

**БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ
(СОФ НИУ «БелГУ»)**

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Дипломный проект студента

заочного отделения 5 курса группы 92071256

Шипицыной Алены Игоревны

**Научный руководитель
к.э.н., доцент
Ильичев С.Н.**

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1 Понятийный анализ кадровой безопасности организации.....	6
1.2 Стратегии обеспечения кадровой безопасности организации.....	13
1.3 Управление кадровой безопасностью организации.....	20
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ЗАО «МОЛОЧНЫЙ КОМБИНАТ «АВИДА».....	28
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	28
2.2 Анализ системы управления персоналом.....	36
2.3 Оценка актуального состояния системы кадровой безопасности предприятия.....	42
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ЗАО «МОЛОЧНЫЙ КОМБИНАТ «АВИДА».....	60
3.1 Проект совершенствования кадровой безопасности предприятия.....	60
3.2 Анализ целесообразности затрат проекта и оценка его социально- экономической эффективности.....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	72
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	77
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	83

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В настоящее время проблема обеспечения кадровой безопасности организации является достаточно актуальной. Экономические кризисы значительно увеличивают вероятность негативной реализации рисков, связанных с кадровой безопасностью организации.

Кадровая безопасность является важнейшей составляющей экономической безопасности предприятия и занимает доминирующее положение по отношению к другим элементам системы безопасности предприятия, так как они в любой составляющей первичны. Угрозу кадровой безопасности составляют несоответствие квалификации сотрудников предъявляемым к ним требованиям; слабая организация системы управления персоналом; слабая организация системы обучения; неэффективное использование ресурсов персонала; снижение количества рационализаторских предложений и инициатив; уход квалифицированных сотрудников; слабая корпоративная политика; некачественные проверки кандидатов при приеме на работу.

Таким образом, кадровая безопасность, являясь элементом экономической безопасности компании, нацелена на такую работу с персоналом, на установление таких отношений, которые можно было бы определить как безубыточные. Вся эта деятельность не является отдельным направлением, а лишь органично вписывается в него. И здесь практически не привлекаются какие-либо дополнительные ресурсы, при условии, что в компании присутствуют все этапы организации и управления персоналом.

Степень разработанности темы. За последние несколько лет количество публикаций, посвященных безопасности, существенно возросло. Значительное внимание уделяют как отечественные, так и зарубежные исследователи: А. Р. Алавердов, В. И. Александров, А. А. Аминов, Е. В. Арефьева, А. Г. Бадалова, М. В. Бгашев, С. Ю. Буланов, В. В. Водянова, М. И. Королев, Д. А. Кузнецов, Н. В. Кузнецова, Г. К. Копейкин, Т. Г. Озерникова, И. Г. Носырева, А. А. Прохожев, С. И. Ярцева.

Вместе с тем, несмотря на значительное количество публикаций, в литературе существуют различные подходы к пониманию кадровой безопасности. Перспективы на показатели экономической безопасности, а также внедрения практических аспектов в систему управления персоналом предприятий.

Объект исследования: ЗАО «Молочный комбинат «Авида».

Предмет исследования: система управления кадровой безопасностью ЗАО «Молочный комбинат «Авида».

Цель: разработка системы кадровой безопасности ЗАО «Молочный комбинат «Авида».

Задачи исследования:

- 1) дать понятие и охарактеризовать кадровую безопасность как составляющую экономической безопасности предприятия;
- 2) рассмотреть стратегии обеспечения кадровой безопасности предприятия;
- 3) выявить особенности управление кадровой безопасностью предприятия;
- 4) дать организационно-экономическую характеристику ЗАО «Молочный комбинат «Авида»;
- 5) провести анализ управления персоналом предприятия;
- 6) дать оценку актуального состояния системы кадровой безопасности ЗАО «Молочный комбинат «Авида»;
- 7) разработать проект по совершенствованию системы кадровой безопасности предприятия;
- 8) провести анализ целесообразности затрат проекта и дать оценку его социально-экономической эффективности.

Практическая значимость исследования заключается в том, что ее положения могут быть использованы для построения и разработки системы кадровой безопасности как в ЗАО «Молочный комбинат «Авида», так и в других коммерческих организациях.

Информационная база исследования включает в себя теоретические разработки проблемы кадровой безопасности предприятий, статистические источники, законодательные и другие нормативные акты, предоставленные руководством ЗАО «Молочный комбинат «Авида», а также результаты собственных расчетов и проведенного исследования.

В исследовании использовались следующие **методы**:

- 1) архивный метод (анализ документов),
- 2) метод опроса (анкетирование),
- 3) метод моделирования (маршрутный график),
- 4) метод оценки эффективности проекта;
- 5) методы обработки данных: качественные и количественные.

Цели и задачи исследования предопределили следующую структуру выпускной квалификационной работы: введение, три главы, заключение, библиографический список использованной литературы, приложения.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятийный анализ кадровой безопасности организации

Кадровая безопасность является неотъемлемой составляющей экономической безопасности субъектов хозяйствования. Вместе с тем, существуют различные подходы дефиниция. В ряде публикаций, посвященных данному вопросу, такое определение не приводится или не конкретизируется, а под кадровой безопасностью понимаются ее различные аспекты. Это можно объяснить сложностью самой категории, изменением ее понимания по мере накопления научных знаний и разнообразием ее свойств.

Вместе с тем, такие на идентификации объекта и субъекта управления кадровой безопасности как подсистемы в системе обеспечения экономической безопасности.

Поскрипко Ю.А. отмечает, что это наиболее важная составляющая экономической безопасности на персонал и его интеллектуальный потенциал, а также тех, которые исходят непосредственно от него. Поэтому в некоторых публикациях кадровая безопасность понимается как политика нейтрализации угроз, исходящих от персонала или связанных с ним [49, с.126].

Алавердов А.Р. связывает понятие кадровой безопасности с определением безопасности современной организации по кадровому направлению ее деятельности [2, с.25].

Самоукина Н.В. рассматривает кадровую безопасность как систему с ключевыми элементами – найм, и кадровые риски[53, с.69].

При решении проблем обеспечения безопасности организации важную роль играет изучение рисков и угроз, которые могут исходить от персонала организации и в его адрес. и внутреннюю среду организации, выявить и сгруппировать факторы деструктивного характера, имеющие отношение к персоналу организации, и на этой основе разработать методические подходы к обеспечению ее кадровой безопасности.

Анализ экономической литературы по данной проблеме показывает, что российские исследователи к персоналу, девиантное поведение сотрудников, неблагоприятный социально-психологический климат, низкую лояльность персонала, ошибки в подборе персонала, отсутствие высокой корпоративной культуры [29, с.68].

К угрозам, исходящим от сотрудников Г.К. Копейкин, В.К. Потемкин относят:

- нарушения порядка использования технических средств, создающие условия для несанкционированного информации;

- нарушение установленного режима сохранности сведений конфиденциального характера и безопасности;

- нарушение установленного порядка в организации;

- преступные и иные противоправные действия по личным мотивам или в интересах третьих лиц [25, с.56].

К угрозам безопасности фирмы М.И. Королев причисляет преднамеренные действия и ошибки действия персонала из-за низкого профессионализма и недобросовестности [26, с.43].

Как следует из приведенного анализа, современное понимание кадровых угроз достаточно размыто, между опасностью и кадровой угрозой, а в качестве угроз рассматривают также факторы, которые провоцируют возникновение угроз кадровой безопасности организации.

Для уточнения содержания понятия «кадровая безопасность» необходимо обратиться к изучению сущности угрозы безопасности. Анализ ее определений показывает, что в возможность нанесения ущерба, вреда некоему субъекту, его интересам. При этом наиболее часто понятие «угроза» ассоциируется с опасностью. Так В.В. угрозу безопасности предприятия как совокупность условий и факторов, создающих опасность его жизненно важным интересам [8, с.69].

Л.М. Забирова считает, что угроза безопасности – это опасность на стадии перехода из возможности в или демонстрация готовности одних субъектов нанести ущерб другим [13, с.29].

М.И. Королев рассматривает внешние угрозы как фиксируемые фирмой экзогенные факторы

достаточно точно отражает объективную сущность рассматриваемого явления [49, с.125].

Вместе с тем, отождествлять угрозу отмечает М.Ф. Гацко, общим в содержании угрозы и опасности является их возможность причинить ущерб, а отличия заключается в характере, объективных отношений, а также в степени готовности субъекта к причинению того или иного ущерба. В отличие от угрозы опасность носит гипотетический, часто безадресный характер, ее субъект и объект явно не выражены. Кроме этого опасность отличает возможная, мнимая готовность к тогда как угрозу – реальные или явные намерение и возможность его применения [10, с.24].

Исходя из проведенного анализа, угроза безопасности носит конкретный, адресный характер. Имеет субъект и объект угроз, а также выраженную направленность.

Как отмечает В.И. Королев субъекты угроз безопасности обладают возможностью деструктивной типы угроз:

-носители угроз, в качестве которых могут выступать физические лица и социальные группы, формальные и неформальные структуры;

-источники угроз природного и техногенного характера, явлений и процессов

При этом деструктивный (разрушающий) потенциал угроз может быть более мощным в силу ассоциированного усиления его источников – конкурентов, групп влияния и др.[26, с.125].

Изучение сущности субъектно- кадровой безопасности позволяет заключить, что в их основе лежат угрозы безопасности, реализуемые субъектом угроз по отношению к объекту безопасности, которыми

выступают ресурсы организации (материальные, человеческие, информационные). При этом персонал организации может выступать одновременно и как субъект, и как кадровой безопасности носят двухвекторный, встречный характер.

При рассмотрении персонала в качестве субъектов угроз объектом безопасности выступают ресурсы, интеллектуальные, материальные и пр.) В этом случае субъектом угроз кадровой безопасности могут быть не только работники, состоящие в трудовых. Обоснованным представляется включение в их состав соискателей вакантной должности, а также бывших работников организации. Бывший работник, затаивший и жажды мести, после увольнения может предпринять действия, направленные против компании [45,с.58].

В некоторых случаях вред организации могут нанести и соискатели вакантной должности. Зачастую «псевдоискатели» могут быть представителями, криминальных структур.

В случае рассмотрения структуры, социальное окружение.

Таким образом, человеческие ресурсы как объект кадровой безопасности имеют двойственную природу. С одной стороны, они нуждаются в защите, с другой, могут выступать в качестве источника угроз и опасностей.

Обозначенная специфика субъектно-объектных отношений кадровой безопасности во многом объясняется тем, происходят процессы взаимодействия и противоборства жизненно важных интересов работника, работодателя с угрозами этих интересам, как внутренними, так и внешними [2,с.64].

При этом в качестве субъектов и источников угроз кадровой безопасности, одновременно выступают как в отношении ресурсов организации, так и сама организация (вернее, неэффективная система обеспечения безопасности, управления персоналом), а залогом обеспечения

кадровой безопасности является сбалансированность жизненно важных интересов всех участников социально-трудовых отношений.

С позиции обеспечения кадровой со стороны персонала организации и в его адрес, реализация которых может нанести потенциальный или реальный ущерб. Это требует формирования совокупности опасных факторов (определения угроз кадровой безопасности организации, источников их возникновения), которые нарушают кадровую безопасность [14,с.131].

Угрозы безопасности организации со стороны персонала и в его адрес различаются как источниками возникновения,. По своей сути они в большинстве случаев являются антропогенными, поскольку создаются деятельностью людей и социальных групп (конкурентов, клиентов, работников).

Степень влияния человеческого фактора. В одних случаях угрозы вызывает низкая квалификация персонала ущерба, в третьих, неосознанные действия и ошибки работников.

При рассмотрении проблемы обеспечения кадровой безопасности организации отдельного внимания заслуживает изучение факторов, провоцирующих возникновение угроз и создающая опасность реализации ее интересов. К числу таких можно отнести:

- низкий уровень или отсутствие внутрикорпоративной социальной ответственности бизнеса. Зачастую угрозы невыполнение обязательств перед работниками (задержки выплаты или, незаконное увольнение) провоцирует недобросовестное поведение со стороны сотрудников;

- отсутствие корпоративной культуры, которая подразумевает нетерпимость ко всем противоправным действиям, как со стороны руководства компании, так и ее персонала, морально-нравственных ценностей и норм в отношении поведения работодателя и работников;

- низкая эффективность контроля на этапах найма и отбора персонала в процессе трудовой деятельности, а также отсутствие грамотной политики

высвобождения работников, что способствует совершению ими недобросовестных поступков;

-недостаточная разработка локальной нормативно-правовой базы в области обеспечения безопасности системы обучения персонала основам противодействия угрозам кадровой безопасности;

-неэффективная система мотивации добросовестного поведения персонала [28, с.60].

Вместе с тем, очевидно, что условия и факторы, провоцирующие возникновение кадровых угроз организации, но и внешний характер. Это вызвано тем, что организация выступает частью, обусловленных едиными тенденциями развития страны, а также ключевого актива – человеческих ресурсов.

С другой стороны, она выступает частью региональной экономики, что обуславливает возникновение соответствующих рисков и угроз, специфика которых определяется ресурсными, социально-экономическими региональными особенностями. И наконец деятельности, что определяет существование специфичных, характерных именно для этой организации, кадровых угроз. В результате состояния кадровой складывается под воздействием большой совокупности внешних и внутренних факторов.

На основе рассмотрения теоретических подходов к сущности и содержанию понятий «кадровая» и «угроза кадровой безопасности» в качестве такового можно считать совокупность условий и факторов, которые создают опасность жизненно важным трудовым отношениям, препятствуют эффективному и гармоничному развитию человеческих ресурсов.

1.2 Стратегии обеспечения кадровой безопасности организации

Под стратегией управления кадровой безопасностью организации понимается совокупность приоритетных целей и управленческих подходов

реализация которых обеспечивает защиту организации от любых угроз связанных с функционированием кадрового направления ее деятельности.

