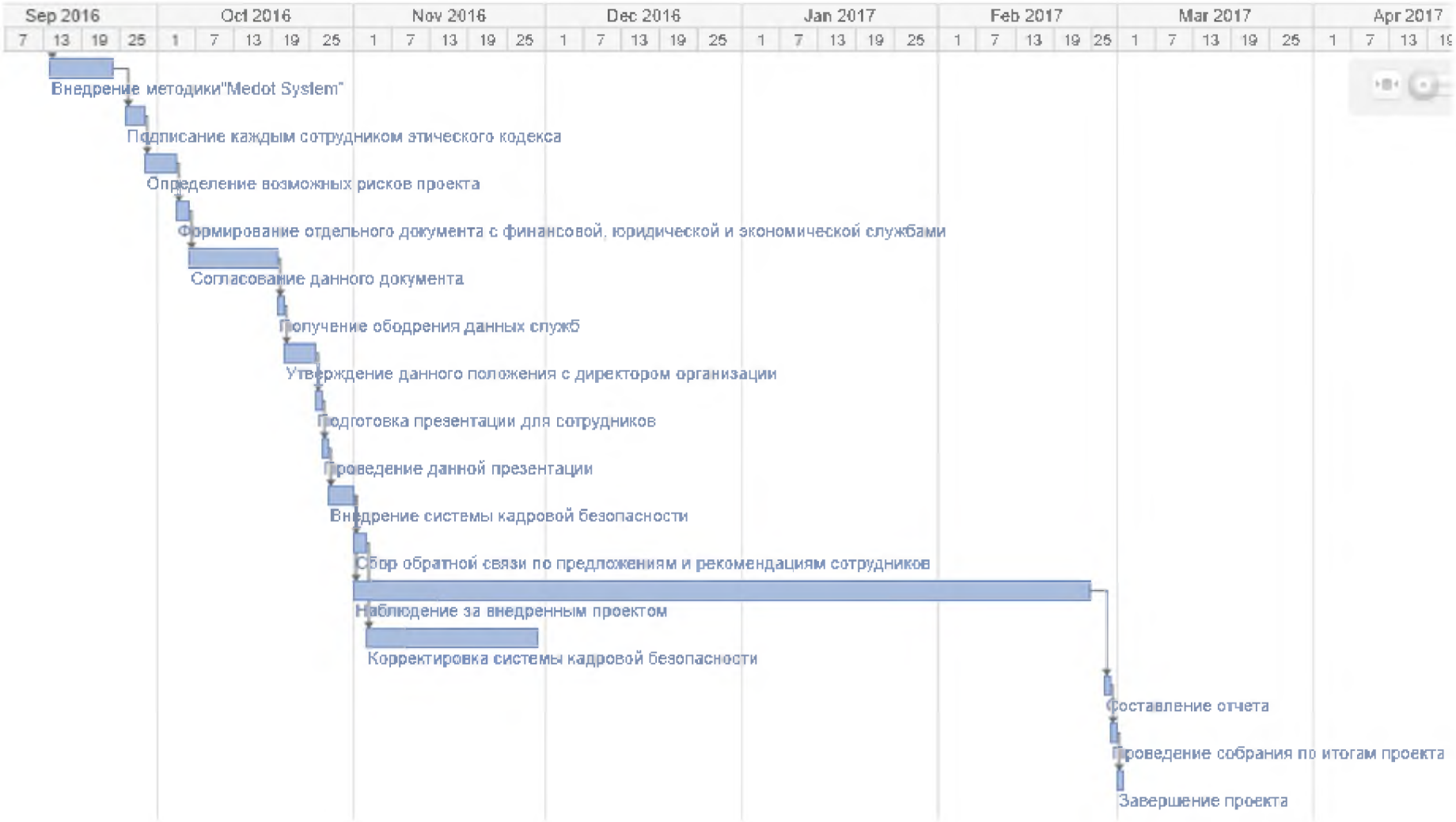
35. Чумарин, И.Г. Заключительные этапы и процедуры отбора персонала персонала // статья Кадры предприятия. – 2003. – №7.

36. Ющук, Е.Л. «Конкурентная разведка: маркетинг рисков и возможностей». – М., Вершина, 2006.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Диаграмма Ганта




Sep 2016
Oct 2016
Nov 2016
Dec 2016
Jan 2017
Feb 2017
Mar 2017
Apr 2017
Внедрение методики"Medot System"
Подписание каждым сотрудником этического кодекса
Определение возможных рисков проекта
Формирование отдельного документа с финансовой, юридической и экономической службами
Согласование данного документа
Получение ободрения данных служб
Утверждение данного положения с директором организации
Подготовка презентации для сотрудников
Проведение данной презентации
Внедрение системы кадровой безопасности
Сбор обратной связи по предложениям и рекомендациям сотрудников
Наблюдение за внедренным проектом
Корректировка системы кадровой безопасности
Составление отчета
Проведение собрания по итогам проекта
Завершение проекта