

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование кадровой безопасности организации (на примере ПАО
«Сбербанк»)

Обучающийся

М.Я. Шевченко

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук Т.В. Полякова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: М.Я. Шевченко.

Тема работы: «Совершенствование кадровой безопасности организации (на примере ПАО «Сбербанк»).

Научный руководитель: к.э.н., доцент Т.В. Полякова.

Цель бакалаврской работы состоит в повышении уровня кадровой безопасности ПАО «Сбербанк».

Объектом исследования является ПАО «Сбербанк».

Предмет исследования - организационно-экономические отношения по поводу кадровой безопасности.

Методы исследования – статистическая обработка результатов, методы сравнительного анализа, методы экспертной оценки и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе. Первый раздел работы состоит из двух параграфов, в данном разделе сформулировано определение понятия экономической безопасности, системы риск-менеджмент, рассмотрены методики анализа экономической безопасности предприятия.

Второй раздел содержит характеристику рассматриваемой организации, анализируется кадровая безопасность ПАО «Сбербанк», рассмотрены методики анализа экономической безопасности, отражает основные проблемы.

В третьем разделе работы представлены мероприятия, направленные на совершенствование кадровой безопасности ПАО «Сбербанк», по итогам экономического расчета получена окупаемость данных мероприятий.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 могут быть использованы специалистами ПАО «Сбербанк».

Структурно работа состоит из введения, трех разделов, заключения и списка литературы.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты кадровой безопасности предприятия.....	7
1.1 Понятие и сущность кадровой безопасности предприятия, ее угроз и рисков.....	7
1.2 Виды угроз и рисков кадровой безопасности предприятия, особенности их оценки.....	14
2 Анализ кадровой безопасности ПАО «Сбербанк»	20
2.1 Краткая характеристика ПАО «Сбербанк»	20
2.2. Анализ кадрового состава и кадровой безопасности ПАО «Сбербанк».....	23
3 Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой безопасности ПАО «Сбербанк».....	31
3.1 Мероприятия по совершенствованию кадровой безопасности организации	31
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий ПАО «Сбербанк».....	34
Заключение	39
Список используемой литературы	41

Введение

Теория изучения кадровой безопасности отражает результат выполнения комплекса действий, средств и ресурсов, которые направлены на обеспечение надежности персонала и противодействие негативному воздействию кадровых рисков на состояние финансово-экономической безопасности организации.

В современных условиях ведения бизнеса, характеризующихся постоянными изменениями и увеличением количества факторов риска, организации в целях ведения успешной деятельности должны уделять особое внимание вопросам обеспечения экономической безопасности.

В современных условиях уровень повышения конкурентоспособности предприятия определяется наличием квалифицированных и компетентных кадров, оптимальным подбором и расстановкой кадров.

В связи с этим возникает актуальная проблема разработки системы управления кадровой безопасностью организации, которая позволяла бы отслеживать, регулировать и своевременно предупреждать об угрозах, используя как статические модели текущей ситуации, так и динамические модели для построения трендов и расчета прогнозных показателей.

Кадровая безопасность организации имеет сложную внутреннюю структуру, в которой выделяют три важнейших элемента:

- экономическая независимость;
- экономическая устойчивость;
- способность к развитию, саморазвитию и прогрессу.

Обеспечение безопасности персонала связано с понятиями «угроза безопасности» и «угроза безопасности персонала». Угрозы, в том числе кадровые, являются факторами нарушения безопасности компании. «угроза безопасности» - это риск на стадии перехода от возможности к реальности, намерение или демонстрация готовности субъекта угроз причинить ущерб объекту безопасности. Этот факт позволяет сделать вывод о том, что появление

или отсутствие угрозы безопасности определяется наличием субъектно-объектных отношений.

Определение кадровой безопасности как результата выполнения комплекса действий, которые направлены на обеспечение надежности персонала и противодействие негативному воздействию кадровых рисков и угроз на состояние финансово-экономической безопасности любой организации.

Развитие организации невозможно без развития персонала, но эти изменения должны быть системными и направлены на организацию в целом.

Безопасность персонала является наивысшим приоритетом по сравнению с другими аспектами работы, снижающими риск организации.

Доказано, что организация может повысить качество кадровой безопасности за счет развития организационной культуры с целью получения положительной динамики изменения показателей экономической эффективности.

Степень разработанности темы. Проблемы, практика и перспективы развития кадровой безопасности отражены в трудах известных ученых, таких как Е.В. Марковой, М. А. Виноградовой, А.О. Лысенко, Д.Ш. Гайдарбекова.

Зарубежный опыт понятия о кадровой безопасности анализируется в трудах Ю. О Блинда, Г.М Чепурда, Р. А. Каралли, Дж. Х. Аллен, Дж. Ф. Стивенс, Б. Дж. Уиллке, В. Р. Уилсон.

Цель исследования состоит в повышении уровня кадровой безопасности ПАО «Сбербанк».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- Определить сущность понимания кадровой безопасности организации;
- Идентифицировать всевозможные риски ПАО «Сбербанк», которые оказывают мощное влияние на уровень кадровой безопасности в исследуемой организации;

- Анализировать кадровую безопасность исследуемой организации ПАО «Сбербанк».
- Предложить мероприятия по совершенствованию кадровой безопасности.

Объектом проведенного исследования - ПАО «Сбербанк».

Предметом бакалаврской работы выступают организационно-экономические отношения кадровой безопасности исследуемой организации.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения разработанных рекомендаций в деятельности ПАО «Сбербанк».

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемых источников.

Во введении обозначены актуальность, цель, задачи, объект, предмет и методы исследования, его практическая значимость.

В первом разделе «Теоретические аспекты кадровой безопасности предприятия» раскрываются понятие, содержание и сущность кадровой безопасности, описаны основные кадровые риски.

Второй раздел «Анализ кадровой безопасности на предприятии ПАО «Сбербанк» посвящен финансовому анализу, анализу кадрового состава, численности работников, кадровой безопасности.

В третьем разделе «Направления совершенствования кадровой безопасности ПАО «Сбербанк» предложены меры по совершенствованию кадровой безопасности ПАО «Сбербанк», также проведена оценка эффективности предложенных рекомендаций.

В заключении сформулированы основные выводы по результатам исследования.