Как отмечает А.Р. Алавердов управления кадровой безопасностью организации влияют следующие факторы:

-отрасль или сфера деятельности организации, фиксирующая, во-первых, общий уровень отрасли, а значит, и в поддержке относящихся к ней хозяйствующих субъектов;

-степень агрессивности конкурентной стратегии организации, определяющая различную вероятность угрозе ее безопасности со стороны конкурентов;

-степень легитимности бизнеса организации, определяющая различную вероятность угроз ее безопасности криминала и соответствующих государственных органов;

-финансовые возможности обеспечению безопасности;

-квалификация персонала службы безопасности;

-наличие поддержки со стороны органов государственной власти, следовательно, возможность служб [2, с.92].

Данный перечень факторов не является исчерпывающим, поскольку стратегическая позиция организации в области обеспечения кадровой безопасности зависит от, ее конкурентного статуса, стратегического потенциала обеспечения кадровой безопасности).

В зависимости от характера и степени влияния указанных факторов определяется необходимость и осуществляется выбор стратегической позиции в отношении обеспечения кадровой безопасности. В результате можно выделить агрессивную, оборонительную стратегическую позицию организации в отношении обеспечения кадровой безопасности[13, с.30].

Таким образом, основными факторами, влияющими на выбор стратегической позиции организации в отношении обеспечения кадровой безопасности, обуславливающими вероятность безопасности, а также степень привлекательности отрасли, в которой она функционирует, для конкурентов.

Можно отметить, что выделенные использовать при формировании как внутренней, так и внешней стратегии обеспечения кадровой безопасности.

В самом общем виде выделяются обеспечения безопасности:

-ориентированные на устранение существующих или предотвращение возникновения возможных угроз;

-нацеленные на предотвращение ущерба от угроз;

-направленные на восстановление (компенсацию) наносимого ущерба [21, с.60].

Первые два типа стратегий предусматривают такую деятельность по обеспечению безопасности, в результате которой не происходит угрозы либо создается заслон ее влиянию. В третьем случае он компенсируется действиями, которые предусматривает соответствующая стратегия.

Важнейшим условием разработки эффективной стратегии обеспечения кадровой безопасности является анализ существующей стратегии развития организации, а также ее кадровой стратегии, что предполагает проверку их согласованности. Это позволит определить те проблемные зоны, которые провоцируют возникновение угроз реализации интересов организации со стороны ее персонала.

В самом общем виде взаимосвязь кадровой стратегии и стратегии обеспечения кадровой безопасности может быть представлена в следующем виде

Характеризуя взаимосвязь указанных стратегий, можно отметить, что формируемая на уровне организации кадровая стратегия создает условия для реализации стратегии обеспечения кадровой безопасности

В задачи обеспечения кадровой безопасности входят:

1. Планирование и маркетинг персонала.

Определение кадрового ядра безопасности организации, т.е. тех должностей со стороны которых могут исходить наиболее опасные угрозы информационной, имущественной, интеллектуальной и прочей безопасности. Определение необходимой численности персонала, требуемой для реализации целей организации и качественного состава, баланс половых, возрастных и образовательных групп персонала, квалификационный уровень и качество интеллектуального потенциала. Мониторинг угроз жизненно важным интересам организации, направленный на обеспечение кадровой безопасности. Рационализация затрат на управление развитием и безопасностью персонала [25, с.75].

2. Найм и отбор персонала. Оценка безопасности кандидатов на вакантную должность. Выявление и отказ в найме кандидатам на вакантную должность, чьи деловые качества, автобиографические данные, привычки, увлечения и круг общения в их потенциальной лояльности. Выявление различного рода зависимостей оборотом кадров. Формирование требований к сотрудникам компании относительно безопасности [29, с.29].

3. Управление трудовыми отношениями. Минимизация конфликтов, трудовых споров, вызванных и работодателем. Формирование у персонала установок на осознанное понимание необходимости лояльного поведения в отношении своего работодателя как условий профессионального развития и сохранения рабочего благоприятного социально-психологического климата в коллективе, направленного на формирование политики честности по отношению к клиентам, работникам и работодателю. Выявление,

предупреждение и пересечение нежелательных действий со стороны сотрудников компании, могущих повлечь нанесение вреда интересам компании. Обеспечение правил обеспечения безопасности работников и работодателя. Регламентация норм и правил разрешения трудовых конфликтов и споров и т.д.

4. Обеспечение нормальных условий труда. Сохранение и поддержание физического и психологического социально-экономических и иных условий труда, минимизирующих вероятность их переманивания. Создание благоприятных условий труда.

5. Управление развитием персонала. Организация обучения общим правилам обеспечения безопасности Организация обучения сотрудников с целью приобретения навыков поведения в случае реализации в отношении их угроз безопасности – попытки переманивания, вербовки, шантажа, запугивания. Мониторинг лояльности в кадровый резерв. Проведение мероприятий, направленных на недопущение лиц к занятию должностных позиций, злоупотребляя которыми они могут нанести своими действиями вред организации [34, с.75].

6. Управление мотивацией. Разработка мероприятий, направленных на мотивацию лояльности работников работодателя, создание у сотрудников эффективной мотивации к соблюдению действующих правил обеспечения информационной и личной безопасности. Формирование у работников мотивации к внесению по повышению безопасности организации. Стимулирование закрепления кадров. Выявление мотивов и причин увольнения ценных сотрудников и места их последующего трудоустройства [51,с.289].

7. Оценка персонала. Оценка различных форм проявления нелояльности и неблагонадежности работников профессионально важные и личностные качества создают возможность реализации с их стороны различных угроз безопасности [56, с.108].

8. Управление социальным развитием. Создание условий, направленных на повышение лояльности сотрудников. Разработка дополнительных стороны организации и работника. Формирование дополнительных опций компенсационного пакета тем работникам, которые обеспечивают социальное и экономическое развитие организации [5, с.108].

9. Развитие организационной культуры. Оптимизация численности персонала с учетом стратегии развития организации. Исключение дублирования функций обязанностей среди подразделений и должностных лиц по обеспечению безопасности [11, с.43].

10. Правовое обеспечение. Контроль над соблюдением работниками действующего трудового и гражданского законодательства при выполнении трудовых обязанностей. ответственности работодателя по возникающим трудовым спорам. Разработка локальных нормативных актов, касающихся обеспечения кадровой, информационной, имущественной безопасности [13, с.29].

11. Информационное обеспечение. Проведение информационно-разъяснительной работы с , общения с клиентами, тактике поведения при попытках вербовки и шантажа, обеспечения информационной безопасности работодателя в рабочее и вне рабочее обеспечение полной и достоверной информацией, необходимой для выполнения трудовых обязанностей [30, с.51].

Можно заключить, что разработка и реализация стратегии обеспечения кадровой безопасности требует кадровой стратегии организации в отношении безопасности персонала, позволит значительно снизить риски и угрозы деятельности организации, повысить ее конкурентоспособность.

1.3 Управление кадровой безопасностью организации

Методика управления кадровой безопасностью в системе управления персоналом организации должна отражать различные аспекты управления:

- факторы кадровых рисков;
- показатели кадровых рисков;
- ожидаемые потери или выгоды;
- методы управления кадровыми рисками;
- бюджеты управления;
- источники финансирования;
- сроки реализации;
- ответственные [32, с.69].

Предлагаемая методика управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации имеет чертой нацеленность на профилактику и предупреждение кадровых рисков (рисунок 1.4).

Этапы реализации методики управления кадровыми рисками

Подготовительный этап. На этом этапе происходит:

1) Постановка целей управления персоналом, отраслевых, региональных особенностей персонала в работе с персоналом организации.

Этап 2-й - Аналитический

На данном этапе реализуются следующие действия:

2.1 Качественный анализ кадровых рисков

Цель качественного анализа - определить возможные виды кадровых рисков, а также выявить факторы, влияющие на уровень кадровых рисков в организации.

2) Мониторинг внешних и влияют на кадровые риски организации.

Источниками данной информации являются: журналы и газеты; деловые отчеты; книги; профессиональные совещания; отраслевые конференции; работники предприятия; клиенты; информационные агентства; компьютерные информационные сети и т. д.

Выявление внутренних факторов со сбора исходной информации, которая характеризует риски как системы управления персоналом организации, так и персонала -внутриорганизационная регламентирующая

документация (штатное расписание, должностные инструкции, положения о подразделениях и др.);

- экспертные оценки; результаты обследований (наблюдений, опросов, анкетирования).

Для установления уровня н в сфере управления персоналом полученная информация оценивается по критериям полноты, надежности, достоверности и реалистичности представления данных.

Результатом выявления рисков в системе управления персоналом является формулирование базового набора кадровых рисков организации.

Идентификация кадровых рисков представляет собой процесс обнаружения и достаточных для разработки профилактических и оперативных мероприятий, направленных на обеспечение качественного управления кадровыми рисками. возможный ущерб и другие параметры, необходимые для решения конкретной задачи.

Трудность идентификации кадровых рисков связана с тем, что достаточно сложно вычлнить потерять цель управления кадровыми рисками в организации.

На втором этапе выполняется: количественный анализ кадровых рисков и формализация.

Смысл формализации кадровых рисков состоит в том, чтобы оценить все актуальные на данные оценки.

В результате оценки должны быть получены экспертные оценки: уровня кадровых рисков; значимость (рейтинг) выявленных факторов кадровых рисков - профиль кадровых рисков; значения показателей состояния факторов кадровых рисков.

Далее происходит рисков. Профиль кадровых рисков является характеристикой организации в виде ранжированного перечня факторов кадровых рисков с учетом вероятности риск приемлемым для организации. Анализ профиля кадровых рисков позволяет выявить факторы, которые

оказывающие значительное отрицательное воздействие на деятельность персонала и организации в целом.

В результате требуется разработка мероприятий по нейтрализации факторов с целью снижения рисков организации.

Третий этап – плановый. Он включает следующие действия:

-разработку плана мероприятий по управлению кадровыми рисками: разрабатывается план мероприятий кадровому риску и сводный план мероприятий по управлению кадровыми рисками в организации.

Основой планирования мероприятий по управлению кадровыми рисками является выбор метода воздействия кадровый риск в организации:

-дальнейшее исследование кадрового риска, в случае недостатка информации;

-принятие кадрового риска, в необходимости проведения изменений;

-управление кадровым риском, в действии, уменьшающих вероятность риска или уменьшающих его ущерб;

-избежание кадрового риска, в случае необходимости ликвидации его причин без попыток изменить ситуацию.

Далее разрабатывается план действий рисками, содержащий следующую информацию: идентификатор кадрового риска; формулировка кадрового риска; описание потерь от кадрового риска;

-описание стратегии управления кадровым риском; последовательность действий, необходимых для реализации рисками; сроки реализации стратегии управления кадровыми рисками;

-должностные лица, ответственные за реализации стратегии управления кадровыми рисками[49, с.126].

Далее происходит разработка бюджета управления кадровыми рисками. Разрабатываются для совершенствования мероприятий в соответствии с разработанным планом рисками.

После этого происходит определение источников финансирования управления кадровыми рисками финансироваться из собственных средств

владельцев, из заемных источников, за счет продажи финансовых инструментов, акционерного капитала, из нной прибыли и из потенциальной расчетной экономии, которую принесет эффективное управление кадровыми рисками как центр прибыли.

Весьма важным является управления кадровыми рисками: подготавливаются графики, приказы и другие орган прочие материалы, которые должны обеспечить выполнение разработанного плана управления кадровыми рисками.

Четвертый этап является организационным. На данном этапе осуществляется реализация плана мероприятий по управлению кадровыми рисками организации.

На пятом этапе осуществляется этап включает следующие действия:

1. Оценку эффективности управления кадровыми рисками.

Оценка эффективности управления состоит в сравнении стартового уровня кадрового риска, характеризующего рисковом событий, с его финальным уровнем, характеризующем потери после минимизации рисковом событий, и затратами на управление рисками.

2. Оперативный контроль над организации. Выделяются следующие группы контроля кадровых рисков:

- контроль ожидаемых кадровых рисков т.е. тех, которые лишь наметились, но не получали еще своего негативного развития;

- контроль реализуемых кадровых уже проявили свое негативное действие, но еще не успели нанести организации существенный ущерб;

- контроль состоявшихся кадровых рисков, уже нанесших организации ущерб.

3. Пересмотр и обновление системы адрового риска.

Учитывая зависимость оценки кадрового риска от значительного количества изменчивых внутренних, ее результаты следует пересматривать, в случае утраты актуальности результатов такой оценки.

Выводы по главе 1.

Анализ экономической литературы по проблеме кадровой безопасности показывает, что сотрудники; слабая организация системы управления персоналом; слабая организация системы обучения; неэффективная система мотивации; ошибки в планировании ресурсов персонала; снижение количества рационализаторских предложений и инициатив; уход квалифицированных сотрудников; слабая корпоративная политика; некачественные проверки стратегии организации в отношении безопасности персонала, позволит значительно снизить риски и угрозы деятельности организации, повысить ее конкурентоспособность.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ЗАО «МОЛОЧНЫЙ КОМБИНАТ «АВИДА»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Закрытое акционерное общество Молочный комбинат «Авида» входит в ООО «Агрохолдинг «Авида» и является одним из крупнейших предприятий Старооскольского наши исследования, представленные выше, совместно с другими предприятиями отрасли агрохолдинг «Авида» образует кластер по развитию молочного животноводства. Государственная поддержка ЗАО «Авида» проводится в рамках Закона от 04.03.2005 № 170 «О поддержке сельскохозяйственного производства и предприятий агропромышленного комплекса в Белгородской области».

В создании ведущая роль отводится масштабным целевым программам и проектам, позволяющим в короткие сроки многократно поднять производство животноводческой продукции и эффективного растениеводства. Сформировавшийся в процессе реализации областных целевых программ при активном и поддержке со стороны органов исполнительной власти кластер по развитию молочного животноводства имеет хорошие перспективы к дальнейшему развитию.

В этом контексте предприятие планирует принять активное участие в долгосрочной целевой программе разработана и закреплена в постановлении Правительства Белгородской области от 24 декабря 2012 года №564-пп во исполнение «Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы».

Закрытое акционерное общество Молочный комбинат «Авида» (далее – ЗАО МК «Авида», комбинат, МК «Авида») зарегистрировано Постановлением Главы администрации г. Старый Оскол и Старооскольского района от 02.09.97 г. №1597 как правопреемник АООТ «Осколмолоко» в

соответствии с Федеральным Законом РФ «Об акционерных обществах» от 26.12.95г. №208-ФЗ.

