

Раздобреева Регина Андреевна

студентка

Маланьина Анастасия Анатольевна

канд. экон. наук, доцент, профессор

Костанайский филиал

ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»

г. Костанай, Республика Казахстан

DOI 10.31483/r-96307

ПУТИ НЕЙТРАЛИЗАЦИИ УГРОЗ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация: авторами проанализированы подходы к формированию системы индикаторов кадровой безопасности организации, изучены проблемы и выявлены существующие угрозы кадровой безопасности, разработаны и экономически обоснованы рекомендации по их нейтрализации.

Ключевые слова: кадровая безопасность, оценка уровня кадровой безопасности, индикаторы кадровой безопасности.

Кадровая безопасность занимает особое место среди всех составляющих экономической безопасности организации, поскольку персонал является первичным звеном для любой из них. При этом методология оценки уровня кадровой безопасности по настоящее время до конца не сформирована, хотя исследования в этом направлении ведутся [2; 3; 4; 8; 9]. Наиболее часто для оценки кадровой безопасности используют причинный, системный, процессный, ресурсно-функциональный и индикаторный подходы. С нашей точки зрения, наибольший интерес представляет именно индикаторная методика, предполагающая разработку групп показателей и перечень индикаторов, позволяющих не только оценить количественно и качественно уровень кадровой безопасности, но и установить роль отдельных факторов в обеспечении интегрального уровня кадровой безопасности [5, с. 91], определить степень защищенности организации от внутренних и внешних угроз.

Основными стейкхолдерами, заинтересованными в оценке уровня кадровой безопасности, выступают сама организация, ее сотрудники, а также государство (рис. 1). Наибольшая группа индикаторов сконцентрирована в блоке интересов организации, поскольку хозяйствующий субъект больше всех заинтересован в своем безопасном функционировании.