1 Теоретические аспекты кадровой безопасности предприятия

1.1 Понятие и сущность кадровой безопасности предприятия, ее угроз и рисков

Трудности в производственной деятельности организации увеличивают значение фактора времени, расширяя пространство организации и увеличивая объем и скорость получения информации и новых знаний.

Условные факторы полностью отягощают общую организационно-экономическую безопасность организации и повышают значение внутренних источников экономического роста, готовых обеспечить рост производства и защиту персонала, как основу финансового потенциала.

«Безопасность – это понятие, касающееся каждого человека. С самого рождения ребенок стремится к безопасности, это его врожденное чувство. Понятие безопасности применимо ко многим областям жизни человека, начиная от биологической безопасности человека и заканчивая информационной, корпоративной, которая затрагивает и человека» [1].

Достижение цели кадровой политики обеспечивается за счет достижения цели подсистемы управления персоналом.

Управление персоналом состоит из концепции по обеспечению эффективности организации при помощи человеческих ресурсов, с помощью дополнительных функции при общении с людьми.

Чаще всего персонал организации признается источником большого количества угроз и рисков в деятельности организации.

Изначально потребность в безопасности организации сводилась к созданию систем противодействия военным угрозам, поддержания общественного порядка, охраны сил и борьбы со стихийными бедствиями.

Этим достаточно важным ресурсом, способным организовать гибкую, адаптивную и потому эффективную производственную систему, становится

именно организационная культура, которая по качественным параметрам способна формировать тип персонала, формировать безопасность компании.

Проблема эффективного развития организационной культуры организации и степень ее влияния на эффективность кадровой безопасности, производственной деятельности.

«По данным Grant Thornton International Business Report, более 40% компаний в настоящее время страдают от экономических преступлений, теряя до 7% своей прибыли в результате грабежей; это означает, что руководство должно постоянно принимать адаптивные решения, направленные на устранение неправомерных действий персонала в условиях конфликта. Поэтому изучение вопросов, связанных с обеспечением безопасности персонала предприятий в конфликтной ситуации, является актуальным и своевременным» [23].

Кадровая безопасность каждой организации формирует условия труда персонала, помогает определить цель и средства достижения целей организации в процессе взаимодействия с сотрудниками.

Формирование организационной культуры осуществляется путем решения двух основных задач: внутренней интеграции и внешней. Внутренняя интеграция заключается в поиске способов сотрудничества и сосуществования внутри организации.

Осознание роли персонала в механизме финансово-экономической безопасности на всех уровнях системы управления любой организации стало катализатором появления многочисленных публикаций по кадровой безопасности современных ученых в сфере экономики.

Управление кадровой безопасностью предприятия рассматривается как неотъемлемая часть управления персоналом, направленная на выявление, устранение и предотвращение рисков и угроз, которые могут быть вызваны персоналом и привести к негативным последствиям для предприятия, при этом защитить работников, создать благоприятные условия труда, удовлетворить потребности персонала.

Вопросы о поддержании соответствующего уровня кадровой безопасности активно обсуждаются в научной сфере. Впрочем, методы интеграции инструментов управления рисками в кадровой безопасности остается проблематичным аспектом, заслуживающим внимания теоретиков и практиков. Кроме того, эта задача усложняется потребностью сбалансировать интересы организации в рамках управления кадровой безопасностью организации.

С учетом изучаемых концепций и подходов авторы предлагают собственный подход к изучению организационной культуры, а также ее влияния на безопасность персонала организации, результат исследований вынесен в таблицу 1.

Таблица 1 - Подходы автором к пониманию определения «Кадровая безопасность»

Автор	Понятие
Е.В. Маркова	«Уровень сформированности и реализация управленческих решений зависит от персонала, профессиональные сотрудники с необходимыми качествами и компетенциями формируют основные аспекты кадровой безопасности» [9]
М. А. Виноградова	«Обеспечение экономической сохранности организации, вследствие ликвидации наступления, не только рисков, а также угроз, связанных с недоброкачественной работой персонала» [5]
А.О. Лысенко	«Экономическая безопасность организации имеет сложную внутреннюю структуру, в которой выделяют три важнейших элемента: 1) экономическая независимость; 2) экономическая устойчивость; 3) способность к развитию, саморазвитию и прогрессу» [15]
Д.Ш. Гайдарбекова	«Кадровая безопасность организации, направлена на решение проблем, которые связаны с формированием кадрового состава, работы с персоналом на основе новейших научных и практических достижений, которые синтезированные и обогащены опытом кадровых практик» [7]

Согласно таблице 1 речь идет об умышленных действиях и ошибках со стороны сотрудников вследствие низкого профессионализма и недобросовестности. Можно утверждать, что формирование организационной

культуры организации как системы взаимосвязанных элементов неотделимо от того, что внутренняя среда взаимодействует с внешней средой, и в процессе взаимодействия внутренние факторы интегрируются и адаптируются к внешней среде.

Формирование организации невозможно представить без развития персонала, однако тем самым все эти конфигурации должны составлять системный комплекс и ориентированы на компанию в целом.

В процессе обеспечения экономической безопасности используются различные методы и приемы для достижения положительного финансового результата организации и максимизация прибыли. При прогнозировании оценки экономической безопасности предприятия анализируются все важные показатели.

В качестве объекта безопасности человека следует рассматривать организационные ресурсы работодателя, такие как: материальные, финансовые, имущественные, человеческие или трудовые, информационные и др. В этом случае объектом угроз может выступать персонал организации. В этом случае следует говорить не о кадровой безопасности организации, а о безопасности персонала организации.

Стратегия экономической безопасности должна основываться на наиболее значимых решениях, направленных на обеспечение положительного и стабильного уровня безопасности функционирования предприятия. Для создания стратегии экономической безопасности учитываются все факторы, которые влияют или могут повлиять на деятельность организации.

Ведущими элементами финансовой безопасности любой организации являются:

- защита деловой среды;
- защита информационных ресурсов;
- защита материальных ресурсов;
- защита финансовой независимости;
- защита работников (кадровая безопасность).

Эффективность управления кадровой безопасностью обеспечивается за счет учета всех аспектов и функциональных направлений управления персоналом и внедрения в их структуру инструментов кадровой безопасности.

Наибольший интерес для нашего исследования представляет пункт пятый «защита работников», то есть защита персонала от внешних и внутренних угроз и рисков. Существует четыре подхода к понятию кадровой безопасности, данные представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 - Подходы к определению сущности понятия «кадровая безопасность»

Целевой подход состоит в раскрытии понятия кадровой безопасности, как состояние безопасности и защищенности организации в целом, где приоритет ставится задачами управления данной организацией.