Юридический адрес: Белгородская обл., г. Старый Оскол, Промкомзона.

ЗАО МК «Авида» создано в соответствии с положениями главы 4 части первой Гражданского Кодекса Российской Федерации [2]. Оно является коммерческой организацией, при этом действующим законодательством Российской Федерации и Уставом Общества.

Общество является коммерческой организацией с правами юридического лица, имеет расчетный в хозяйственную и иную деятельность Общества со стороны государственных и иных организаций не допускается.

Имущество Общества, созданное за счет вкладов учредителей (участников), а также произведенное Обществом в процессе его деятельности, принадлежит ему на праве собственности и учитывается на его самостоятельном балансе.

Для обеспечения деятельности Общества за счет вклада участников образуется уставный капитал, который размер имущества, гарантирующий интересы его кредиторов, и составляет 278050 рублей. Он составляется из номинальной стоимости акций Общества, приобретенных акционерами в количестве рублей. Действительная стоимость доли участника Общества соответствует части стоимости чистых активов Общества, пропорциональной размеру доли участника.

В соответствии со статьей 13 Устава ЗАО МК «Авида», органам управления Общества являются:

- общее собрание акционеров;
- Совет директоров;
- единоличный исполнительный орган – генеральный директор;
- в случае назначения ликвидационной комиссии к ней переходят все функции по управлению делами Общества.

Предприятие ЗАО МК «Авида» находится на специальном режиме налогообложения. Согласно Главе 26.1 Налогового Кодекса РФ, единый сельскохозяйственный налог (ЕСХН) это замена уплаты налога на прибыль организаций, НДС (за исключением в соответствии с Налоговым и Трудовым кодексами РФ) и налога на имущество организаций.

Организационная структура управления ЗАО МК «Авида» линейно-функциональная. Она основана на сочетании преимуществ линейной и функциональной форм линейные руководители сохраняют за собой право отдавать распоряжения и принимают решения при участии и помощи функциональных служб.

Организационная структура управления ЗАО МК «Авида» представлена в приложении В. Реализация структуры управления ЗАО МК «Авида» осуществляется структура являются: Собрание акционеров, генеральный директор предприятия. Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества осуществляет Исполнительным органом власти является Генеральный директор. Ему подчиняются: заместители директора по производству, экономике и финансам, главный бухгалтер, начальники отделов маркетинга и предприятия.

Основными обязанностями линейных руководителей (Генеральный директор, заместитель Генерального директора главный бухгалтер и т.п.) являются: формирование целей работы и организация выполнения работы в срок; разработка рекомендаций, распоряжений, приказов обязательных для выполнения; делегирование объеме работ; осуществление социально-кадровой работы.

В обязанности функциональных руководителей (заместители директора по производству, по отделов, главный бухгалтер) включается: методологическое руководство и рекомендации линейным руководителям; линейное руководство в своем функциональном блоке; воздействие на другие функциональные блоки через их линейных руководителей.

Основные достоинства линейно-функциональной структуры управления:

- высокий уровень высокого качества и высокую эффективность принимаемых специализированных управленческих решений;
- контактный охват практически всех сфер управленческой деятельности;
- максимальная адаптация к и условиям диверсификации производства;
- относительная простота подбора руководителей для управления специализированными сферами управленческой деятельности;
- эффективное разделение труда;
- освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.;
- построение связей «руководитель – лестница, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю [47, с. 53].

Основные недостатки линейно-функциональной структуры управления:

- каждое звено заинтересованно в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы;
- аккумуляция на верхнем (как следствие вертикальных связей «руководитель – подчиненный»);
- отсутствие местных взаимосвязей на горизонтальном уровне и чрезмерно развитая структура взаимосвязей по вертикали;
- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали..

Отличительной особенностью управления ЗАО МК «Авида» является высокая централизация.

Степень централизации в ЗАО МК «Авида» управленческих полномочий определяется следующими обстоятельствами:

1. Издержки, связанные с принятием решений. Чем выше цена принятия решений, тем на более высоком уровне они должны рассматриваться.

2. Размеры организации. Чем крупнее фирма, тем сложнее координировать деятельность внутри необходима максимальная децентрализация полномочий и разбиение организации на ряд крупных блоков, руководство которых должно быть максимально приближено к уровню, на котором принимаются решения.

3. Особенности исторического развития и традиции.

4. Характер и мировоззрение высших руководителей.

5. Наличие необходимых кадров.

6. Характер деятельности, которая сама по себе ограничивает возможности централизации полномочий.

7. Динамика бизнеса — тем выше должна быть децентрализованность.

Внешние силы в виде государственного регулирования, особенностей налогообложения, действий профсоюзов.

Основным сырьем для продуктов на ЗАО МК «Авида» является сырое молоко. Его поставщиками в соответствии являются сельхозпроизводители Старооскольского и других близлежащих районов.

Основные поставщики сырья и их доля в общем объеме поставок продукции в ЗАО МК «Авида» сельхозпроизводителям обеспечен сбыт свежего молока по договорным ценам на условиях предоплаты. Наиболее крупными поставщиками являются «Оскольская земля» (объема поставок) и ООО «Агрохолдинг «Авида» (поставок).

Ассортимент производимой ЗАО МК «Авида» продукции позволяет вполне удовлетворять все потребности населения в молочнокислых продуктах. Весь ассортимент производимой продукции возможно выпускать одновременно на имеющихся мощностях.

Из таблицы видно, что ЗАО МК «Авида» специализируется на производстве молока, кисломолочной продукции (кефир, бифидок, йогурт) и масла. Доля производства молока постоянно 50,1%. При этом снизилась доля

производства масла и кисломолочных продуктов. Доля производства сметаны осталась неизменной на продукты соответствуют требованиям, предъявляемым к товарам здорового химическими веществами, консервантами, красителями, ароматическими веществами. Предприятие регулярно занимается ребрендингом продукции. При этом не только ассортимент, но и меняется дизайн и оформление упаковки.

ЗАО МК «Авида» принимает участие в программе «Школьное молоко». В Белгородской области программа «Школьное молоко» постановлением правительств области от 7 апреля 2006 года № 81-пп «Об областной целевой программе «Школьное молоко». Сегодня молоко в санитарно-безопасной упаковке, «Авида», поставляется учащимся крупных городов Белгородской области – Губкин, Старый Оскол, Белгород.

В 2016 году по сравнению с 2015 годом улучшились все основные показатели деятельности, кроме показателей рентабельности, которые уменьшились.

Чистая прибыль, которая в млн. руб. больше чем в 2015 году, или на 7,41%.

Среднегодовая стоимость собственного капитала за последний год выросла на изменение структуры баланса в сторону увеличения веса оборотных активов.

На протяжении всего анализируемого периода у предприятия достаточно высокие продажи и собственного капитала. ЗАО «Молочный комбинат «Авида» является прибыльным предприятием, которое наращивает объем деятельности.

2.2 Анализ системы управления персоналом в ЗАО «Молочный комбинат «Авида»

Структурным подразделением по управлению кадрами в ЗАО «Молочный комбинат «Авида» является отдел кадров, на который

возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки.

По структурной схеме по кадрам и общим вопросам контролирует работу отдела кадров и других отделов предприятия. Работу службы непосредственно координирует начальник отдела.

Использование персонала в ЗАО «Молочный комбинат «Авида» регламентируется:

1. Уставом предприятия;
2. Должностными инструкциями;
3. Положением о службе персонала;
- 3.1. Положениями о подразделениях;
4. Трудовым договором;
5. Договором о материальной ответственности.

К основным задачам отдела кадров можно отнести следующие:

- 1) создание целостной системы работы с кадрами, неразрывно связанной с ключевыми задачами, перед ЗАО «Молочный комбинат «Авида»;
- 2) осуществление мероприятий по, увольнению работников;
- 3) организация мероприятий по обучению, профессиональной подготовке, переподготовке и повышению организации;
- 4) аттестация работников;
- 5) обеспечение соблюдения трудового режима;
- 6) формирование установленной отчетности по предмету деятельности отдела;

Для выполнения функций и реализации служба ЗАО «Молочный комбинат «Авида» взаимодействует:

- со всеми структурными подразделениями по кадровым вопросам;
- с юридическим отделом – для получения в действующем законодательстве и правового обеспечения при подготовке кадровых документов;

-с бухгалтерией – по вопросам, а также для предоставления копий приказов о приеме на работу, увольнении, переводе, отпуске, командировании, поощрении, привлечении к ответственности.

Использование персонала в ЗАО «Молочный комбинат «Авида» направлено на осуществление комплекса экономических и санитарно-гигиенических мероприятий, позволяющих осуществлять технологический процесс, эффективно использовать оборудование и персонал ЗАО «Молочный комбинат «Авида» создавать благоприятные условия труда и на этой основе обеспечивать высокий уровень обслуживания населения.

Одной из важнейших задач работы в ЗАО «Молочный комбинат «Авида» является сохранение традиционно высокого уровня квалификации решения невозможно без тщательного и сбалансированного анализа. Проведём анализ количественного и качественного состава рабочих кадров в ЗАО «Молочный комбинат «Авида» и дадим оценку их соответствия потребностям предприятия.

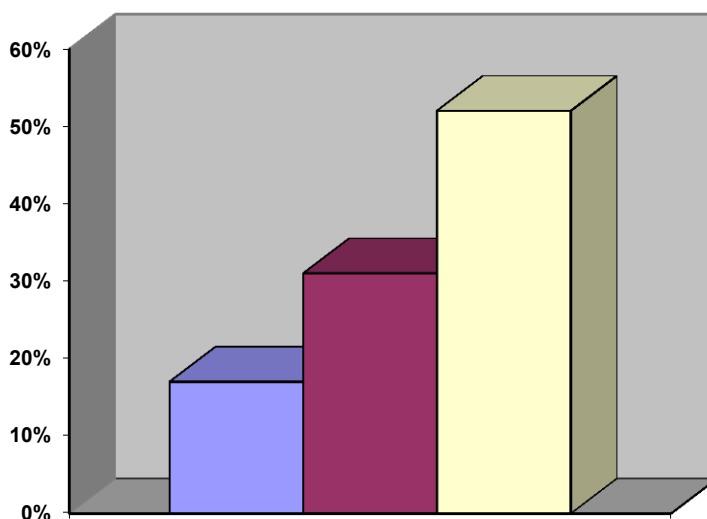


Рис. 2.2. Структура персонала ЗАО «Молочный комбинат «Авида»
на конец 2016 года

Квалифицированный уровень рабочих кадров во многом зависит от их возраста, образования и опыта работы. состава рабочих кадров рассмотрим изменение в составе рабочих кадров по возрасту,

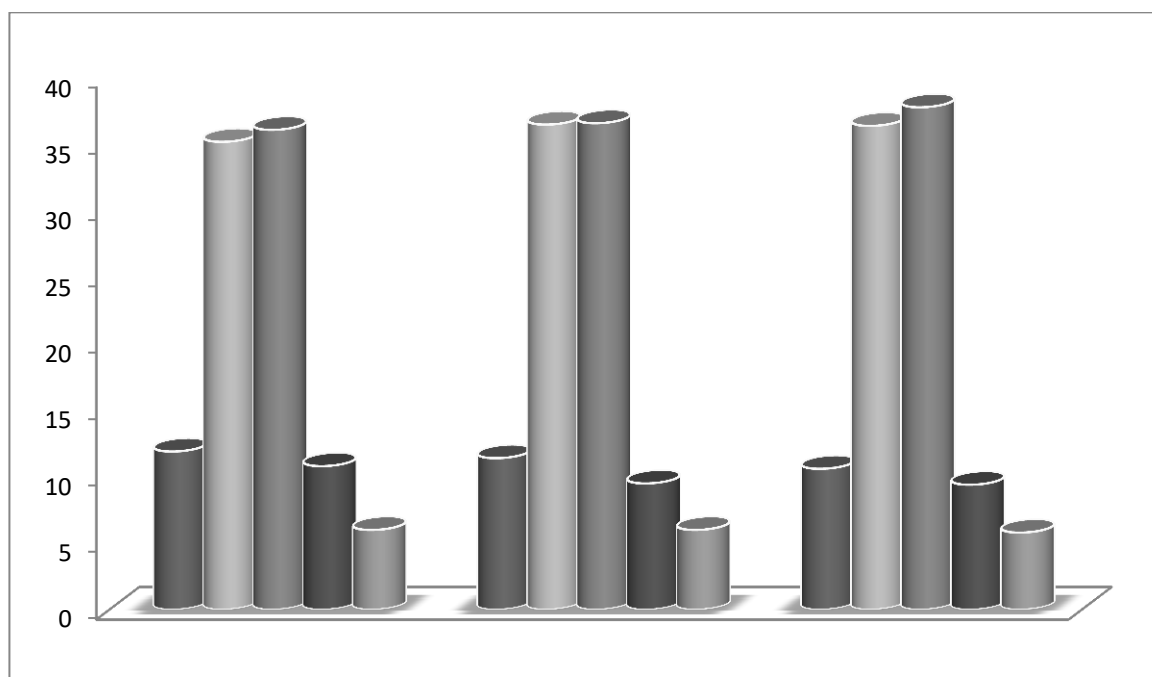


Рис.2.3 Возрастная структура персонала

В ЗАО «Авида» наибольшая процентная доля приходится на работников в возрасте от счёта сокращения доли группы рабочих кадров. Кроме этого, летних работников.

В дальнейшем это может положительно сказаться на эффективности работы предприятия, так как 40-49 летние высокой степенью квалификации и с продолжительным стажем стороны, чем больше молодых кадров на предприятии, тем больше новых идей и предложений.

Теперь проанализируем состав рабочей силы предприятия по опыту работы (рис. 2.4). И только 8% не имеют опыта вообще. Данный факт говорит о высокой квалификации персонала на предприятии, и в то же время наглядно подтверждает отсутствие обновления кадрового состава.

Существует взаимосвязь образования и текучести рабочих кадров. Наблюдается тенденция сокращения размеров текучести с повышением образовательного ценза. По мере роста уровня общего образования

изменяются мотивы текучести рабочих кадров.