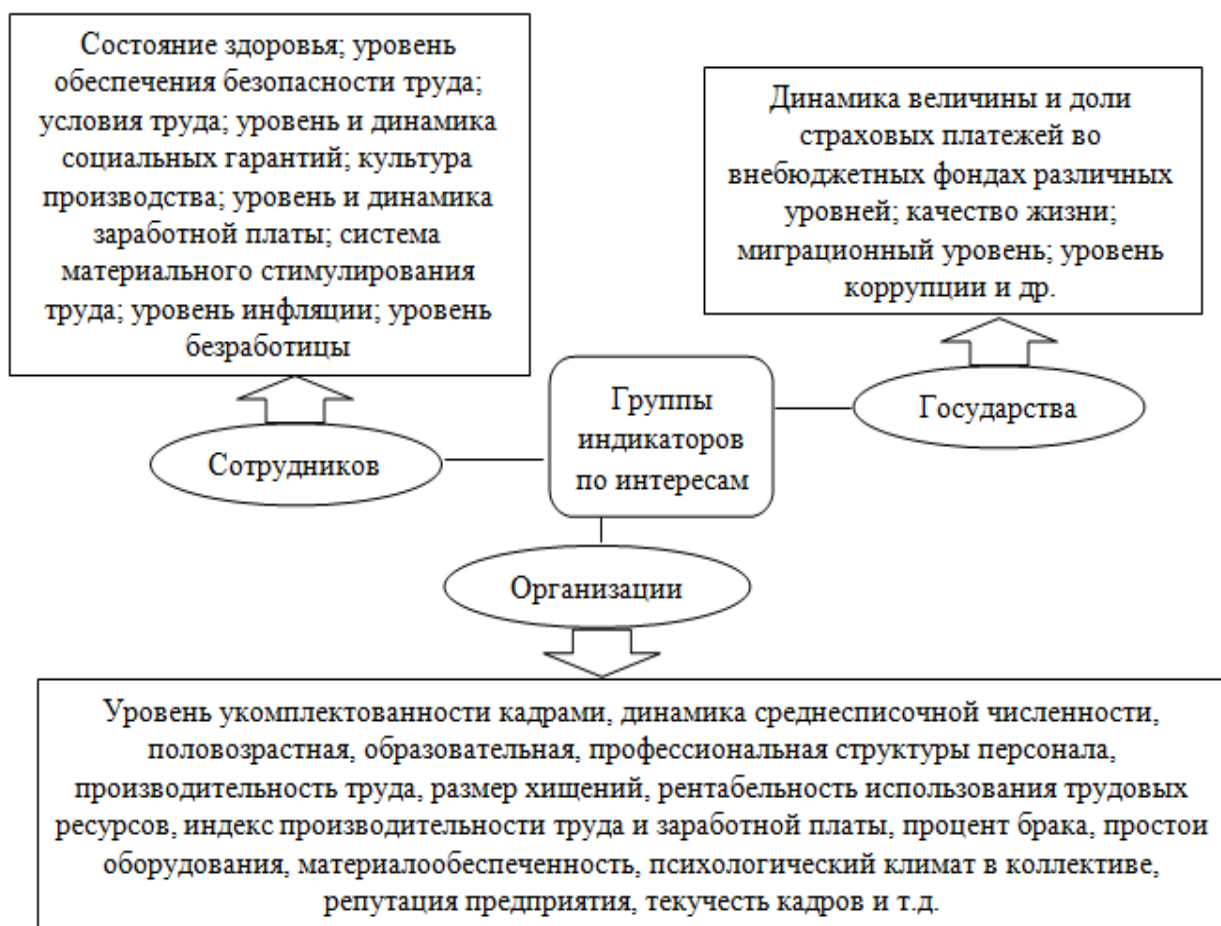


Рис. 1. Стейкхолдеры индикаторов кадровой безопасности

При формировании системы индикаторов кадровой безопасности конкретной организации требуется индивидуальный подход, поскольку здесь необходимо учитывать цели оценки, финансовые возможности, факторы влияния внутренней и внешней среды [9, с. 163]. Изучение уровня кадровой безопасности нами проводилось на примере ТОО «Лайт+». Организация занимается производством и реализацией промышленного оборудования, которое включает в себя электрооборудование, кабельно-проводниковую и полиэтиленовую продукцию.

В нашем исследовании, кроме индикаторного подхода, был использован такой инструмент, как фотография рабочего времени. Она составляется путем

наблюдения и замера всех без исключения затрат рабочего времени на протяжении определенного периода. Основная цель проведения фотографии – выявление затрат и потерь рабочего времени, анализ их причин, разработка мероприятий, устраняющих выявленные потери и нерациональные затраты времени [1, с. 12]. Анализ фотографии рабочего времени рабочих цеха по производству кабельно-проводниковой продукции показывает, что подготовительно-заключительная работа составляет 4,2% времени, оперативная (процесс производства) занимает, как и положено, большую часть времени – 86,7%. Из них наибольший удельный вес приходится на упаковку продукции (22,2%) и на время пассивного наблюдения (21,9%). Таким образом, в процессе производства у работника возникает перерыв организационно-технического характера – время ожидания, появляется возможность отвлечься на личные дела, отойти от рабочего места. Помимо этого, время перерыва на обед и личные надобности занимает 8,4% рабочего дня.

При обеспечении кадровой безопасности весомую роль имеет уровень лояльности сотрудников организации, так как лояльность выступает элементом трудовой мотивации. Высокий уровень лояльности персонала организации создает ей значительные конкурентные преимущества, в том числе, способствует сохранению коммерческой тайны. В нашем исследовании проводилась оценка уровня лояльности сотрудников ТОО «Лайт+» путем анкетирования. Анкета была составлена с учетом того, что для разных категорий работников важны разные аспекты работы в компании. Анализ результатов анкетирования по определению уровня лояльности персонала показал, низкую преданность компании (22%) и высокую готовность к увольнению (68%). При этом удовлетворенность условиями труда составила 32% сотрудников. Помимо этого, низкой оценке подверглись открытость (25%) и справедливость (15%) руководства. Стоит отметить, что для разных категорий сотрудников наблюдаются различные значимые аспекты. Так, административно-управленческий персонал отметил важность психологического климата и уровня заработной платы. Среди рабочих первыми по значимости стали условия труда. Что касается положения дел по аспектам, то 90% сотрудников отметили ухудшение по большей части представленных

утверждений. Таким образом, можно говорить о низком уровне лояльности персонала организации. Низкая лояльность персонала приводит к текучести кадров, которая помимо возникновения проблем незакрытых вакансий и старения персонала негативно влияет на деятельность предприятия.