Процессный подход трактует понятие кадровой безопасности как процесс в ходе которого исключаются всевозможные негативные воздействия на безопасность компании в целом.

Структурированный подход рассматривает подход безопасности персонала как важный структурный элемент экономической безопасности всей организации.

Функциональный подход предполагает значение кадровой безопасности в ряде функции, таких как планирование, мотивация, координация, тем самым предполагая комплекс мероприятий по борьбе с угрозами, касающихся персонала всей организации.

Кадровая безопасность формирует определенные условия для работы персонала, определяет главную цель организации и средства по её достижению в процессе взаимодействия с сотрудниками и так далее.

Исследовав мнения различных авторов о значении отдельных составляющих кадровой безопасности, можно сделать вывод, что кадровая безопасность направлена на предупреждение и устранение угроз и рисков, связанных с деятельностью персонала. Именно поэтому кадровая безопасность занимает на предприятии приоритетное место в обеспечении безопасности в целом по отношению к другим составляющим.

В целом, мы выделяем аспекты кадровой безопасности, которые заключаются в грамотном подборе высококвалифицированных рабочих, их росте и развитии, а также разработку специализированных программ для стимулирования эффективности деятельности каждого сотрудника в организации.

Важную роль в обеспечении экономической безопасности играет работа с персоналом предприятия и его потенциальных сотрудников. Перспективы развития предприятия во многом зависят от сознательности и квалификация сотрудников [15].

Таким образом, факторами обеспечения экономической безопасности предприятия являются совокупность условий внешней среды (как внешние и внутренние), влияющие на параметры безопасности.

Разработка системы показателей для предприятий – важный элемент своевременного выявления и предотвращения угроз, возникающих в компонентах экономической безопасности. Показатели экономической безопасности – это общеизвестные нормативные характеристики и показатели, отвечающие следующим требованиям:

- отражают угрозы экономической безопасности в количественном виде;
- обладают высокой изменчивостью и чувствительностью, что позволяет своевременно увидеть сигналы об изменении положения;

- выполняют функцию индикаторов не отдельно друг от друга, а только в совокупности.

Существует три подхода к оценке кадровой безопасности, а именно системный, процессный, индикаторный и ресурсно-функциональный.

Чаще применяемым на практике является индикаторный метод оценки, благодаря расчетам определенных индикаторов определяется уровень безопасности персонала.

Исходя из вышеизложенного, управление кадровой безопасностью организации в этом направлении обусловлено тем, что персонал может как способствовать успешному развитию предприятия, так и препятствовать его реализации.

Развитие является важнейшим компонентом не только экономической безопасности, но и одним из главных условий повышения доходности и конкурентоустойчивости организации.

Для максимизации эффекта от реализуемых в организации преобразований необходимо управлять процессом развития. Развитие организации не может осуществляться без развития персонала, при этом изменения должны быть систематическими и направленными на организацию в целом.

Если акцентировать внимание на необходимости придерживаться следующих отправных моментов при осуществлении преобразований с целью развития организации:

- преобразования, возникающие в организации, существенны, если проводятся персоналом, готовым и способным к этим действиям;
- готовность и способность персонала осуществлять преобразования основывается на необходимости развития самих работников, позволяющем действительно изменять бизнес и не сопротивляться изменениям;
- развитие персонала (в том числе саморазвитие), включаясь неотъемлемым элементом в общую систему организационных изменений, основывается на базовых компонентах технологии развития.

Таким образом, управление кадровой безопасностью организации позволит своевременно реагировать на всевозможные угрозы, а также обеспечивать эффективное управление не только людьми, но и процессами управления организации в целом.

1.2 Виды угроз и рисков кадровой безопасности предприятия, особенности их оценки

Важным компонентом эффективной системы управления персоналом организации является механизм управления рисками персонала.

Окружающие кризисные явления не дают развиваться многим организациям в мире, так как им приходится сталкиваться с постоянными опасностями и рисками, значительно снижающими текущий уровень их экономической безопасности, проблема создания системы защиты от всевозможных рисков, стала приоритетной для каждой организации.

Каждой организации необходимо постоянно следить за своим финансовым состоянием, чтобы избежать кризиса и последующего банкротства. Таким образом, ей приходится сталкиваться с постоянными угрозами и рисками, существенно снижающими текущий уровень ее экономической безопасности, приоритетной стала проблема создания системы экономической безопасности, для минимизации всех видов рисков.

В настоящее время процесс глобализации воздействует на способ управления человеческими ресурсами в любой организации в мире, что выражается изменением факторов среды, закономерностей пространственного развития, изменением цивилизованных норм и стереотипов, а также действие всей системы социально-трудовых отношений.

Самым распространенным источником наибольшего количества угроз является персонал организации.

В организационных документах организации определены приоритеты, которые тесно связаны с развитием человеческого потенциала и обеспечением

его оптимального использования. Тем самым важными можно считать приоритетные социальные вопросы, занятость, образование и квалификацию сотрудников. Оба этих приоритета - это, с одной стороны, возможности для организации и их работников, но, с другой стороны, они могут быть источником определенных рисков.

Сегодня на современном этапе необходимость постановки проблемы управления рисками в работе с персоналом является еще более актуальной. Целью данного исследования является разработка теоретических подходов к управлению кадровыми рисками в современной организации.

Кадровый риск характеризуется как риск вероятной потери ресурсов компании или снижения доходов по сравнению с вариантом рационального использования человеческих ресурсов из-за возможных просчетов и ошибок в управлении человеческими ресурсами.

Кадровые риски обусловлены неэффективным функционированием районных муниципальных служб занятости, вероятными трудовыми и материальными потерями по вине руководителей и специалистов организаций.

Риски порождают различные угрозы. Различают внешние и внутренние угрозы кадровой безопасности.

К внутренним угрозам кадровой безопасности относятся: переманивание высококвалифицированных сотрудников конкурентом; лучшие условия труда и мотивация; внешнее давление на сотрудников;

К внешним угрозам кадровой безопасности относятся: неэффективное управление персоналом в организации; низкий уровень квалификации сотрудников, отсутствие корпоративной культуры организации.