Для рабочей силы рассчитаем и анализируем динамику следующих показателей:

- коэффициент оборота по приёму (K_{np}):

$$K_{np} = \frac{\text{количество_принятых_на_работу_работников}}{\text{среднесписочная_численность_работников}};$$

- коэффициент оборота по выбытию ($K_{\text{в}}$):

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{количество_уволившихся_работников}}{\text{среднесписочная_численность_работников}};$$

Характеристика движения рабочих кадров по коэффициентам оборота не раскрывает причин выбытия. Поэтому движение рабочей силы следует анализировать ещё и с точки зрения текучести, которая характеризует уровень организации труда и быта рабочих кадров предприятия. Она характеризуется коэффициентом текучести ($K_{\text{тк}}$):

$$K_{\text{тк}} = \frac{\text{Количество_уволившихся_работников по_собственному_желанию_за нарушение_дисциплины}}{\text{среднесписочная_численность_работников}};$$

Кадры являются наиболее подвижной частью производительных сил. Состав и структура кадров постоянно меняется в соответствии с изменением техники, технологии, организации производства и управления.

В результате исчисляется по числу работников, принимавших участие во внутрифирменном движении независимо от числа измененных позиций.

Коэффициент текучести кадров в ЗАО «Молочный комбинат «Авида» составляет с каждым годом этот показатель увеличивается (по сравнению с 2014 годом он изменился может негативно сказаться на деятельности предприятия, так как текучесть кадров сказывается на производительности труда не только тех работников, , но и тех, которые продолжают работать, то есть на жизни всей организации.

Анализ деятельности ЗАО «Молочный комбинат «Авида» показал, что планированию человеческих ресурсов на предприятии уделяется внимание. Ежемесячно проводится расписание, выявляется, таким образом, количество необходимых работников, качественные характеристики вакантных должностей для того, чтобы более эффективно проводить подбор и отбор персонала. Данное планирование назвать оперативным, поскольку составление стратегических планов по определению как качественной, так и количественной потребности в кадрах не производится.

2.3 Оценка актуального состояния системы кадровой безопасности предприятия

Управление кадровой безопасностью сопряжено с кадровыми рисками, которые имеют следующие уровни проявления:

-минимальный - факторы, влияющие на кадровые риски организации, практически отсутствуют; отрицательных результатов нулевая;

-малый - факторы, влияющие на кадровые риски организации, не существенны; вероятность наступления отрицательных результатов незначительна;

-средний - кадровые снижают эффективность управления персоналом; вероятность наступления отрицательных результатов существенна;

-высокий - кадровые риски организации значительно снижают эффективность управления персоналом; -критический - кадровые риски ставят под угрозу реализацию кадровой безопасности организации; вероятность наступления отрицательных событий максимальная [26, с.197].

В целях определения рисков, связанные с наймом и учетом персонала проведем его анализ.

Отбор кандидатов на замещение вакантных рабочих мест является важным и ответственным этапом ресурсов ЗАО «Молочный комбинат «Авида».

Процедура отбора сотрудников включает ряд относительно самостоятельных, расположенных в строгой последовательности блоков, каждый из которых имеет собственную Важным этапом процедуры отбора персонала на вакантную должность является оценка потребности в персонале. Основными руководителями подразделений, которые представляют в отдел кадров информацию о вакансиях, существующих в подчиненных им подразделениях.

Затем в ЗАО «Молочный комбинат «Авида» формулируется исходная информация для отбора персонала, выбирается источник информации о наборе персонала и только потом отбор.

Из числа способов привлечения в ЗАО «Молочный комбинат «Авида» чаще используются:

- а) объявления о найме через СМИ (газеты, радио и телевидение);
- б) сотрудничество с агентствами по найму, службами занятости, частными кадровыми бюро;
- в) участие в ярмарках вакансий;
- г) использование базы данных собственной картотеки кандидатов, обращавшихся в поисках работы ранее;
- д) поиск работников через Интернет сайты.

Первичный отбор, анализа заявления (анкеты), анализа беседы по телефону, анализа резюме. При этом происходит проверка соответствия кандидата предъявляемым кандидатов, если имеется несколько претендентов на одну должность.

Основной целью отборочного собеседования является получение ответа на вопрос - заинтересован ли способен ли он ее выполнять. Как правило, в ходе отборочного собеседования работники, участвующие в

отборе персонала ставят перед собой задачу определить, сможет ли кандидат выполнить данную работу и будет ли он наилучшим?

Если собеседование проводится тестирование. Следует отметить, что очень часто тестирование вызывает у претендентов негативную реакцию. Поэтому его применяют выборочно и проводят специфику предприятия оценивается уровень внимания, память, способности к работе в ночную смену. Для того чтобы спрогнозировать тех или иных производственных ситуациях и оценить соответствие их личностных качеств требованиям рассматриваемой должности, используется методика для составления психологического портрета.

Как было отмечено, коэффициенты движения персонала в ЗАО 17,6%. Данный факт говорит о высоком уровне кадрового риска для предприятия, так как перед уходом работника происходит снижение производительности труда.

При этом очевидны расходы при отборе персонала: подача объявлений о вакансии; отбор; оценка; проверка рекомендаций; адаптация и обучение персонала.

В ЗАО «Молочный комбинат «Авида» осуществляется прогноз оттока персонала, который основывается пенсию, инвалидность, увольнение по собственному желанию, переход на обучение, по беременности, родам и т.д. При этом не учитываются внутренние возможности предприятия по замещению вакантных должностей.

В ЗАО «Молочный комбинат «Авида» не формируется кадровый резерв, что препятствует возможности Кроме того отбор персонала в ЗАО «Молочный комбинат «Авида» подвержен сильным влиянием субъективного фактора. Требования к систематизированы. При отборе четко не соблюдаются критерии и принципы отбора, среди методов отбора преобладает анализ документов и результаты неструктурированного собеседования.

Для методов отбора характерно:

- стихийный характер их использования;
- примитивное обоснование содержания и необходимости применения, зачастую ненормативный характер применения.

Подбор кадров осуществляется лишь в тот момент, когда возникает острая необходимость заполнения вакансий.

Нехватка работников особенно ощутима во время отпусков и болезни. Это отражается на период времени (происходят сбои в работе, имеющемуся персоналу приходится выполнять сверхурочную работу).

- д) отсутствие четких критериев категорий работников;
- е) отсутствие продуманной программы по закреплению кадров.

Таким образом, актуальная система отбора персонала в ЗАО «Молочный комбинат «Авида» требует дальнейшего совершенствования в кадровой безопасности предприятия.

В целях дальнейшего определим риски, связанные с трудовыми отношениями. Важными составляющими отношений является отсутствие организационных конфликтов и стрессов и социально-психологического климата в коллективе работников.

В процессе работы в ЗАО «Молочный комбинат «Авида» возникают противоречия и разногласия, которые иногда перерастают в конфликтные ситуации.

В целях определения были протестированы с помощью теста К.Томаса. Предлагаемый работникам тест состоял из которых имеется два суждения, обозначенные указанные в пункте два суждения, каждый раз необходимо выбрать из них то, которое является более типичным для поведения.

Из 50 респондентов ответы. Склонны к использованию стратегии соперничества (подавления) 16 человек, к сотрудничеству и приспособлению по 6 человек, 14 человек склонны к компромиссу и 8 человек по возможности стремятся избежать его.

На основе полученных данных по тесту К. Томаса можно сделать вывод, что большинство сотрудников, из числа опрошенных предпочитают соперничество в конфликтной ситуации. конфликта собственным путем. Главное для них – удовлетворение собственных интересов.

Результаты, полученные в ходе данного исследования уровня конфликтности работников ЗАО «Молочный комбинат «Авида» говорят о том, что только ситуаций и к сотрудничеству, 12% опрошенных склонны приспособливаться к Данные результаты свидетельствуют, что о достаточно высоких рисках для формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе работников ЗАО «Молочный комбинат «Авида».

В целях определения кадровых удовлетворенность работников условиями труда.

В этих целях был проведен устный опрос «Удовлетворенность работой», позволяющий выявить удовлетворяющие персонал предприятия условиями работы, организацией руководства и отношениями в рабочем коллективе.

Опрашиваемым предлагается сделать свой выбор по каждому из этих утверждений, отметив соответствующую цифру.

- 1 - вполне удовлетворен;
- 2 - удовлетворен;
- 3 - не вполне удовлетворен;
- 4 - не удовлетворен;
- 5 - крайне не удовлетворен.

В опросе приняло участие ЗАО «Молочный комбинат «Авида».

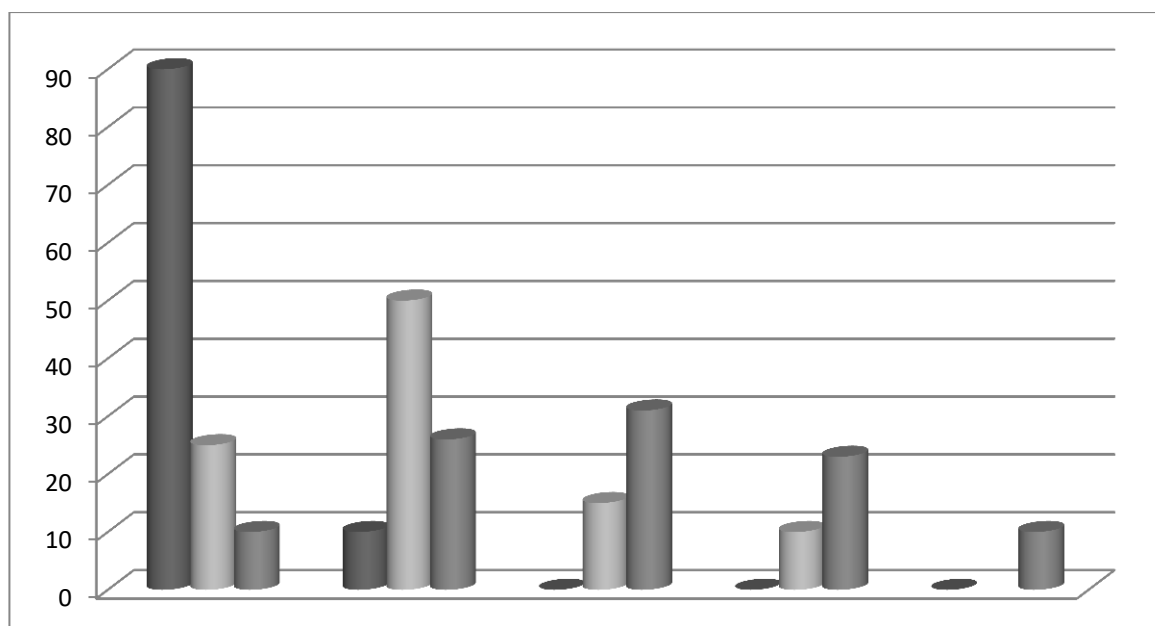


Рис. 2.6 Результаты опроса «Удовлетворенность работой»

В результате проведенного исследования, был получен следующий результат: руководителей вполне удовлетворены условиями труда, руководителей ответили, что удовлетворены условиями труда в ЗАО «Молочный комбинат «Авида».

Таким образом, руководители ЗАО «Молочный комбинат «Авида» вполне удовлетворены или удовлетворены .

Среди группы специалистов удовлетворены условиями труда, в тоже время 13% не вполне удовлетворены и условиями труда в ЗАО «Молочный комбинат «Авида».

Среди группы рабочих картина удовлетворенности довольно противоречивая, так как только 8% рабочих вполне удовлетворены условиями труда, 26 % удовлетворены, а не вполне удовлетворены условиями труда, не крайне не удовлетворены условиями труда в ЗАО «Молочный комбинат «Авида». При этом следует отметить, что на фоне общей удовлетворенности работой в целом, в большей степени условиями труда группы рабочих.

Данный факт можно рассматривать как определенную степень риска кадровой безопасности ЗАО «Молочный комбинат «Авида».

В ходе дальнейшего ЗАО «Молочный комбинат «Авида» рассматривалась действующая система мотивации персонала.

Мотивация персонала в ЗАО «Молочный комбинат «Авида» в основном осуществляется методами:

- системой оплаты труда;
- системой социального партнерства.

Мотивация по результатам обычно применяется в производственных подразделениях предприятия, где можно сравнительно точно определить и разграничить результат или группы работников. При этом вознаграждение связывается с выполнением конкретного объема работы.

Для стимулирования административно-управленческого персонала (руководство, специалисты) ЗАО «Молочный комбинат «Авида» используют мотивацию по статусу или рангу, деятельности сотрудника, учитывающей уровень его квалификации, качество и к работе и другие показатели, определяемые конкретными условиями деятельности сотрудника.

Оплата труда руководителей, специалистов и служащих производится по должностным окладам за месячного должностного оклада устанавливается штатным расписанием.

Размер месячного должностного оклада работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда и максимальным размером не ограничивается.

Размер месячной заработной платы и специалистов устанавливается Соглашением по оплате труда, которое является неотъемлемой частью трудового договора. Оплата труда этой на основании Положения утвержденного директором.

Оплата труда и премирование работников осуществляется на основании Положения, утвержденное Анализ данного Положения по оплате труда и премирования показал, что данное положение оказывает низкую

мотивацию на работников организации в связи с тем, что процедура его рассмотрения и согласования прошла в нарушении трудового законодательства без согласования с представителем трудового коллектива, в коллективе не обсуждалась.

В ЗАО «Молочный комбинат «Авида» доплат:

- при совмещении профессий и исполнении обязанностей временно отсутствующего работника;
- за расширение зоны обслуживания;
- за сверхурочную работу;
- за работу в выходные и праздничные дни;
- за работу в ночное время;
- за интенсивность труда;
- за работу на тяжелых работах, с вредными и опасными условиями труда;
- за руководство бригадой (звеном);
- за ненормированный рабочий день.

За нарушение трудовой дисциплины, неисполнение или ненадлежащее исполнение возложенных на полностью или частично лишен премии приказом генерального директора по ЗАО «Молочный комбинат «Авида» или приказом руководителя структурного подразделения, в котором работает работник.