Посредством анализа четырех групп показателей кадровой безопасности на предприятии ТОО «Лайт+» нами были выявлены угрозы кадровой безопасности, представленные на рисунке 2.

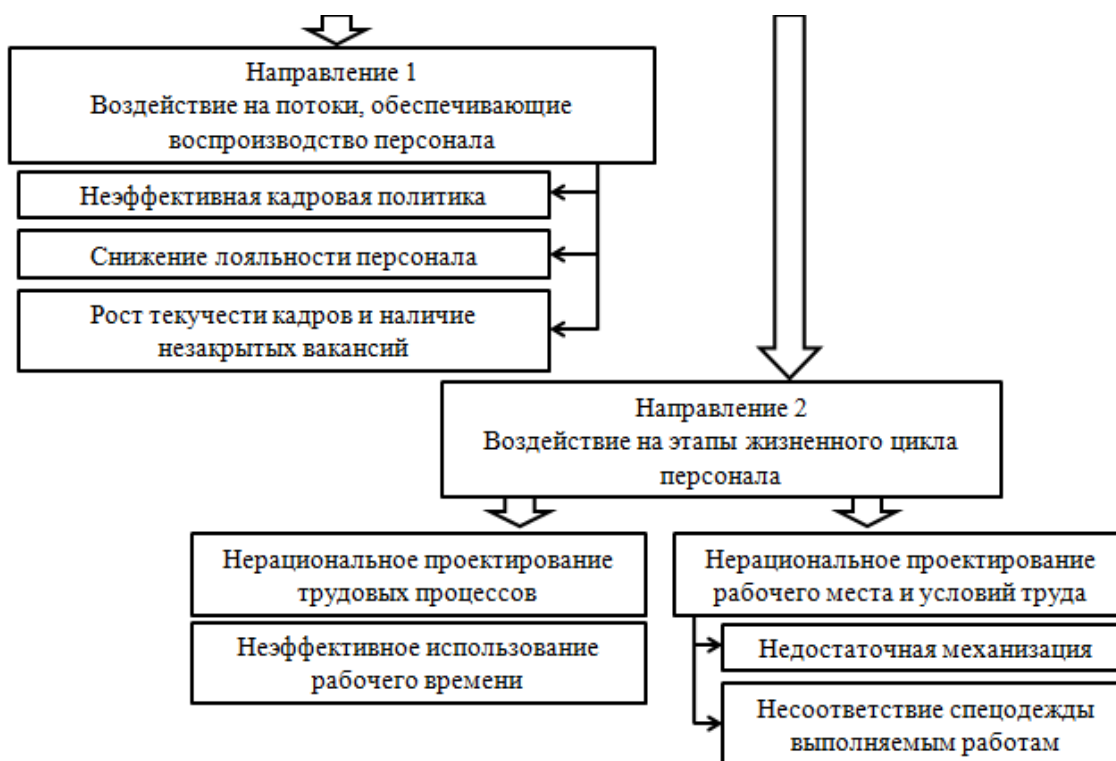


Рис. 2. Угрозы кадровой безопасности ТОО «Лайт+»

Так, например, последствия текучести негативно отразились на работе склада организации, где из-за постоянной смены персонала не обнаружили своевременно большую партию продукции старого образца. Трудности в её реализации в дальнейшем привели к снижению финансовых показателей, организация недополучила около трёх миллионов денежной выручки.

Больше всего текучесть персонала отражается на выработке кабельно-проводниковой продукции (на данный вид приходится 64% от всего объема производства). Потери денежной выручки по причине недопроизводства продукции из-за незакрытых вакансий составляют 72,5 млн тенге в год. Помимо этого, существуют потери при производстве брака из-за низкой квалификации рабочих

(179 тыс. тенге). В общем, потери денежной выручки из-за проблемы текучести персонала доходят до 72,7 млн тенге в год.