Кадровый риск существенно влияет на деятельность малых и средних организаций. Для оценки рисков для персонала используются и другие методы, большинство из которых основаны на использовании экспертных знаний и опыта.

Организация сталкивается с рисками для персонала на разных этапах своей деятельности, и, конечно же, причин возникновения той или иной

рисковой ситуации может быть множество. Обычно под причиной события понимают состояние, вызывающее неуверенность в исходе ситуации.

Для кадровых рисков такими источниками могут быть факторы разной природы: экономические, политические, экологические, правовые, социальные, технические и даже моральные, поскольку это человеческий фактор производства.

На сегодняшний день информация является мощнейшим конкурентным фактором. Риск утечки информации, обычно дело рук персонала, что напрямую связаны с рисками. Данная деятельность персонала может быть источником киберугроз в организации.

Другими современными видами рисков, связанных с персоналом, являются возможность хищения материальных активов компании и риск потери средств компании в результате необоснованных вложений в обучение персонала, который затем увольняется.

Под классификацией рисков следует понимать их распределение на отдельные группы по определенным характеристикам для достижения определенных целей. Научно обоснованная классификация рисков позволит четко определить место каждого риска в их общей системе, также создаст возможности для эффективного применения соответствующих методов и приемов управления рисками.

Классификация рассматриваемых рисков вытекает, в первую очередь, из функций управления персоналом, реализуемых в соответствующем управленческом подразделении компании. В дополнение к этой функции существуют также критерии распределения рисков, такие как виды убытков, возможности диверсификации, достоверность, предсказуемость и приемлемость.

Критерии классификации рисков:

- Кадровые риски при обучении персонала;

- Кадровые риски, связанные с использованием персонала (вероятность потерь из-за отсутствия действующих технологий и инструментов по трем направлениям управления;

- Неправильный порядок увольнения может нести моральный (умышленный ущерб репутации), материальный (ущерб имуществу), финансовый (увеличение операционных издержек) риски для организации.

Управление рисками считается специальной функцией управления, а возложение управления рисками на персонал является результатом углубления специализации этой функции управления. Существует множество подходов к содержанию процесса управления риском в целом и личным риском.

Система прогнозирования рисков и угроз как компонентов комплексной системы управления кадровой безопасностью в организации, основанная на применении психосоциального подхода.

Для того чтобы построить эффективную систему управления рисками необходим постоянный мониторинг различных рисков, а именно четкие подходы к управлению рисками, управления рисками с точки зрения управления персоналом.

В условиях модернизации предприятий особое внимание следует уделять развитию персонала. Для снижения личных рисков на данном этапе необходимо иметь: внешний учет и оценку эффективности затрат на персонал, концепция развития карьеры, аттестация персонала, прошедших обучение, точный план обучения [3].

В настоящее время большинство организаций игнорируют необходимость управления процессом развития персонала. Это препятствует формированию единой кадровой политики в компаниях и таит в себе риск роста себестоимости продукции.

Следует отметить, что реализация кадровых угроз со стороны персонала носит в основном латентный характер. Их последствия трудно идентифицировать и оценить.

Иногда осуществление кадровых угроз со стороны персонала в соответствии с законодательством Российской Федерации нередко квалифицируется как преступление. Что касается характеристики преступлений, совершаемых сотрудниками организации, используются различные термины: экономическая, служебная, служебная, корпоративная, коррупционная, профессиональная, служебная преступность.

Система кадровой безопасности является огромным рычагом экономической безопасности, управление которой снижает риски и угрозы для компании, связанные с некачественным кадровым обеспечением.

В связи с этим актуальна проблема разработки системы управления безопасностью персонала, которая позволяла бы отслеживать, регулировать и своевременно предупреждать об угрозах, используя как статические модели текущей ситуации, так и динамические модели построения тенденций и расчета прогнозных показателей. Передача кадровых рисков на данном этапе способствует созданию системы управления организационными знаниями. Снизить кадровые риски увольнения и сократить транзакционные издержки помогут основные методы управления.

Изучение концептуальных принципов обеспечения кадровой безопасности компании в рамках реализации кадровой политики стало возможным следующее:

- Содержательная сущность понятия кадровой безопасности заключается в ее понимании, в результате применения комплекса мероприятий, средств и ресурсов, направленных на обеспечение надежности персонала и противодействие негативному влиянию кадровых рисков и угроз на состояние финансово-экономической безопасности.

- Составляющие кадровой политики, которые можно направить на выполнение задачи кадрового обеспечения безопасность включает в себя эффективно организованные с минимальными кадровыми рисками процессы: найма, проверки, обучение и адаптация, ограничение обязанностей и

организация работы персонала, корпоративная культура, мотивация, признание заслуг работников, повышение их квалификации, обучение и увольнение.

– Место кадровой безопасности в комплексной системе финансово-экономической безопасности связано с комплексом мер, направленных на противодействие рискам целостности ресурсов и уровня бизнеса репутацию, которые формируются в плоскости действия или бездействия персонала предприятия. Персонал службы безопасности должен стать центром системы финансово-экономической безопасности предприятия и находиться в тесном контакте с аналитической и информационной подсистемой безопасности организации.

Качественный анализ дает возможность выявить возможные виды риска, присущие данному этапу работы персонала, а также определяются и описываются причины и факторы, влияющие на уровень данного вида риска.

Кроме того, необходимо описать и оценить стоимость всех возможных последствий гипотетической реализации выявленных рисков и предложить меры по минимизации или компенсации этих последствий, предварительно рассчитав стоимость этих мер.

2 Анализ кадровой безопасности ПАО «Сбербанк»

2.1 Краткая характеристика ПАО «Сбербанк»

Сбербанк является важнейшим государственным банком в нашей стране. Он имеет свою организационную структуру, которая помогает ему выполнять комплекс конкретных хозяйственных задач, но, как и любое другое финансовое учреждение, банк подвержен различным финансовым рискам.

Объектом исследования является филиал ПАО Сбербанк №6991/0313 в г. Самара, находящийся по адресу, г Самара, улица Ново-Садовая 347 к А. Руководителем данного отделения является Михайлов Валерий Иванович.

Организационная структура отделения №6991/0313 ПАО «Сбербанка» представлена на рисунке 2.