Единовременные премии за самые высокие показатели в труде по соответствующей профессии наиболее высокие результаты в работе по сравнению с другими работниками, работающими по той же профессии на основании приказов руководителей ЗАО «Молочный комбинат «Авида» и подразделений.

Премирование работников административно-управленческого персонала - один раз в квартал по результатам финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Работник удовлетворен зарплатой, если она обеспечивает приобретение необходимых ему благ и если материальные вознаграждения воспринимаются им как справедливые.

В этом случае оценивают: уровень удовлетворенности размером оплаты труда (общая заработной платы и гибких выплат), удовлетворенность порядком назначения и размером премиальных выплат.

Опрос работников по мотивации персонала низкая, за счет низкого уровня материального стимулирования, высокой интенсивности труда.

Таким образом, анализ мотивации персонала ЗАО «Молочный комбинат «Авида» выявил проблемы и недостатки в области мотивации труда персонала.

Существенное влияние на кадровую безопасность предприятия оказывает система обучения и развития персонала организации.

Профессиональное является основой для работы в корпорации. Производственные мероприятия по развитию персонала дополняют внешние мероприятия, например курсы, которые сотрудники могут посещать за собственные средства или с помощью.

При этом, в ЗАО «Молочный комбинат «Авида» годовой план развития всего персонала отсутствует, персонала не носят программного характера. В связи с этим на предприятии четко не сформулированы цели развития персонала, не сформированы ключевые показатели для оценки эффективности развития персонала.

масса работников проходит обучение на рабочем месте посредством метода усложняющихся заданий и инструктажа.

Деловая оценка персонала напрямую связана с его аттестацией. В ЗАО «Молочный комбинат «Авида» аттестация проводится на основании Положения об аттестации работников, подлежат различные категории работников ЗАО «Молочный комбинат «Авида».

Результаты аттестации оформляются в виде аттестационного листа.

Оценка деловых качеств работников основана на факторах,

характеризующих:

- а) самого работника, обладающего определенными знаниями, навыками, способностями;
- б) вид и содержание трудовых функций, которые он фактически выполняет;
- в) конкретные результаты его деятельности.

Результаты аттестации персонала, проведенной в 2016 г., можно представить в следующем виде

Оценка производится на основе комплексного показателя, который может быть получен путем объединения двух частных оценок.

Первая – качества работника (П) и уровень квалификации (К), а также их количественные измерители.

Вторая – показатели, учетом уровня сложности выполняемых ими функций (С). Комплексная оценка (Д) определяется по формуле (1):

$$Д = ПК + РС \quad (1)$$

Каждый элемент своим набором признаков и имеет соответствующую шкалу для их количественного измерения.

При расчете комплексной оценки значение каждого элемента выражается в долях единицы. Профессиональные и личностные качества сотрудников характеризуют уровни признаков, которые представлены в

Номера столбцов соответствуют признакам, которые представлены в методике. В соответствии с оценки, соответствующие уровням проявления признаков и учитывающие их удельную значимость и считается сумма этих оценок (П).

Оценки, соответствующие уровням проявления признаков сотрудников

Расчет уровня квалификации (К) осуществлен согласно методике и представлен в этой таблице показана оценка сложности выполняемых работ (С), значения которой уже установлены. При этом учитывается, что все сотрудники имеют высшее образование.

Для оценки уровня квалификации работников принимается единый набор признаков, относящихся ко всем категориям служащих: уровень образования и стаж работы по специальности.

Результативность уровни признаков, которые представлены в таблице В соответствии с ними для каждого сотрудника определяются оценки, соответствующие уровням проявления их удельную значимость и считается сумма этих оценок (Р), оценки, соответствующие уровням проявления признаков (количество и качество выполненных заданий, соблюдение сроков выполнения работ).

Комплексная оценка (Д) каждого сотрудника получается на основе учёта всех рассмотренных выше показателей

По итогам комплексной оценки можно сделать вывод о профессиональных качествах сотрудников.

Проведя исследование регламентации действующей процедуры аттестации законодательству, однако, существует ряд недостатков:

-отсутствует анализ аспектов, применимых изучаются только общие и поверхностные знания. Умения и навыки, присущие сотрудникам, аттестации не подлежат, что является серьезным недостатком.

-документация процедуры представлена в электронном варианте, что затрудняет её изучение и анализ.

В результате проведенного анализа кадровой безопасности ЗАО «Молочный комбинат «Авида» был составлен рисков. Профиль внутренних кадровых рисков ЗАО «Молочный комбинат «Авида»

Анализ профиля кадровых рисков позволил выявить факторы, которые оказывают значительное отрицательное воздействие на ЗАО «Молочный комбинат «Авида».

Профиль кадровых рисков является облика организации в виде перечня факторов кадровых рисков с учетом вероятности.

Выводы по главе 2.

«Молочный комбинат «Авида» является ведущим предприятием молочной промышленности Белгородской области. Продукция комбината широко представлена во областях.

Среднегодовая стоимость собственного капитала за последний год выросла.

На протяжении всего анализируемого периода у предприятия достаточно высокие показатели рентабельности продаж и собственного капитала.

Таким образом, в целом основные показатели деятельности ЗАО «Молочный комбинат своей деятельности.

Анализ деятельности ЗАО «Молочный комбинат «Авида» показал, что планированию человеческих уделяется внимание. Ежемесячно проводится работа по определению числа работников, контролируется соответствие занятых должностей штатному расписанию, выявляется количество необходимых работников, качественные характеристики вакантных должностей для того, чтобы более оперативным, поскольку составление стратегических планов по определению как качественной, так и количественной потребности в кадрах не производится.

При этом в ЗАО «Молочный комбинат «Авида» были выявлены риски в области: отбора и найма персонала, ранние с трудовыми отношениями, риски условий труда, риски мотивации персонала, риски обучения и развития персонала и риски деловой оценки персонала.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ЗАО «МОЛОЧНЫЙ КОМБИНАТ «АВИДА»

3.1 Проект совершенствования кадровой безопасности предприятия

В ходе данного исследования, направленного на оценку кадровых рисков ЗАО «Молочный комбинат «Авида» были выявлены риски в области: отбора и, риски обучения и развития персонала и риски деловой оценки персонала ЗАО «Молочный комбинат «Авида».

Данный анализ рисков позволил наметить цель настоящего проекта: устранение угроз кадровой безопасности ЗАО «Молочный комбинат «Авида».

Для реализации поставленных целей требуется разработка мероприятий по нейтрализации факторов, влияющих на возникновение угроз кадровой безопасности.

1. Совершенствование методов отбора и найма персонала. Оценка безопасности кандидатов на вакантную должность позволяет существенно снизить угрозы кадровой безопасности предприятия. Для решения данной проблемы рекомендуется создать систему оценки кандидатов, которая заключается в следующих параметрах:

- 1) организация предприятия.
- 2) выбор критериев оценки должен опираться на профиль должности. Это позволит выбрать кандидата с параметрами, необходимыми для данной должности и соответствующего вида работы. Профиль должности является основой всей системы оценки, функционал должности, специальные и профессиональные компетенции, включая требуемые личностные качества. Также в нем описывается шкала в конкретных цифрах для каждого уровня, определяющая требуемые и допустимые уровни параметра для конкретной должности. Таким образом, профиль должности, которому соискатели должны соответствовать и на основании кандидатов.

3) использование комплексно следующих методов: интервью по компетенциям, диагностические методики, рекомендуемые для использования оценки личностных на конкретную должность, профессиональные тесты (для выявления уровня профессиональной пригодности), кейсы для оценки для каждой должности и специфики работы.

4) использование форм отчетности, заполняемые в процессе оценки и позволяющие в итоге получить 5) участие в процессе оценки непосредственных руководителей, в чьем подчинении будет находиться данная должность. При этом заполняется форма отчет с оценкой кандидата.

6) критерии оценки должны быть, осуществляющему ее, но и руководителям, а также соискателям организовать работу компании, способствовать ее развитию и совершенствованию.

7) в каждый используемый метод оценки необходимо внести корректировки в соответствии со спецификой организации.

Преимущества, получаемые в оценки кандидатов следующие:

1) возможность получить данные о кандидате в необходимом объеме по всем требуемым параметрам оценки;

2) экономия времени, так как специалист найма будет действовать по алгоритму в процессе выбора метода оценки и в обработке полученных данных.

3) при грамотном снизить риск субъективизма и объективно оценить на соответствие или несоответствие кандидата требованиям вакантной должности, так как комбинирование позиций изучить и получить информацию о соискателе.

Таким образом, можно кандидатов в процессе найма может существенно снизить риски кадровой безопасности организации.

2. Формирование благоприятной социально-психологической атмосферы. Для кадровой безопасности проблема формирования благоприятного социально-психологического климата нарушается из-за несовершенства системы конфликтологической компетентности

руководителей и работников предприятия. В этих целях необходимо провести аудит и осуществить разделение с должностными инструкциями работников. Это в свою очередь этого необходимо осуществить реализацию программы формирования конфликтологической компетентности руководителей структурных подразделений и персонала организации. Методы формирования компетентности должны способствовать развитию у руководителя и работников общеуправленческих и специальных конфликтологических умений. Данная программа может быть реализована посредством введения в штатное расписание комбината специалиста по развитию персонала.

3. Обеспечение нормальных за состоянием условий труда персонала. Формирование надежной системы оценки условий труда на предприятии дает возможность выбора профилактических, оздоровительных и реабилитационных мероприятий и их экономической эффективности мероприятий по профилактике -обусловленных заболеваний на предприятии с точки зрения достижения конечного профессиональными рисками и использования ограниченных финансовых ресурсов.

5. Повышение уровня мотивации персонала. Формирование лояльности персонала организации в большей степени стимулами, но не менее важное значение в формировании системы мотивации персонала имеет нематериальная мотивация, которая состоит тренингов, льготных путевок, социального пакета, поздравлений и т.п. В связи с этим необходимо:

- проанализировать структуру персонала параметрам (возраст, группа, образование, заработная плата и т.д.).

- сформировать группу специалистов для и индивидуальных систем мотивации и способов их реализации;

- выделить для каждой категории работников мотивации персонала;

- определить источники финансирования программ мотивации(расходы на нематериальное стимулирование значительно ниже, стимулирование).

6. Управление развитием персонала. В целях формирования системы профессионального развития персонала необходимо расписание предприятия ответственного лица для осуществления мероприятий по развитию персонала организации, а также при рабочем месте внедрение системы наставничества и создание образовательного пространства внутри организации. Разработать систему профессиональных конкурсов.

7. Оценка персонала. Предлагается оценку персонала проводить с использованием информационной системы. Например, в системе «1С: Предприятие 8» в рамках модуля «1С: Зарплата и Управление Персоналом 8» представляется возможность создания аттестации: приказ о проведении аттестации, график аттестации, аттестационные листы, формирование анкеты опроса, обработка результатов система предоставляет возможности применения различных методов оценки персонала и сократить трудоемкость проведения аттестации персонала.

3.2. Мероприятия по внедрению проекта

В ходе настоящего исследования были выявлены направления совершенствования стратегии кадровой безопасности ЗАО «Авида», которая предполагает:

- разработку системы оценки кандидатов на вакантные должности в зависимости от их профиля;
- совершенствование системы формирование конфликтологической компетентности руководителей структурных подразделений;
- разработка цикла корпоративных мероприятий;
- организация контроля за состоянием условий развитие системы нематериального стимулирования труда;
- подбор ответственного лица для осуществления развитию персонала;
- внедрение системы наставничества;

-создание образовательного информационного пространства внутри организации.

-разработка системы деловой оценки различных категорий персонала.

На основании маршрутного графика разработан план-график внедрения проекта с указанием стоимости проводимых мероприятий

Внедрение системы наставничества потребует следующих расходов:

Доплата наставникам составит:

$$3000 * 12 * 10 = 360\ 000 \text{ руб};$$

$$360\ 000 + 47\ 520 = 407\ 520 \text{ руб.}$$

Подбор ответственного лица для осуществления мероприятий по развитию персонала организации:

$$25\ 000 * 12 * 1 = 300\ 000 \text{ руб};$$

$$300\ 000 + 39\ 600 = 339\ 600 \text{ руб.}$$

Руководство за ходом внедрения проекта должно осуществлять руководство ЗАО «Авида». Проект, нацеленный на формирование системы кадровой безопасности ЗАО «Авида» не требует существенных дополнительных затрат для данного предприятия и большей степени проект носит организационный характер, ряд мероприятий реализовываться в рамках должностных обязанностей ответственных.

Для реализации данного проекта, направленного на формирование системы кадровой безопасности предприятия целесообразности его реализации. В этих целях требуется социально-экономическое обоснование проекта: определение социального и предлагаемых мероприятий.

Для определения величины экономического эффекта от внедрения проекта по формированию системы кадровой безопасности предприятия используют формулу расчета эффективности деятельности.

Экономический эффект в денежном отношении определяется по следующей формуле:

$$\Delta\Pi = \DeltaД - \DeltaЗ$$

Предположим, что увеличение прибыли в 2017 году после намеченных мероприятий по внедрению системы кадровой безопасности произойдет за счет управленческих решений на 3%.

Теперь необходимо рассчитать экономический эффект:

$$\text{Э} = 1,02$$

По результатам расчета экономической эффективности проектирования и внедрения мероприятий, можно сделать для организации, так как коэффициент экономической эффективности больше 1.

Годовой экономический эффект от безопасности в последующие годы будет возрастать при условии поддержания этой системы в эффективном состоянии.

Ожидаемый социально-экономический по формированию системы кадровой безопасности ЗАО «Авида» состоит в следующем:

- развитии персонала организации;
- развитие системы нематериального стимулирования персонала;
- повышении уровня лояльности персонала;
- формировании благоприятного социально-психологического климата в коллективе

Таким образом, рассчитанные достаточной эффективности запланированной программы, поскольку показатель рентабельности внедряемого проекта равен 1,02.

Мероприятия проекта окажут положительное воздействие не только на систему кадровой безопасности ЗАО «Авида», но и на все финансово-экономические показатели показатели прибыли, а также позволит достичь более устойчивого финансового положения и в последующем общей экономической безопасности предприятия.