Анализ баланса рабочего времени ТОО «Лайт+» за 2019 год показал, что календарный фонд рабочего времени использован на 59%, а табельный – на 86,7%. Максимально возможный фонд рабочего времени использован на 93,8%. Таким образом, на предприятии наблюдается недопроизводство, в связи с неполным использованием максимально возможного времени. Если рассмотреть структуру неиспользованного времени, то наибольший удельный вес среди уважительных причин занимают неявки по болезни (96,7%), а среди потерь рабочего времени – неявки с разрешения администрации (88,1%).

Для того, чтобы сотрудники могли выполнять свои должностные обязанности, очень важно обеспечить благоприятные условия. Высокий удельный вес неявок по болезни связан с ростом количества заболеваний, на заболевания рабочих приходится около 70% всех больничных листов, следовательно, на сотрудниках ТОО «Лайт+» сказываются неудовлетворительные условия труда. Анализ потерь от неявок рабочих по болезни показал, что только производственные потери составляют 4,2 млн тенге. Помимо этого, согласно п. 1 ст. 133 Трудового Кодекса Республики Казахстан, работодатель обязан за счет своих средств выплачивать работникам социальное пособие по временной нетрудоспособности [6]. Сумма выплат за 2019 год составила 1,7 млн тенге. Таким образом, из-за частых заболеваний рабочих, ТОО «Лайт+» в среднем теряет за год до 6 млн тенге.

Можно говорить о том, что руководство предприятия видит угрозы, возникающие от персонала, но не обращает внимания на психологическую и производственную среду, в которой трудится персонал. Существует несколько видов кадровой политики, в том числе интуитивная кадровая политика (рис. 3), которая строится на мало аргументированном, но, по сути, верном представлении о целях работы с персоналом [7, с. 80]. Именно данный тип кадровой политики используется на предприятии ТОО «Лайт+».

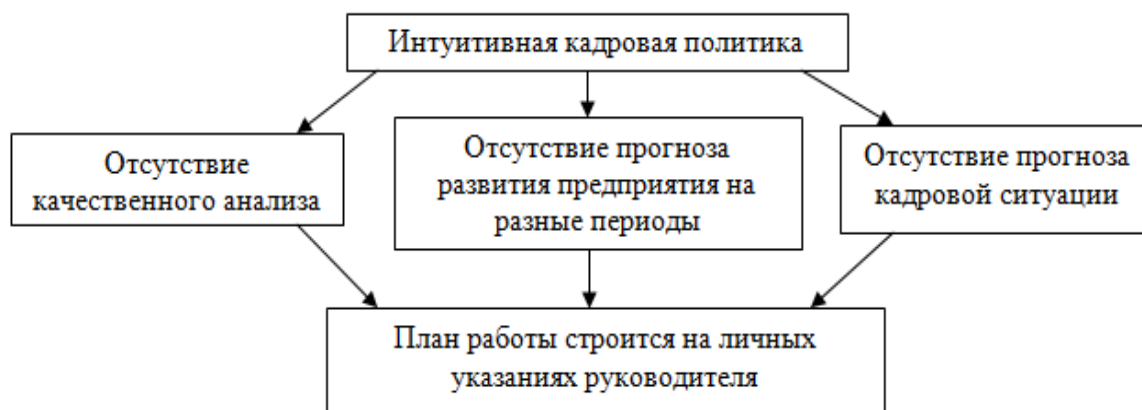


Рис. 3. Особенности интуитивной кадровой политики

Применение интуитивной кадровой политики руководством ТОО «Лайт+» привело к ряду негативных факторов, влияющих на персонал, и как следствие, на кадровую безопасность в целом. Поэтому мы рекомендуем изменить кадровую политику с интуитивной на реактивную, особенности данной политики представлены на рисунке 4.

Эффективная кадровая политика предполагает выявление кадровых угроз и их нейтрализацию еще на стадии зарождения. В исследуемой организации отсутствует кадровая служба или менеджер по управлению персоналом (HR-менеджер). Функции специалиста по кадрам выполняет секретарь директора, который, помимо своих прямых должностных обязанностей, ведет кадровый документооборот. Для решения проблем текучести кадров и низкой лояльности персонала, наличия незакрытых вакансий, мы рекомендуем ТОО «Лайт+» ввести должность HR-менеджера.