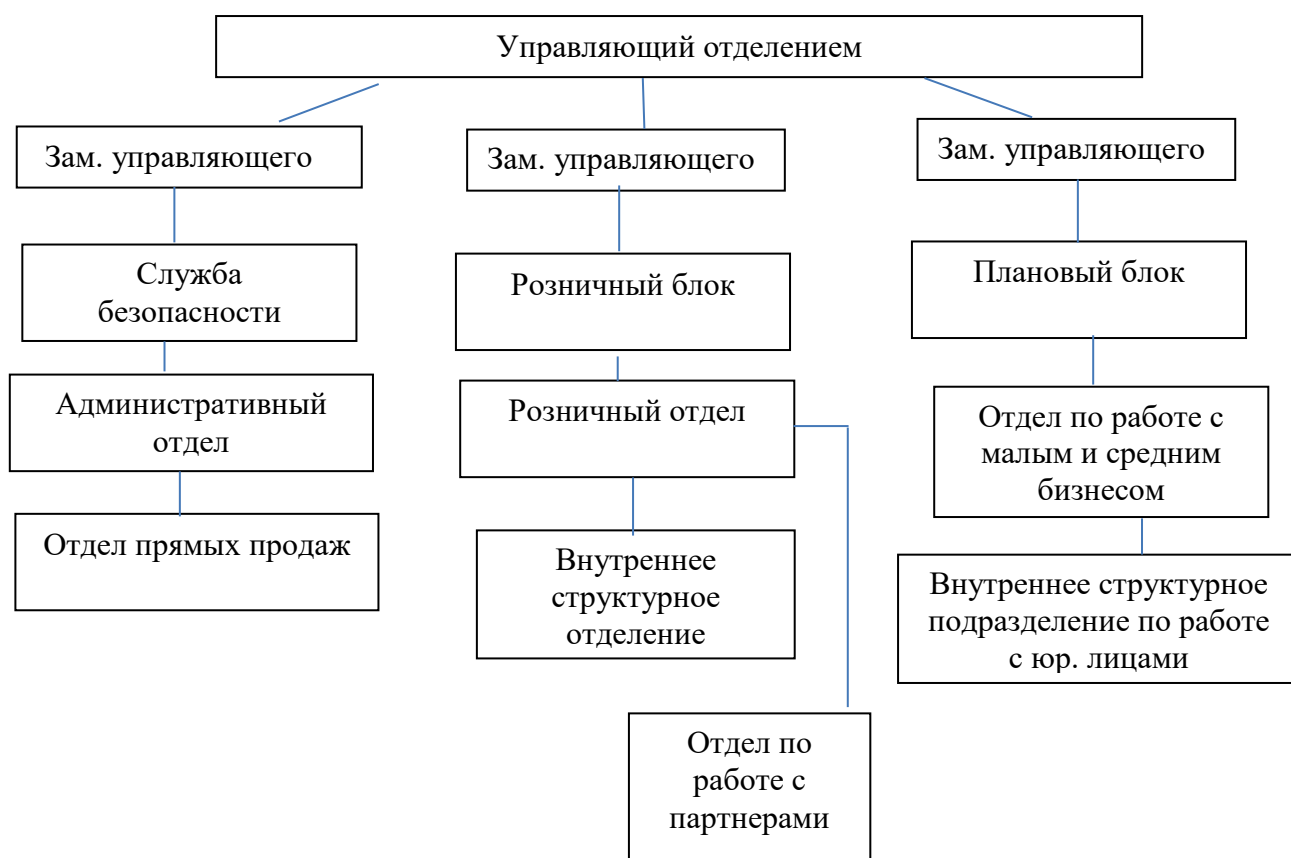


Рисунок 2 - Организационная структура отделения №6991/0313 ПАО «Сбербанк»

Полная ответственность исследуемого отделения ПАО «СБЕРБАНК» лежит на управляющем отделением, который отвечает за эффективную

деятельность данного отделения. Далее оно подразделяется на специализированные блоки, содержащие комплекс розничных банковских продуктов банка, а также система обеспечения их продажи и функционирования у которых есть управленцы, делегирующие некоторые полномочия руководителя организации или подразделения. В подчинении данных блоков отделы по работе с клиентами.

Далее рассмотрены основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Сбербанк». В таблице 2 представлены основные организационно-экономические показатели деятельности предприятия.

Таблица 2 - Анализ основных организационно-экономических показателей деятельности государственного предприятия ПАО «Сбербанк» отделения №6991/0313

Показатель	2019	2020	2021	Отклонения +/-	
				2020/2019	2021/2020
Выручка	539643	561723	1390853	22080	769130
Себестоимость	491204	498917	1286875	17513	788158
Валовая прибыль	48439	62806	103778	14367	41172
Прибыль от продаж	7917	3633	31390	-4325	28797
Прибыль до налогообложения	6939	16459	37094	8720	20635
Чистая прибыль	5710	18345	30688	13535	12343
Собственный капитал предприятия, тыс. руб.	93635	75290	108633	-18345	33343
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	98116	95719	142520	-2397	46801
Рентабельность продаж, %	1,47	0,65	2,26	-0,82	1,61
Экономическая, чистая рентабельность, %	4,51	10,57	21,02	6,06	10,45

Как видно из данных таблицы 2, выручка за три года у предприятия выросла в стоимостном выражении на 791210 тыс. руб., с 539643 тыс. руб. до

1390853 тыс. руб., при этом себестоимость выросла на 805671 тыс. руб. в стоимостном выражении, в результате чего валовый доход вырос всего на 55339 тыс. руб., в итоге прибыль от продаж выросла за счет увеличения прочих доходов и уменьшении прочих расходов, чистая прибыль предприятия выросла на 25878 тыс. руб. и в 2021 г. составила 30688 тыс. руб.

Численность занятых является статистико-экономическим показателем, позволяющим определить численность лиц, принадлежащих к определенной производственной категории по определенному признаку. Основой процесса производства организации являются люди, кадры, тем самым для анализа трудовых показателей рационально начинать с отслеживания динамики численности персонала. Данная динамика отражена в таблице 3.

Таблица 3 – Обеспеченность отделения №6991/0313 ПАО «Сбербанк» трудовыми ресурсами 2019-2021г.