Выводы по главе 3:

Управление кадровой, которые имеют минимальный, малый, средний, высокий, критический уровни проявления.

В ЗАО «Молочный комбинат «Авида» выявлены риски в области: отбора и найма персонала, риски, связанные с трудовыми отношениями, риски условий труда развития персонала и риски деловой оценки персонала.

Анализ рисков позволил наметить основные задачи данного проекта и разработать направления совершенствования стратегии кадровой безопасности ЗАО «Авида».

В ходе настоящего исследования разработан маршрутный график и план-график внедрения за ходом внедрения проекта должно осуществлять руководство ЗАО «Авида». Для реализации проекта назначены соисполнители.

Расчитанные показатели свидетельствуют о достаточной эффективности запланированной рентабельности внедряемого проекта равен 1,02.

Ожидаемый социальный эффект от внедрения проекта по формированию системы кадровой безопасности ЗАО «Авида» состоит в следующем: развитии; повышении уровня лояльности персонала; формировании благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ключевой задачей службы управления персоналом является разработка и сопровождение системы кадровой безопасности предприятия.

На основе рассмотрения теоретических подходов к сущности и содержанию понятий «кадровая безопасность организации» и «угроза кадровой безопасности» в качестве такового можно считать совокупность условий и факторов, которые создают опасность жизненно важным интересам участников социально-трудовых отношений, препятствуют эффективному и гармоничному развитию человеческих ресурсов.

Кадровая безопасность является важнейшей составляющей экономической с персоналом, кадрами, а они в любой составляющей первичны. Угрозу кадровой безопасности составляют несоответствие квалификации сотрудников предъявляемым к ним требованиям; недостаточная квалификация сотрудников; слабая организация системы управления персоналом; слабая организация системы обучения; неэффективная система мотивации; ошибки в планировании ресурсов персонала; снижение количества рационализаторских предложений и инициатив; уход квалифицированных сотрудников; слабая корпоративная политика; некачественные при приеме на работу.

Молочный комбинат «Авида» сетях существующих на рынках Курской, Белгородской, Воронежской областей.

В настоящее время комбинат выпускает продукцию под брендом «Авида». Ассортимент продукции включает в себя стерилизованное молоко, пастеризованное молоко и весь спектр кисломолочной продукции, а также сыры плавленые, мягкие и т. д.

В настоящее время ассортимент выпускаемой продукции под торговой маркой «Авида» представлен во всех Черноземье, г. Москва, г. Санкт-Петербург, г. Ростов и др.

Конечный результат деятельности ЗАО «Молочный комбинат «Авида»

На протяжении всего анализируемого периода у предприятия достаточно высокие показатели рентабельности продаж и собственного капитала.

Для ЗАО «Молочный комбинат «Авида» характерна линейная организационная структура управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

Руководство персоналом в ЗАО «Молочный комбинат «Авида» направлено на осуществление комплекса организационно-технических, экономических и эффективно использовать производственные и другие площади, оборудование и персонал ЗАО «Молочный комбинат «Авида» создавать благоприятные условия труда и на этой основе обеспечивать высокий уровень обслуживания населения.

Анализ деятельности ЗАО «Молочный комбинат «Авида» показал, что планированию человеческих ресурсов на предприятии уделяется внимание. Ежемесячно проводится штатному расписанию, выявляется, таким образом, количество необходимых работников, качественные характеристики вакантных должностей для того, чтобы более эффективно проводить подбор и отбор персонала. Данное планирование скорее можно назвать оперативным, поскольку составление стратегических планов по определению как качественной, так и количественной потребности в кадрах не производится.

Управление кадровой безопасностью сопряжено с кадровыми рисками, которые имеют следующие уровни проявления:

-минимальный - факторы, влияющие на кадровые риски организации, практически отсутствуют; вероятность наступления отрицательных результатов нулевая;

-малый - факторы, влияющие на кадровые риски организации, не существенны; вероятность наступления отрицательных результатов незначительна;

-средний - кадровые риски организации существенно снижают эффективность управления наступления отрицательных результатов существенна;

-высокий - кадровые риски организации значительно снижают эффективность управления вероятностью наступления отрицательных событий значительна.

-критический - кадровые риски ставят под угрозу реализацию кадровой безопасности организации; вероятность наступления отрицательных событий максимальная.

В результате проведенного анализа уровня рисков угрожающих кадровой безопасности ЗАО «Молочный комбинат «Авида» был составлен профиль внутренних кадровых рисков.

В ЗАО «Молочный отношениями, риски условий труда, риски мотивации персонала, риски обучения и развития персонала и риски деловой оценки персонала.

Анализ рисков позволил наметить основные задачи данного проекта:

- совершенствование методов отбора и найма персонала;
- Формирование благоприятной социально-экономической атмосферы в коллективе предприятия;
- снижение уровня недовольства условиями труда;
- повышение уровня мотивации труда персонала организации;
- формирование системы корпоративного обучения персонала;
- совершенствование системы.

В ходе настоящего исследования были разработаны направления совершенствования стратегии кадровой безопасности ЗАО «Авида», которая предполагает:

-разработку системы оценки кандидатов на вакантные должности в зависимости от их профиля;

-совершенствование системы разделения труда;

-формирование конфликтологической компетентности руководителей структурных подразделений;

-разработка цикла корпоративных мероприятий;

-организация контроля за состоянием условий труда персонала;

-развитие системы нематериального стимулирования труда;

-подбор ответственного лица для осуществления мероприятий по развитию персонала;

-внедрение системы наставничества;

-создание образовательного организации.

-разработка системы деловой оценки различных категорий персонала.

В ходе настоящего исследования разработан маршрутный график и план-график внедрения проекта.

Руководство за ходом внедрения проекта должно осуществлять руководство ЗАО «Авида». Для реализации проекта назначены соисполнители.

В большей степени проект носит организационный характер, ряд мероприятий проекта будет реализовываться в рамках должностных обязанностей ответственных лиц за их реализацию.

Рассчитанные показатели свидетельствуют о достаточной эффективности запланированной программы, поскольку показатель рентабельности внедряемого проекта равен 1,02.

Ожидаемый социальный эффект от внедрения проекта по формированию системы кадровой безопасности ЗАО «Авида» состоит в следующем:

-развитии персонала организации;

-улучшении условий труда персонала;

-развитие системы нематериального стимулирования персонала;

- повышении уровня лояльности персонала;
- формировании благоприятного социально-психологического климата в коллективе

Мероприятия проекта окажут положительное воздействие не только на систему кадровой безопасности ЗАО «Авида», но и на все финансово-экономические показатели прежде всего, на показатели прибыли, а также позволит достичь более устойчивого финансового положения.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Амиров А.Г. Система управления персоналом на предприятиях [Текст] / А.Г. Амиров.-М.:Всероссийский центр производительности, 2012. – 486 с.
2. Алавердов А.Р. Управление кадровой безопасностью организации[Текст]:учеб. Пособие/ А.Р. Алавердов.-М.:Маркет ДС, 2015- 176 с.
3. Алябьева Т.А. Формирование затрат на персонал и контроль его исполнения[Текст]/ Т.А. Алябьева //Международный журнал экспериментального образования.-2013.-№11.-С.133-134.
4. Аудит и контролинг персонала организации[Текст]/ под ред. П.Э. Шлендера.-М.: Вузовский учебник, 2011.-262 с.
5. Балашов, Е.И. Управление человеческими ресурсами[Текст]/Е.И. Балашов.- СПб.: Питер, 2012. – 320 с.
6. Бухалков М.И. Управление персоналом[Текст]/М.И. Булгаков.- М.: ИНФРА-М, 2011. – 400 с.
7. Веснин В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика[Текст]/В.Р.Веснин.-М.: Издательство «Проспект», 2014.-326 с.
8. Водянова В.В. Экономическая безопасность. Системное представление[Текст]/ В.В. Водянова.- М.: ГУУ, 2010.-177с.
9. Вотякова И. В.Оценка эффективности инвестиций в кадровый потенциал при формировании стратегии инновационного развития кадрового потенциала организации[Текст]/ И.В. Вотякова //Управление персоналом. – 2008. – №. 16. – С. 46-47.
10. Гацко М.Ф. О соотношении понятий «угроза» и «опасность» [Текст]/ М.Ф. Гацко// Обозреватель.-2011.-№4.-С.24-29
11. Голованова Е.Н. Инвестиции в человеческий капитал[Текст]/ Е.Н. Голованова.- М.: ИНФРА-М, 2014, 88 с.

12. Даничев О.А. Методика оценки эффективности управления персоналом в организации[Текст]/ О.А.Даничев // Менеджмент в России и зарубежом.-2012.-№1.-С.119-124.

13. Забирова Л.М. Кадровая политика организации и развитие стратегического управления человеческими ресурсами[Текст]/ Л.М. Забирова// Вестник КГЭФЭИ.-2011.-№1.-С.29

14. Ишутин П. Управление рисками персонала: проблемы и решения[Текст]/ П.Ишутин // Кадровик: Трудовое право для кадровика. Кадровый менеджмент. Кадровое делопроизводство. Официальные документы и нормативные акты для кадровика. Рекрутинг для кадровика. - 2011. - № 3. - С. 129-134.

15. Калачев А.М. Комплексная система бальной оценки кадрового потенциала организации[Текст]/ А.М. Калачев//Управленец исследований.-2012.-№9-10.-С.68-69.

16. Касимова Н. Концепции инновационного кадрового менеджмента[Текст]/Н. Касимова //Мировая экономика и международные отношения.- 2013.-№3.-С.62-67.

17. Кибанов, А.Я. Служба управления персоналом[Текст]/А.Я.Кибанов.- М.: КноРус, 2010, 418 с.

18. Кибанов, А. Я. Управление персоналом[Текст]/ АЯ Кибанова. М.: РИОР, 2010.-288 с.

19. Киселев А.А. Стратегическое планирование в системе управления предприятием (организацией): современные проблемы и пути их решения: монография[Текст]/А.А.Киселев. – Ярославль: Изд-во ЯГТУ, 2012. – 180 с.

20. Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов [Текст]/ А.К. Клочков.-М.: Эксмо. – 2010. – С. 16.

21. Князева О.В. Стратегия управления персоналом[Текст]/ О.В. Князева// Российское предпринимательство.-2010.-№1.-С.61-62.

22. Кафидов В. В. Управление человеческими ресурсами [Текст] / В.В. Кафидов, СПб.: Питер, 2012, 208 с.
23. Колпаков, П.А. Концептуальные основы экономической безопасности фирмы: Автореф. Дис.канд.экон.наук[Текст]/А.А.Колпаков.-М, 2007.-38 с.
24. Коняева А. Аутплейсмент как инструмент управления процессом высвобождения персонала[Текст]/ А. Коняева //Менеджмент по персоналу– 2009.– № ½. – 2009. – С. 50-62.
25. Копейкин Г.К. Экономическая безопасность в системе управления персоналом[Текст]/ Г.К. Копейкин, СПб.: СПбГУЭФ, 2010.-116с.
26. Королев М.И. Экономическая безопасность фирмы: теория, практика, выбор стратегии [Текст]/ М.И. Королев.-М.:Экономика. 2011.- 348 с.
27. Кормин Н. Г. Применение кадровой логистики в управлении персоналом организации[Текст]/ Н.Г. Кормин//Вестник Челябинского государственного университета. Экономика. – 2008. – №. 14. – С. 138-141.
28. Кузнецова Н.В. Понятийный анализ кадровой безопасности[Текст]/ Н.В. Кузнецова// Известия ИГЭА.-2011.-№4.-С.56-61.
29. Кузнецова Н.В. Соотношение стратегии обеспечения кадровой безопасности и кадровой стратегии организации[Текст]/ Н.В. Кузнецова// Кадровик.-2013.-№7.-С.68-73.
30. Кузнецова Н.В. Виды и структура угроз кадровой безопасности региона[Текст]/ Н.В. Кузнецова// Известия ИГЭА.-2013.-№2.-С.48-52.
31. Кынтиков М.В. Повышение эффективности управления персоналом организации через снижение риска[Текст]/ М.В. Кынтиков// Модернизация России: современные проблемы управления: сб. материалов межкафедральной научно-практической конференции. – М.: ИНЦ МГУДТ, 2016.– 226 с.
32. Любавская Л.И. Кадровая безопасность как фактор конкурентоспособности в сфере банковского предпринимательства: учебное

пособие[Текст]/ Л.М. Любавская, Д.В. Беляйкин. – Новосибирск: НФ РГТЭУ, 2010. – 104 с.

33. Мак-Мак В.П. Современные методы управления экономической безопасностью организации[Текст]/В.П. Мак-Мак.-АСОУ, 2014, 206 с.

34. Макарова И.К. Управление персоналом [Текст]/ И.К. Макарова.- М.: Юриспруденция, 2012, 129 с.

35. Митрофанова А.Е. Разработка методики управления кадровыми рисками в системе управления персоналом организации[Текст]/ А.Е. Митрофанова// Наукоеведение.-2013.-№1.-С.78-83.

36. Модянова Т. Современные концепции формирования и реализации кадровой политики: опыт европейских стран и США[Текст] / Т. Модянова // Кадровик: Трудовое право для кадровика. Кадровый менеджмент. Кадровое делопроизводство. Официальные документы и нормативные акты для кадровика. Рекрутинг для кадровика. - 2011. - № 2. - С. 144-149.

37. Можяева Т.П. Разработка подсистемы управления качеством персонала в системе менеджмента качества предприятия[Текст]/ Т.П. Можяева// Вестник Брянского государственного технического университета.- 2011.-№4.-С. 111-120.

38. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст]/Е.Б. Моргунов.- М.: Издательство Юрайт, 2011. – 561 с.

39. Мордовин С. Управление персоналом: современная российская практика[Текст]/С.Мордовин, СПб,:Издательский дом «Питер», 2013.-295 с.

40. Мотов М.А. Стратегически ориентированный потенциал предприятия[Текст]/ М.А. Мотов // Молодой ученый.-2011.-№ 10.-С.131-133.