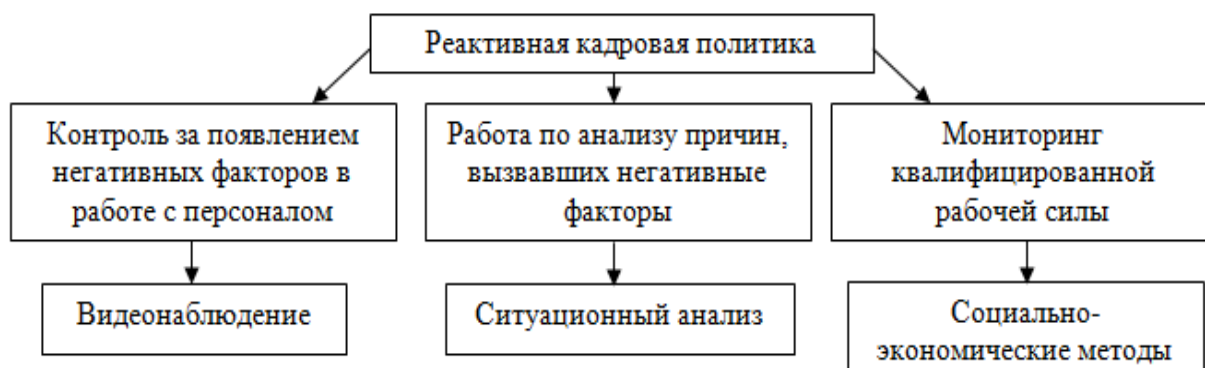


Рис. 4. Особенности реактивной кадровой политики

Появление HR-менеджера позволит организовать грамотный подбор персонала на долгосрочную перспективу, закрыть имеющиеся вакансии, снизить

текучесть, внедрить различные методы аттестации персонала, повысить лояльность и корпоративный дух организации в целом. При общих затратах в 1,7 млн тенге в год введение данной должности позволит сократить потери денежной выручки на 72,6 млн тенге, в том числе обеспечит прирост производства продукции за счет закрытия вакансий (72,5 млн тенге). Найм квалифицированных рабочих выступит как фактор снижения количества бракованной продукции (125,4 тыс. тенге).

Для укрепления кадровой безопасности ТОО «Лайт+» необходимо обеспечить рациональное проектирование трудовых процессов и рабочих мест. Управление персоналом на профессиональном уровне позволит выявить и заполнить резервы рабочего времени для увеличения прибыли предприятия и предоставления рабочим возможности дополнительного заработка. Так, значительное время пассивного наблюдения, выявленное с помощью фотографии рабочего времени, может быть сокращено посредством внедрения нового оборудования по производству полиэтиленовых крышек. Выбор данного оборудования обусловлен сбытом вторичного полиэтиленового сырья, из которого можно производить данный вид продукции, другим предприятиям. Производство полиэтиленовых крышек позволит ТОО «Лайт+» продавать не вторичное сырье, а готовую продукцию, что увеличит доход организации. Так, 1 килограмм сырья стоит 380 тенге, а выручка от реализации готовой продукции из килограмма сырья составляет 3 350 тенге, что почти в 9 раз выше. Срок окупаемости оборудования составит 1,2 года. Расширение ассортимента продукции приведет к дополнительным затратам рабочего времени, что позволит сократить время пассивного наблюдения за оборудованием до 7,3% (таблица 1). При этом время упаковки готовой продукции составит 26,4%, комплектация – 16,7%, а время активного наблюдения – 13,4%.

Таблица 1

Прогнозируемая фотография рабочего времени

№ п/п	Наименование затрат рабочего времени	Длительность, мин	Удельный вес, %
<i>A – Работа</i>			