Показатель	Численность			Отклонения +/-	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Руководители	25	21	22	-4	1
Менеджеры	32	26	29	-6	3
Исполнители	20	17	21	-3	4
Экономисты	12	12	12	0	0
Специалисты	45	40	41	-5	5
Итого	134	116	125	-18	+9

Данные таблицы 3 свидетельствуют, о том, что в отделении №6991/0313 ПАО «Сбербанк» г. Самара структура персонала существенно изменилась, заметны тенденции к снижению персонала в 2020 году, что вероятно свидетельствует пандемия COVID-19, фактическая численность персонала в 2020 году по сравнению с 2019 годом снизилась и составила 4 человека. Изменения в течении трех лет - фактическая численность сократилась в 2021 году число руководителей, менеджеров сократилось на 3 человека, а специалистов различных отделов сократилось на 4 человека, число

исполнителей выросло на одного человека, данные свидетельствуют о внутреннем кадровом кризисе в отделении №6991/0313 ПАО «Сбербанк» г. Самара.

2.2. Анализ кадрового состава и кадровой безопасности ПАО «Сбербанк»

Анализ и моделирование процессов управления персоналом по основным социально - трудовым показателям ПАО «Сбербанк» проводился по показателям таких направлений экономики труда, как качественный и количественный состав персонала, движение персонала, текучесть персонала, в динамике за последнее 3 года. Успешный анализ кадровой безопасности позволяет снизить всевозможные риски и угрозы для организации. Оценку кадровой безопасности в данной работе выполним с помощью индикаторного подхода.

Анализ кадрового состава и движения персонала в организации позволяет дать оценку соответствия потребностям в персонале для исследуемого отделения. Данные представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ структуры персонала отделения №6991/0313 ПАО «Сбербанк» г. Самара

Показатель	2019	2020	2021	Отклонения +/-	
				2020/2019	2021/2020
Среднесписочная численность персонала	122	104	113	-18	9
Рабочие (консультанты)	52	43	50	-9	7
Специалисты	45	40	41	-5	1
Руководители	25	21	22	-4	1

Данные таблицы 4 свидетельствуют, что среднесписочная численность персонала заметно выросла в 2021 году, сократилось количество персонала в

должности рабочие (консультанты) на 9 человек в 2020 году, однако в 2021 году прибавилось в данной должности на 7 человек, вероятнее всего увеличение сотрудников в 2021 году произошло после снятия ограничений после пандемии в г. Самара. Количество специалистов в 2020 г по сравнению с 2019 г снизилось, возможно данные сотрудники были переведены в другие отделения на другие должности, это значит, что в данном исследуемом отделении отсутствует уровень мотивации сотрудников. Персонал высшего звена в 2021г прибавилось на 1 человек, возможно открытие нового блока в структуре данного исследуемого отделения № 6991/0313.

Стабильностью характеризуется звено руководящего состава, в динамике за три года показатели по данной категории практически не изменяются. Наличие квалификационных разрядов по данной категории не предусмотрено. Данные отражены в таблице 5.

Таблица 5 – Движение персонала отделения №6991/0313 ПАО «Сбербанк»

Показатель	2019	2020	2021	Отклонения +/-	
				2020/2019	2021/2020
Состояло работников на начало периода	122	104	113	-18	9
Принято всего (Оборот по приёму)	43	40	48	-3	8
Выбыло всего, в т.:	10	18	15	8	-3
По собственному желанию	5	3	7	-2	4

Таблица 5 отражает недостаточную степень лояльности персонала организации, в связи с неоправданными зарплатными ожиданиями, так и о массовых увольнениях в связи со сложившейся экономической ситуации, вызванной пандемией COVID-19. Для точного анализа данного исследования рассмотрим относительные показатели движения персонала. Данные отражены в таблице 6.

Таблица 6 – Относительные показатели движения персонала отделения №6991/0313 ПАО «Сбербанк»

Показатель	2019	2020	2021	Отклонения +/-	
				2020/2019	2021/2020
Интенсивность оборота по приёму	13	15	37	2	22
Интенсивность оборота по выбытию	14	16,6	19	2,6	2,4
Коэффициент текучести кадров	15	16,6	19,3	1,6	2,7

Таблице 6 показывает точный анализ движения персонала в ПАО «Сбербанк», также отражает, неплохие основные экономические показатели деятельности ПАО «Сбербанк» существующая в организации модель движения персонала не в достаточной степени эффективна, что может оказать существенное влияние на потенциал предприятия в будущем.

В последнее время, в связи с актуализацией проблемы кадровой безопасности, все чаще в трудах исследователей данной области встречается применение индикаторного подхода к проблеме, рассмотренного нами ранее. Данные отражены в таблице 7.

Таблица 7 – Расчет индикатора кадровой безопасности – коэффициента текучести кадров отделения за период 2019 – 2021 гг.

Наименование показателей	2019	2020	2021	Отклонения +/-	
				2020/2019	2021/2020
Среднесписочная численность, чел	122	104	113	-18	9
Выбыло работников, чел.	43	40	48	-3	8
Коэф. текучести кадров, %	35,2	38,46	42,48	3,26	4,02

Данные таблицы 7 отражают, что численность персонала в период за 2019-2021 значительно снижается, тем самым изменения за 2021 год по сравнению с 2019 составили 9 человека. Количество выбывших работников из данного отделения ПАО «Сбербанк» увеличилось.

Обучение персонала является неотъемлемой частью деятельности в организации. Таким образом, планирование обучения является частью процесса корпоративного планирования. Индикатор издержек на обучение в общем объеме издержек на персонал в организации ПАО «Сбербанк» данные исследования отражены в таблице 8.

Таблица 8 – Виды обучения персонала ПАО «Сбербанк» и затраты на него в период 2019–2021 гг.

Показатель	2019	2020	2021	Отклонения +/-	
				2020/2019	2021/2020
Обучение персонала, финансового блока чел.	98	76	64	-22	-12
подготовка, переподготовка руководителей высшего звена	37	25	18	-12	-7
повышение квалификации аудиторов	61	51	46	-10	-5
Повышение квалификации специалистов, чел	15	12	8	-3	-4
- на базе организации	10	8	5	-2	-3
Затраты на обучение, тыс. руб.	904,5	708,16	625,42	-196,34	-82,74
ФОТ, тыс. руб.	65044	65759	89823	715	24064

Исходя из таблицы 8 видно, что в исследуемый период обучение и повышение квалификации на предприятии проходили как сотрудники финансового блока (аналитики, специалисты по инвестициям, финансовые аналитики), так и специалисты, при этом у последней категории работников было актуальным повышение квалификации на базе организации. Наблюдается тенденция, направленная на снижение затрат на обучение персонала на -196,34 тыс. руб. в 2020 году, также в 2021 г по сравнению с 2020 г, снижение затрат в стоимостном выражении составило -82,74 тыс. руб., что может быть связано,

как с экономией средств, так и неэффективностью обучения в дальнейшем производственном процессе.