41. Назаренко М.А. Оценка кадрового потенциала организации[Текст]/ М.А. Назаренко//Экономика и менеджмент.-2014.-№4.- С178-179.

42. Назаренко М.А. Организационная культура в системе управления персоналом[Текст]/ М.А. Назаренко//Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований.-2013.-№7.-С.191-192.
43. Назаренко М. А. Применение принципов менеджмента качества для обеспечения социальной мотивации и улучшения качества трудовой жизни [Текст]/ М.А. Назаренко //Международный журнал экспериментального образования. – 2013. – Т. 2013. – №. 4-2.
44. Одегов Ю. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход. [Текст]/ Ю. Одегов.- М.: Альфа-Пресс, 2011.- 752 с.
45. Озерникова Т.О. Стратегии обеспечения кадровой безопасности организации[Текст]/ Т.О. Озерникова//Кадровик.-2013.-№12.-С.58-63
46. Озерникова Т.Г. Внутрикorporативная социальная ответственность: трансформация в условиях кризиса [Текст]/ Т.Г. Озерникова// Управленец.-2014.-№ 3-4.-С.40-44.
47. Пархомчук М.А. Стратегия управления человеческими ресурсами организации[Текст]/ М.А. Пархомчук//Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии.-2015.-№3.-С.14
48. Петров М. Безопасность и персонал[Текст]/ М. Петров. – Litres, 2013.-285 с.
49. Поскрипко Ю.А. Оценка экономической безопасности в системе управления персоналом предприятий малого и среднего бизнеса[Текст]/ Ю.А. Поскрипко // Ученые записки Университета «КРОК». – 2012. – Вып. 32, т. 2. – С. 124–129.
50. Пошерстник Н.В. Кадры предприятия[Текст] / Н.В. Пошерстник, С.С. Мейксин. – СПб.: Издательский дом Герда, 2011. – 656 с.
51. Рудавина Е.Р. Большая книга директора по персоналу[Текст]/Е.Р.Рудавина, СПб.: Питер, 2011.-368 с.
52. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник[Текст]/ Г.В. Савицкая, М.: ИНФРА – М, 2012, 300с.

53. Самоукина Н.В. Управление персоналом: российский опыт[Текст]/Н.В. Самоукина, СПб.: Питер, 2014. – 235 с.
54. Софиенко А.В. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал[Текст]/А.В. Софиенко. – М.: Проспект, 2012.-238 с.
55. Слободской А.Л. Риски в управлении персоналом[Текст]/ А.Л. Слободской, СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2011, 248 с.
56. Сухарев С.А. От оценки к управлению кадровым потенциалом[Текст]/ С.А. Сухарев//Вестник омского университета. Серия: Экономика.-2012.-№3.-107-110.
57. Таланова А.В. Основные направления развития кадрового менеджмента в России[Текст]/ А.В. Таланова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014.-№3
58. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента[Текст]/В.В. Травин- М.: Высшая школа, 2011, 362 с.
59. Тугускина Т. Г. Факторы, влияющие на стоимость человеческого капитала [Текст]/ Т.Г. Тугускина//Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011. – №. 3. – С. 68-75.
60. Фролова П.С. Управление кадровыми рисками организации [Текст]/П.С. Фролова//Генезис экономических и социальных проблем субъектов рыночного хозяйства в России. Вып. VII / ИГТА. – Иваново, 2012. – 308 с.
61. Чумарин И.Г. Что такое кадровая безопасность компании? [Текст] / И.Г. Чумарин // Кадры предприятия. – 2013. – № 2. –С.34-38.
62. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО Бизнес – школа «Интел – Синтез», 2010, 463 с.
63. Ягунова Н. Кадровый менеджмент на предприятии: мотивация, адаптация, наставничество[Текст]/ Н. Ягунова//Проблемы теории и практики управления.-2014.-№4.-С.37-44.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Опросник К. Томаса

Инструкция: Перед вами ряд утверждений, которые помогут определить некоторые особенности вашего поведения. Здесь не может быть ответов «правильных» или «ошибочных». Люди различны, и каждый может высказать свое мнение.

Имеются два варианта, А и В, из которых вы должны выбрать один, в большей степени соответствующий вашим взглядам, вашему мнению о себе. В бланке для ответов поставьте отчетливый крестик соответственно одному из вариантов (А или В) для каждого утверждения. Отвечать надо как можно быстрее.

1.

А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

В. Чем обсуждать, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2.

А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

В. Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.

3.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

В. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

4.

А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

В. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5.

А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

В. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6.

А. Я пытаюсь избежать неприятностей для себя.

В. Я стараюсь добиться своего.

7.

А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем чтобы со временем решить его окончательно.

В. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

8.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

В. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы.

9.

А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

В. Я прилагаю усилия, чтобы добиться своего.

10.

А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

В. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11.

А. Первым делом я стараюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые спорные вопросы.

В. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

12.

А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

В. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он тоже идет навстречу мне.

13.

А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

14.

А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

В. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

15.

А. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

В. Я стараюсь сделать так, чтобы избежать напряженности.

16.

А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

В. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17.

А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

В. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18.

А. Если это сделает другого счастливым, дам ему возможность настоять на своем.

В. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19.

А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые вопросы и интересы.

В. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

20.

А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

В. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для обеих сторон.

21.

А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

В. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы и их совместному решению.

22.

А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

В. Я отстаиваю свои желания.

23.

А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

В. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24.

А. Если позиция другого кажется мне очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

В. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25.

А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

В. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26.

А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

27.

А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

В. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

В. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29.

А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30.

А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

В. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим человеком могли добиться успеха.

Бланк вопросника

№	А	В	№	А	В	№	А	В
1			11			21		
2			12			22		
3			13			23		
4			14			24		
5			15			25		
6			16			26		
7			17			27		
8			18			28		
9			19			29		
10			20			30		

Ключ к опроснику

1. Соперничество: 3А, 6В, 8А, 9В, 10А, 13В, 14В, 16В, 17А, 22В, 25А, 28А.
2. Сотрудничество: 2В, 5А, 8В, 11А, 14А, 19А, 20А, 21В, 23В, 26В, 28В, 30В.
3. Компромисс: 2А, 4А, 7В, 10В, 12В, 13А, 18В, 22А, 23А, 24В, 26А, 29А.
4. Избегание: 1А, 5В, 6А, 7А, 9А, 12А, 15В, 17В, 19В, 20В, 27А, 29В.
5. Приспособление: 1В, 3В, 4В, 11В, 15А, 16А, 18А, 21 А, 24А, 25В, 27В, 30А.

Обработка результатов

В ключе каждый ответ А или В дает представление о количественном выражении: соперничества, сотрудничества, компромисса, избегания и приспособления. Если ответ совпадает с указанным в ключе, ему присваивается значение 1, если не совпадает, то присваивается значение 0. Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях. Для обработки результатов удобно использовать маску.

Приложение 2

УТВЕРЖДАЮ
Директор
ЗАО «Молочный комбинат «Авида»

«01» июня 2012 г.

**ПОЛОЖЕНИЕ
ОБ АТТЕСТАЦИИ РАБОТНИКОВ
ЗАО «МОЛОЧНЫЙ КОМБИНАТ «АВИДА»**

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Аттестация работников имеет целью улучшение подбора и расстановки кадров, стимулирование работников к повышению квалификации, улучшению качества и эффективности работы, обеспечение роста кадровой карьеры работника и представляет собой компетентную оценку деловых качеств работников общества и результатов их труда.

2. Аттестация для специалистов отдела продаж и отдела по работе с клиентами, а также ведущих специалистов проводится 4 раза в год в установленные сроки – 5 февраля, 5 мая, 5 августа, 5 ноября. Если день аттестации выпадает на выходной, то аттестация переносится на следующий за выходным день. Аттестация для руководителя рекламной службы проводится 1 раз в год на усмотрение администрации.

3. Внеочередная аттестация проводится в отношении указанных выше категорий работников по их личному заявлению, при повторной аттестации в соответствии с пунктом 7 настоящего Положения или по инициативе администрации общества, вызванной нововведениями или производственной необходимостью.

2. ПОРЯДОК ПОДГОТОВКИ АТТЕСТАЦИИ.

1. График проведения аттестации работников (Приложение 1) на каждый квартал по представлению исполнительного директора общества предоставляется для утверждения директору не позднее 1 числа месяца, предшествующего началу аттестационного месяца, и составляется на основании списка сотрудников, подлежащих аттестации (Приложение 2).

В графике проведения аттестации указываются фамилия, имя, отчество, должность аттестуемого, наименование подразделения, в котором он работает, дата и место проведения аттестации.

2. Информация и план проведения предстоящей аттестации доводится руководителем подразделения до сведения аттестуемого работника под роспись не позднее чем за 1 месяц до даты проведения аттестации (Приложение 3).

3. Приказом генерального директора создается постоянно действующая аттестационная комиссия численностью не менее 3 членов (Приложение 4). В состав аттестационной комиссии включаются: председатель – исполнительный директор, секретарь – сотрудник общества и члены комиссии – руководители подразделений общества.

Аттестационная комиссия имеет право привлекать к своей работе квалифицированных экспертов в различных областях знания, в том числе со стороны, на платной основе, для компетентной оценки пригодности отдельных специалистов занимаемой должности (выполняемой работе).

4. Секретарь аттестационной комиссии не позднее, чем за неделю до даты проведения аттестации представляет в комиссию материалы на каждого аттестуемого работника.

В состав материалов входят копии документов об образовании, повышении квалификации, стаже работы, должностная инструкция работника, характеристика непосредственного руководителя, данные опроса мнения сотрудников ЗАО «Молочный комбинат «Авида», отзывы об аттестуемом работнике со стороны других работников и клиентов общества, с которыми он соприкасается в своей профессиональной деятельности.

При повторной аттестации к документам прилагается аттестационный лист (Приложение 5, приведены 2 варианта).

5. Опрос общественного мнения проводится секретарем или привлеченными специалистами по запросу руководителя структурного подразделения или самого аттестуемого работника среди персонала общества, с которым он непосредственно контактирует в процессе профессиональной деятельности, в том числе вышестоящего руководства, подчиненных работников, коллег аттестуемого, находящихся с ним на равной ступени управленческой иерархии.

Целью опроса является групповая оценка и самооценка профессиональных, личностных качеств аттестуемого, его способности к коммуникациям, установлению эффективного делового общения в коллективе.

Данные опроса представляются в комиссию в обобщенном виде; анкеты, используемые для проведения опроса не оглашаются.

6. Работник, подлежащий аттестации, должен быть заранее, не менее чем за две недели до даты проведения аттестации, ознакомлен с представленными в комиссию материалами. Он имеет право представить в комиссию недостающие материалы, которые, по его мнению, могут повлиять на результаты аттестации.

7. Не менее чем за две недели до даты проведения аттестации аттестуемому работнику предоставляется право ознакомиться с тематикой предстоящего на аттестации собеседования. Примерную тематику собеседования для различных категорий работников составляет секретарь комиссии по согласованию с соответствующими профильными специалистами и утверждает председатель аттестационной комиссии.

3. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ.

1. Аттестационная комиссия правомочна при участии в ее заседании не менее двух третей членов комиссии, в том числе непосредственного руководителя аттестуемого работника.

2. Аттестуемый работник обязан присутствовать на заседании комиссии. При неявке без уважительных причин, надлежащим образом осведомленного о дате, времени и месте проведения аттестации работника, аттестация может производиться в его отсутствие.

3. Аттестация включает в себя следующие этапы:

- 1) изучение членами аттестационной комиссии всех представленных в комиссию материалов;
- 2) характеристика работника его непосредственным руководителем;
- 3) собеседование с работником;
- 4) оценка пригодности аттестуемого работника занимаемой должности (выполняемой работе), составление рекомендаций;
- 5) соответствие аттестуемого должности;
- 6) голосование членов комиссии по результатам аттестации;
- 7) ознакомление аттестуемого работника с результатами аттестации.

4. Непосредственный руководитель (помимо представленной письменной характеристики) в устной форме характеризует аттестуемого работника, в том числе всесторонне оценивает соответствие профессиональной подготовки работника занимаемой должности (выполняемой работе); его профессиональную компетентность; отношение к работе и выполнению должностных обязанностей, трудовую и производственную дисциплину работника, психологическую совместимость аттестуемого работника с другими членами трудового коллектива, приводит объективные показатели (результаты работы) аттестуемого за последний отчетный период и в динамике развития.

5. Собеседование с работником производится в свободной форме, но в обязательном порядке предполагает беседу по ранее утвержденной аттестационной комиссией тематике.

6. На основании представленных в комиссию материалов, результатов собеседования, характеристики руководителя и высказываний других членов комиссии комиссия дает одну из следующих оценок деятельности работника:

- а) соответствует занимаемой должности (выполняемой работе);
- б) соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через определенный аттестационной комиссией период;
- в) соответствует занимаемой должности с заработной платы за особые достижения в работе и уровень профессионализма.
- г) не соответствует занимаемой должности с последующей переаттестацией или без таковой.

7. Голосование по результатам аттестации осуществляются членами комиссии открытым голосованием в отсутствие аттестуемого работника.

Результаты голосования определяются простым большинством голосов. При равенстве голосов работник признается соответствующим занимаемой должности (выполняемой работе) без изменения ранга.

8. Аттестационная комиссия помимо оценки деятельности аттестуемого вправе составить свои рекомендации работнику, а также в адрес непосредственного руководителя или исполнительного директора.

Аттестационная комиссия может рекомендовать в отношении работника, успешно прошедшего аттестацию, зачислить его в кадровый резерв (резерв на выдвижение), перевести на другую, более ответственную должность с соответствующим повышением ранга, поручить такому работнику наставничество молодежи, обучение вновь принятого персонала, увеличить размер оплаты труда. В рекомендациях комиссии могут быть предложения об обучении, повышении квалификации, переквалификации работника по определенному профилю.

Комиссия может рекомендовать работнику составить личную программу кадрового роста, индивидуальный бизнес-план, программу действий по совершенствованию подходов к выполняемой работе.

9. Результаты аттестации (оценка и рекомендации) заносятся в аттестационный лист, который составляется в одном экземпляре и подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, принявшими участие в голосовании.