<i>I.</i>	<i>Подготовительно-заключительная</i>		
1	Подготовка к работе	30	4,2
2	Закрытие смены	10	1,4
	<i>Итого:</i>	40	5,6
<i>II.</i>	<i>Оперативная работа</i>		
1	Время активного наблюдения за работой оборудования	97	13,4
2	Время пассивного наблюдения	53	7,3
3	Комплектация готовой продукции	120	16,7
4	Упаковка готовой продукции	190	26,4
5	Взвешивание готовой продукции	80	11,1
6	Формирование готовой продукции для отгрузки на склад	75	10,4
	<i>Итого:</i>	615	85,3
<i>III.</i>	<i>Обслуживание рабочего места</i>		
1	Замена затупившихся ножниц	5	0,7
	<i>Итого:</i>	5	0,7
	<i>Итого работы:</i>	660	91,6
<i>Б – Перерывы</i>			
<i>I.</i>	<i>Зависящие от исполнителя</i>		
1	Обед	30	4,2
2	Отдых и личные надобности	30	4,2
	<i>Итого перерывов:</i>	60	8,4
	<i>Всего затрат:</i>	720	100,0

Лояльность персонала повышается при использовании прогрессивных форм организации работы, снижении доли тяжелого ручного труда, реализации социальных программ по развитию персонала [1, с. 16]. Проблему недостаточной механизации производства рекомендуется решить с помощью приобретения тележки с электрической подъемной платформой, что позволит устранить необходимость перемещать вручную тяжелую готовую продукцию при взвешивании и снизит нагрузку на рабочих-женщин.

Еще один негативный фактор условий труда – это несоответствие спецодежды выполняемой работе. Спецодежда, используемая на сегодняшний день, состоит из смесовой ткани и дороже на 3 200 тенге одежды из хлопчатобумажной. Дополнительно компания заказывала услугу нанесения логотипа, стоимость которой на 100 тенге больше стоимости футболки, которую можно было бы

дополнительно приобрести для рабочих. Выбрав вариант спецодежды, предложенный нами, экономия составит 138 600 тенге. При приобретении рекомендованной спецодежды, соответствующей стандартам, можно прогнозировать сокращение неявок по болезни на 60%. При этом общие потери сократятся на 3,6 млн тенге, в том числе производственные потери на 2,9 млн тенге и выплаты по больничным отпускам на 1,0 млн тенге.

Таким образом, рекомендованные нами мероприятия позволят нейтрализовать существующие угрозы и станут отправной точкой для повышения уровня кадровой безопасности организации в целом.

Список литературы

1. Алиев И.М. Экономика труда: учебник и практикум для вузов / И.М. Алиев, Н.А. Горелов, Л.О. Ильина. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2020. – 486 с.
2. Арфано К.А. Индикаторы кадровой безопасности как элемент экономической безопасности предприятия / К.А. Арфано // Направления развития инструментов обеспечения экономической безопасности, методов анализа и аудита. – 2017. – С. 10–12.
3. Безуглова Ю.В. Кадровая безопасность организации и механизм ее обеспечения / Ю.В. Безуглова, Т.Н. Иголкина // Вестник Белгородского университета кооперации экономики и права. – 2018. – №3. – С. 179–189.
4. Дадалко В.А. Угрозы в кадровой безопасности и методы их предотвращения / В.А. Дадалко, А.В. Ивашкина // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2018. – №7. – С. 1348–1358.
5. Золотова М.Н. Место и роль кадровой безопасности в системе экономической безопасности фирмы / М.Н. Золотова // Устойчивость и безопасность в современном мире: экономико-социальные и управленческие тенденции. – 2017. – С. 87–95.
6. Трудовой кодекс Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года №414-V (с изм. и доп. по состоянию на 13.05.2020 г.) [Электронный ресурс]. – Режим

доступа: https://online.zakon.kz/document/?doc_id=38910832#pos=4;-88 (дата обращения: 09.04.2020).

7. Улицкая Н.Ю. Развитие организационной структуры и кадровой политики как фактор повышения эффективности деятельности Росреестра / Н.Ю. Улицкая, Акимова М.С., Л.А. Кондратьева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2017. – №1. – С. 79–86.

8. Цветкова И.И. Оценка кадровой безопасности предприятия с помощью индикаторного подхода / И.И. Цветкова, Н.И. Клевец // Бюллетень науки и практики. – 2017. – №1. – С. 163–169.

9. Чеглова В.Н. Использование индикаторного подхода при оценке кадровой безопасности предприятия / В.Н. Чеглова, А.И. Постников // Направления развития инструментов обеспечения экономической безопасности, методов анализа и аудита. – 2017. – С. 161–164.