Исходя из имеющихся данных, представленных в таблице, можно вычислить уровень издержек на обучение в общем объеме издержек на персонал ПАО «Сбербанк» за рассматриваемый период:

$$\text{Уи.о.2019} = 904,5 / 65044 * 100 = 1,4 \%$$

$$\text{Уи.о.2020} = 708,16 / 65759 * 100 = 1,07 \%$$

$$\text{Уи.о.2021} = 625,42 / 89823 * 100 = 0,7 \%$$

Произведенным расчетом затрат на обучение в общих издержках на персонал ПАО «Сбербанк» за период 2019–2021 гг. установлено, что их удельный вес имеет крайне низкое значение, которое также имеет тенденцию понижения, что подтверждает факт неэффективности обучения, организованного как на базе предприятия, так и в специализированных учебных заведениях.

Индикатор степени удовлетворенности оплатой труда. В результате исследования дана оценка по данному индикатору. Методом анкетирования опрошено 102 сотрудника ПАО «Сбербанк» выявлена степень их материальной удовлетворенности трудом, а также социальной, технической и моральной сторонами деятельности на предприятии. Данные отражены в таблице 9.

Таблица 9 – Удовлетворенность оплатой труда в отделения №6991/0313 ПАО «Сбербанк»

Вопрос	Положительных ответов	Доля положительных ответов от общего числа опрошенных, %	Степень удовлетворенности
Устраивает ли Вас ваша заработная плата?	88	48	Средняя
Удовлетворены ли Вы организацией режима труда и отдыха на предприятии? Есть ли претензии к ПАО «Сбербанк» условиям труда и отдыха?	65	71	Высокая
Способствует ли ваше отделение в повышении карьерного роста?	43	18,5	Низкая
Работу, которую Вы выполняете полностью удовлетворяет Ваш уровень знаний?	89	81,5	Высокая
Имеете ли претензии начислению социальных выплат в данном отделении?	12	48	Средняя
Уровень модернизации техники удовлетворяет, Вас?	98	86	Высокая

Степень удовлетворенности работников предприятия рассчитаем так:

$$\text{Индекс удовл.} = 395/9=43,8 \%$$

В период 2019–2021 гг. персонал ПАО «Сбербанк» имеет среднюю степень удовлетворенности заработной платой.

Удельный вес оплаты труда в общем объеме издержек организации. Расчет данного индикатора по формуле (Приложение А), учитывая, что общие издержки в ПАО «Сбербанк» в рассматриваемый период составляли в 2019 году – 69118 тыс. руб., в 2020 – 74663 тыс. руб., а в 2021 году – 101792 тыс. руб., будет равен:

$$Увс_{2019}=65044/69118*100=94,1 \%$$

$$У_{вс2020}=65759/74663*100=88 \%$$

$$У_{вс2021}=89823/101792*100=88,2 \%$$

Как видно из расчетов, удельный вес оплаты труда в общей себестоимости имеет тенденцию к снижению, что может быть вызвано амортизацией основных средств и оборудования.

Таким образом, в ПАО «Сбербанк» три индикатора кадровой безопасности не соответствуют нормируемому показателю:

- коэффициент текучести кадров. Среднее значение составило 16,9 %, что превышает эталонный показатель. Данное обстоятельство может свидетельствовать о наличии проблем кадрового сегмента деятельности на предприятии, связанных с высоким уровнем выбытия (увольнения) работников.

- доля издержек на обучение в общем объеме издержек на персонал имеет крайне низкое значение 1,05%, что в 30 раз ниже порогового значения. Показатель данного индикатора представляет ощутимую угрозу кадровой безопасности предприятия.

- среднее значение степени удовлетворенности оплатой труда в ПАО «Сбербанк» составляет 54,6%, что ниже значения эталона в 2 раза. На предприятии стимулированию труда сотрудников внимание не уделяется, что напрямую влияет на низкий уровень мотивация и лояльности персонала.

На основании проведенного ранее анализа определения понятия «кадровая безопасность», а также ранее упомянутой классификации кадровых рисков, можно сформулировать ряд общих рекомендаций по укреплению безопасности кадровой составляющей.

В процессе проведенного исследования индикаторов кадровой безопасности, можно сделать вывод:

- индикатор текучести кадров превышает нормируемый показатель, тем самым свидетельствует, о наличии проблем кадрового сегмента в отделении №6991/0313 ПАО «Сбербанк», которые связаны с высоким уровнем выбытия сотрудников.

– показатель индикатора затрат на обучение представляет собой для организации угрозу кадровой безопасности, так как имеет низкое значение. Можно сделать вывод, что в отделении №6991/0313 ПАО «Сбербанк» должного внимания профессиональному развитию работников не уделяется, как следствие всего увеличивается доля уволившихся сотрудников с высших должностей, что свидетельствует к понижению тенденции квалификации персонала.

– показатель индикатора удовлетворенности оплатой труда в отделения №6991/0313 ПАО «Сбербанк» имеет низкие показатели, тем самым данное явление влияет на низкий уровень мотивации и лояльности персонала.

Значение рассмотренных индикаторов характеризуют кризисную модель кадровой безопасности организации, что предполагает проведение мероприятий по совершенствованию данной модели.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой безопасности ПАО «Сбербанк»

3.1 Мероприятия по совершенствованию кадровой безопасности организации

Кризисное положение состояния безопасности отделения ПАО «Сбербанк» по кадровой составляющей, установленное в результате расчетов, характеризует наличие определенных рисков и угроз в организации. Для поддержания достигнутого уровня безопасности персонала и предотвращения критических ситуаций предлагается к внедрению в административно-хозяйственную деятельность организации следующие общие мероприятия, представленные в таблице 10.

Таблица 10 – Меры по обеспечению состояния защищенности в кадровом составе ПАО «Сбербанк»

Мероприятия	Решения
Модернизация системы мотивации сотрудников.	Создание продуктивной системы оплаты труда и поощрительных программ, с целью увеличения основных показателей деятельности предприятия, качества выполненных работ, оказанных услуг и роста квалификации персонала.
Формирование программы лояльности	Поддержание на высоком уровне оперативного вовлечения сотрудников в производственный процесс с помощью бонусной системы премирования сотрудников ПАО «Сбербанк»
Увеличение финансирования на обучение персонала.	Внедрение обучения и повышения квалификации персонала на базе учебных центров, как в самой организации, так и по договорам с учебными заведениями высшего и среднего профессионального образования.