Аттестационные документы хранятся в деле согласно номенклатуре дел общества.

10. Результат аттестации доводится до работника непосредственно после голосования, о чем он расписывается в аттестационном листе (Приложение 6). Аттестационная комиссия фиксирует свои решения в протоколе (Приложение 7).

11. Исполнительный директор обязан в 3-дневный срок после проведения аттестации довести до сведения директора общества результаты аттестации, сопровождая их своим представлением. В представлении руководителя общества должно быть выражено его личное мнение о продолжении (прекращении) с

работником трудовых отношений, зачислении работника в кадровый резерв, необходимости изменения существенных условий труда в части перевода на другую должность (место работы), объема выполняемых трудовых обязанностей, размера заработной платы в соответствии с положением о материальном стимулировании.

12. Система надбавок зависит от личного вклада сотрудника и дает возможность для поощрения (наказания) сотрудников за выполнение (невыполнение) производственных заданий по итогам каждого месяца.

4. ПОСЛЕДСТВИЯ АТТЕСТАЦИИ

1. Директор с учетом рекомендаций аттестационной комиссии и представления непосредственного руководителя аттестованного работника не позднее чем в двухнедельный срок с момента ее проведения, принимает одно из следующих решений:

- а) оставляет работника в прежней должности;
- б) с согласия работника переводит его на другую работу с повышением или понижением в должности;
- в) с соблюдением требований трудового законодательства изменяет существенные условия труда работника в части изменения объема должностных обязанностей, системы и размера оплаты труда, режима труда и отдыха, предоставляемых льгот и пр.;

2. Трудовые споры, связанные с аттестацией, рассматриваются в соответствии с порядком, установленным действующим законодательством для рассмотрения индивидуальных трудовых споров (конфликтов).

5. СПЕЦИФИКА АТТЕСТАЦИИ ОТДЕЛЬНЫХ КАТЕГОРИЙ РАБОТНИКОВ

1. Аттестация работников руководящего звена общества производится на основании настоящего Положения с учетом специфики и примерного перечня показателей для оценки квалификации руководителей подразделений (Приложение 8), предусмотренной соответствующими должностными обязанностями и внутренними документами, конкретизирующими критерии и методы оценки квалификации работников руководящего состава.

2. Изменение существенных условий трудового договора по инициативе Работодателя возможно по причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда, о чем работник должен быть уведомлен не позднее, чем за 2 месяца (ч. 2 ст. 73 ТК РФ).

6. ВНЕОЧЕРЕДНАЯ АТТЕСТАЦИЯ

1. Внеочередная аттестация проводится в отношении руководителей подразделений по решению администрации.

2. Для работников выдвинутых в кадровый резерв общества может быть проведена внеочередная аттестация по их личному заявлению для выдвижения на вакантные руководящие должности.

3. Внеочередная аттестация проводится при повторной аттестации, когда работнику установлен срок на устранение недостатков в работе по результатам ежеквартальной аттестации.

4. При производственной необходимости или принятии новых законодательных актов, имеющих непосредственное отношение к работе общества, организуется ознакомительный семинар, по окончании которого проводится аттестация полученных знаний.

Исполнительный директор _____

Приложение 3

Приложение 1
к Положению об аттестации
ЗАО «Молочный комбинат «Авида»
От 01.06.2012

УТВЕРЖДАЮ:
Директор
ЗАО «Молочный комбинат «Авида»

“ ____ ” _____ 200__ г.

ГРАФИК

Проведения аттестации работников
ЗАО «Молочный комбинат «Авида»

№\ №	Ф.И.О. аттестуемого	должность	Дата проведения аттестации	Дата предостав ления документ ов	Ответственный за предоставление документов

Приложение
к Положению об аттестации
сотрудников
ЗАО «Молочный комбинат «Авида»

УТВЕРЖДАЮ:
Директор
ЗАО «Молочный комбинат «Авида»

“ _____ ” _____ 2013 г.

ПЛАН

Проведения аттестации работников ЗАО «Молочный комбинат «Авида»

- | | |
|---|-------------|
| 1. Утверждение списков работников подлежащих аттестации | за 1 месяц |
| 2. Проведение разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации | за 1 месяц |
| 3. Утверждение графика и сроков проведения аттестации | за 1 месяц |
| 4. Отзывы на аттестуемых | за 1 месяц |
| 5. Подготовка и проведение оценки личного трудового вклада | за 1 месяц |
| 6. Образование аттестационной комиссии | за 1 месяц |
| 7. Ознакомление аттестуемых с материалами аттестации | за 2 недели |
| 8. Аттестация сотрудников | |
| 9. Принятие решения об установлении соответствующих разрядов (окладов) сотрудникам по результатам аттестации через 2 недели после аттестации. | |

Приложение
к Положению об аттестации
сотрудников
ЗАО «Молочный комбинат «Авида»

ПРИКАЗ

31.08.2012

№4-0-8/од

г. Старый Оскол

«О проведении аттестации»

1. НАЗНАЧИТЬ

Проведение аттестации специалистов ЗАО «Молочный комбинат «Авида» по технологии работы, Закону о рекламе и программе СРМ на 04 октября 2012 г.

2. УТВЕРДИТЬ

Постоянно действующую аттестационную комиссию в составе:

1. Председатель комиссии – Буркин А.В.
2. Члены комиссии: Юрасева А.В., Калачева А.Н.
3. Секретарь: Холопова А.В.

3. ПОДГОТОВИТЬ

материалы для проведения аттестации. Ответственные – специалист по кадрам Холопова А.В. и руководитель рекламной службы Юрасева А.В. Срок – 20 сентября 2012 г.

Директор

Приложение
к Положению об аттестации
сотрудников
ЗАО «Молочный комбинат «Авида»
От 01.06.2016

Аттестационный лист № _____
(Заполняется руководителями аттестуемых при повторной аттестации)

(Ф.И.О. аттестуемого)

(Подразделение, Должность)

Структура подчинения:

кому подчиняется: _____

кол-во сотрудников в подчинении: _____

Возраст: _____

Общий стаж работы (лет): _____

Стаж работы в обществе (лет): _____

Должностные обязанности	Выполнение 12345	Примечание
1		
2		
3		
Средний балл		

Проекты	Выполнение 12345	Пояснения
1		
2		
Средний балл		

Качества		Оценка 12345
1.	Ответственность. Своевременное, добросовестное, качественное выполнение заданий руководителя.	
2.	Работоспособность. Умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение в условиях больших нагрузок	
3.	Коммуникабельность. Корректность, внимательность, гибкость в общении с коллегами и внешним окружением, умение разрешать конфликтные ситуации.	
4.	Готовность к труду. Неравнодушное отношение к рабочим ситуациям, желание активно участвовать в работе и влиять на общий результат.	
5.	Знание работы. Профессиональная грамотность, практические навыки, знания и информация, используемые при работе.	
6.	Лидерский потенциал. Умение организовать и мотивировать работу подчиненных.	
7.	Личная инициатива. Готовность и способность решать проблемы по собственной инициативе.	
8.	Решительность. Способность к принятию решений и готовность отстаивать свои планы и намерения.	
Средний балл		

Подпись руководителя

Приложение (вариант 2)
к Положению об аттестации
сотрудников
ЗАО «Молочный комбинат «Авида»
От 01.06.2016

АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ РАБОТНИКА

1. Фамилия, имя, отчество _____
 2. Дата рождения _____ 3. Общий стаж работы _____
 4. Стаж работы в Компании _____ в занимаемой должности _____
 5. Занимаемая должность на момент аттестации _____
 6. Образование: _____ учебное заведение _____
 специальность _____ квалификация _____
 7. Переподготовка (повышение квалификации) _____
 8. Содержание аттестации:

1. Профессиональная подготовка, совершенствование специальных знаний;	
2. Умение применять полученные знания на практике;	
3. Отношение к работе, внешний вид аттестуемого;	
4. Достигнутые успехи и недостатки в работе;	
5. Способность качественно выполнять поставленные задачи, проявлять инициативу, быстро ориентироваться и умело действовать в сложной обстановке.	
6. Умение работать в коллективе.	

9. Краткая оценка выполнения рекомендаций предыдущей аттестации

10. Решение аттестационной комиссии по результатам аттестации

11. Рекомендации аттестационной комиссии

12. Замечания и предложения, высказанные аттестуемым сотрудником

в) в сфере снабжения

г) в сфере финансирования

д) в сфере бухгалтерского учета

е) в сфере обработки информации

ОТНОШЕНИЕ К РАБОТЕ

а) приоритеты в работе

б) нововведения и реорганизация

в) рационализация работы

ОРГАНИЗАТОРСКИЕ СПОСОБНОСТИ

а) организация работы коллектива

б) привлечение специалистов

в) использование полномочий, прав

ОСОБЕННОСТИ МЫШЛЕНИЯ

а) анализ последствий

б) решительность

в) принятие решений

г) использование ресурсов

В какой форме имеет поощрения

В какой форме имеет взыскания

Выводы непосредственного руководителя

Непосредственный руководитель

_____ /
подпись

_____ /
фамилия, инициалы

Ознакомлен:

_____ / _____ /

“ _____ ” _____ 200_г.

**Отчет
работника о проделанной работе
в межаттестационный период**

Фамилия,

имя,

отчество

Подразделение

Должность

1. Основные достижения за прошедший период

1.1. в профессиональной деятельности

в области получения дополнительных знаний и навыков _____

2. Основные трудности, мешающие работе _____

3. Потребности в дополнительном обучении, получении второй профессии _____

4. Ваши предложения по улучшению организации работы, качества продукции, сделанные за прошедший период _____

Подпись _____

Дата _____

Приложение к Положению об аттестации
 сотрудников ЗАО «Молочный комбинат «Авида»
 От 01.06.2016

Аттестационный лист

1. Фамилия, имя, отчество _____

2. Год рождения _____

3. Сведения об образовании, повышении квалификации,

(когда и какое учебное заведение окончил, специальность и квалификация по образованию, документы о повышении квалификации, переподготовке, ученая степень, ученое звание, квалификационный разряд, дата их присвоения)

4. Занимаемая должность на момент аттестации, дата назначения, избрания,
 утверждения на эту должность _____

5. Общий трудовой стаж _____ лет, в том числе стаж работы в должности _____ лет

6. Вопросы к аттестуемому и ответы на них:

7. Замечания и предложения, высказанные членами аттестационной комиссии:

8. Замечания и предложения, высказанные аттестуемым работником: _____

9. Краткая оценка выполнения рекомендаций предыдущей аттестации _____

(выполнены; выполнены частично; не выполнены)

10. Оценка служебной деятельности работника _____

(соответствует занимаемой должности; соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии по его служебной деятельности; не соответствует занимаемой должности)

11. Количественный состав аттестационной комиссии.

На заседании присутствовало _____ членов аттестационной комиссии. Количество голосов за предложенную оценку служебной деятельности работника _____ чел.; против _____.

12. Рекомендации аттестационной комиссии (с указанием мотивов, по которым они даются): _____

13. Примечания _____

Председатель аттестационной комиссии _____
(подпись) (расшифровка подписи)

Заместитель председателя аттестационной комиссии _____
(подпись) (расшифровка подписи)

Секретарь аттестационной комиссии _____
(подпись) (расшифровка подписи)

Члены аттестационной комиссии _____
(подписи) (расшифровка подписей)

Дата проведения аттестации « ____ » _____

С аттестационным листом ознакомился

Дата « ____ » _____ 200 ____ г. _____
(подпись аттестуемого)

Руководитель кадровой службы _____
(подпись) (расшифровка подписи)

Приложение (вариант 2)
к Положению об аттестации
ЗАО «Молочный комбинат «Авида»
От 01.06.2012

Решение аттестационной комиссии

1. Фамилия, имя, отчество _____
2. Дата рождения _____
3. Сведения об образовании и повышении квалификации (что окончил и когда, специальность и квалификация) _____ (_____)
4. Занимаемая должность на момент аттестации и дата назначения на эту должность – _____

5. Общий трудовой стаж _____
6. Стаж работы в ООО «ПО «ТЭК» _____
7. Вопросы к аттестуемому и ответы на них:

Вопр.

Ответ:

Вопр.

Ответ:.

Вопр.

Ответ:

Вопр.

Ответ:

Вопр.

Ответ:

8. Замечания и предложения, высказанные членами аттестационной комиссии:

9. Оценка деятельности работника по результатам голосования:

- соответствие должности _____

- отнесение к разряду оплаты _____

Количество голосов «за» _ _ «против» _____ -

10. Рекомендации аттестационной комиссии:

- _____

Председатель аттестационной комиссии _____

Члены аттестационной комиссии _____

Секретарь аттестационной комиссии _____

Дата « _____ » _____ 200__ г.

С аттестационным листом ознакомился _____ « _____ » _____ 2011 г.
(личная подпись аттестуемого)

Приложение
к Положению об аттестации
ЗАО «Молочный комбинат «Авида»
От 01.06.2016

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ Показателей для оценки квалификации руководителей подразделений

Оценка служебной квалификации аттестуемого сотрудника основывается на заключении об его соответствии положениям должностной инструкции, определении доли его участия в решении поставленных задач, сложности выполняемой им работы, ее результативности:

- образование;
- Стаж работы по специальности;
- Профессиональная компетентность;
- Знание необходимых в работе нормативных правовых актов;
- Знакомство с отечественным и зарубежным опытом в данной области;
- Умение оперативно принимать решения для достижения поставленных целей;
- Качество законченной работы;
- Способность адаптироваться к новой ситуации и находить новые подходы к решению возникающих проблем;
- Своевременность выполнения должностных обязанностей;
- Ответственность за результаты работы;
- Интенсивность труда (способность в ограниченные сроки справляться со значительным объемом работы);
- Умение работать с документами;
- Способность прогнозировать и планировать, организовывать, прогнозировать и анализировать свою работу или работу подчиненных;
- Способность в короткие сроки осваивать технические средства, обеспечивающие повышение производительности труда и качества работы;
- Производственная этика и стиль общения;
- Способность к творчеству, предприимчивость;
- Участие в коммерческой деятельности;
- Самостоятельность;
- Способность к самооценке.