Также хотелось бы упомянуть, что кадровая безопасность в любом хозяйствующем субъекте, в первую очередь определяется морально-

психологической атмосферой в команде и, следовательно, приверженностью персонала организации.

Для повышения системы мотивации рассмотрим первое мероприятие с использованием поощрительных программ для персонала.

– Модернизация системы мотивации сотрудников.

Для того чтобы система мотивирования сотрудников работала эффективно, необходимо создать условия, которые будут побуждать персонал организации работать продуктивно. При помощи грамотно выстроенной системы мотивации можно минимизировать кадровые риски, а также решить множество задач.

Предполагается создание системы премирования сотрудников, что позволит понизить уровень коэффициента текучести кадров; образование запасов на материальное стимулирование за счет прибыли организации, определение размеров премирования по категориям работников.

Предлагается расходовать созданный резерв материального стимулирования на единовременные выплаты в виде премий сотрудникам по результатам выполнения работ, к которым предъявляются особые требования по срокам, качеству, а также значимости задания или работ для развития и функционирования предприятия, на премии по результатам работы за год (13-я зарплата), а также на текущее премирование.

Не менее важное значение в разработке механизма мотивации сотрудников имеет и внедрение мер нематериальной стимуляции (льготные путевки для оздоровления, расширенный социальный пакет, возмещение денежных средств, затраченных на занятия спортом, оплата обедов, доставка до места работы служебным транспортом и т.д. данные сгруппированы в таблице 11.

Таблица 11 – Показатели функционирующей и перспективной системы премирования сотрудников отделения №6991/0313 ПАО «Сбербанк»

Направление стимулирования	Функционирующая система	Перспективная система
Текущее премирование	10 % от оклада	35-45 % от оклада
Материальная помощь	3 % от оклада	5 % от оклада
Премия по итогам за год (13-я з/п)	Не предусмотрено	15-30 % от оклада
Единовременные выплаты	Не предусмотрено	До 10 % от оклада

Внедряемое мероприятие позволит качественно реформировать вектор материального стимулирования в организации.

- Увеличение финансирования на обучение персонала.

Данное действие предполагает профессиональное развитие, повышение квалификации сотрудников, что также будет влиять и на общую производительность труда в ПАО «Сбербанк».

Обучение и повышение квалификации также будет осуществляться как онлайн-формат, так и непосредственно в ПАО «Сбербанк» совместно с лучшими преподавателями Самарских ВУЗов, с последующей сдачей зачетов по пройденному обучению на новом оборудовании, что реализует функцию по проведению строгого контроля за системой обучения сотрудников и регулярное проведение оценки её эффективности. Кроме того, видится необходимым оптимизировать систему наставничества и аттестации персонала в организации.

- В качестве рекомендации будет рассматриваться программа лояльности для лучших сотрудников.

Программа лояльности будет охватывать следующие направления:

- Оплата абонеента в фитнес-клуб. Годовой абонемент в престижный спортивный клуб хорошо работает для удержания сотрудников, но

не сам по себе в сочетании с другими мерами. Планируется выбрать 3-х лучших сотрудников и предоставить им абонемент в фитнес-клуб.

– По результатам оценки работы будут определены 5 сотрудников компании, которые по итогам года получают подарочный праздничный сертификат на сумму 25 000 руб. Будет организовано сотрудничество с туристической компанией ООО «ВТК-Тур» г. Самара.

Предлагаемая система рекомендаций по повышению уровня безопасности персонала будет носить системный и комплексный характер и будет направлена на общее улучшение работы исследуемой организации.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий ПАО «Сбербанк»

В целях проведения расчета экономического эффекта от предложенных выше мероприятий в отделении ПАО «Сбербанк» по укреплению кадровой безопасности и получения значений оптимизации, можно составить соответствующий план по реализации предлагаемых нововведений. Оценка эффективности предложенных мероприятий требует определения экономических и социальных последствий их реализации.

Социальная эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления кадровой безопасности в первую очередь проявляется в виде возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в ПАО «Сбербанк».

К числу позитивных моментов осуществления предлагаемых мероприятий можно отнести обеспечение персоналу ПАО «Сбербанк» надлежащего жизненного уровня, а именно благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимая социальная защита на уровне организации.

Однако кроме социального эффекта проведения мероприятий существует и вполне экономический эффект. Следует обратить внимание на

принципиальную взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования системы и технологии управления кадровой безопасностью, которая объясняется следующим: с одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является надежным, и она получает прибыль, позволяющую представить эти стимулы.

Расчет мероприятий осуществляется с помощью формул, представленных в таблице 12.

Таблица 12 - Комплекс индикаторов расчета кадровой безопасности ПАО «Сбербанк»

Группа показателей	Индикаторы	Расчет	Рекомендованный порог
Показатели состава и движения персонала	Коэф. тек. кадров	$Kв/Чср \cdot 100$, (2) где Кв – количество выбывших за отчетный период; Чср – среднесписочная численность персонала за отчетный период.	от 2 до 10% min
	Образовательный состав	Экспертным методом	100% max
Показатели затрат от инвестиций в персонал	Доля издержек на обучение в общем объеме издержек на персонал	Затраты на обучение / Общ. затраты на персонал (ФОТ)	- max
Показатели мотивации	Степень удовлетворенности оплатой труда	Экспертным методом	100% max
	Удельный вес оплаты труда в общих издержках организации	ФОТ/Общ.издержки	от 55 до 80% max
Личностные показатели	Доля персонала, не имеющего нарушений трудовой дисциплины	$Чнн/Чобщ$, (3) Где Чнн – количество персонала не им.нарушений; Чобщ – Общ.числ.персонала.	100% max

Так, на реализацию мероприятий, связанных с обучением персонала ПАО «Сбербанк» (12 чел. в месяц) предполагается в прогнозируемом периоде

затратить: на обучение – 14340 тыс. рублей, на организацию и проведения наставничества – 3420 тыс. рублей, на аттестацию – 800 тыс. рублей.

Общая сумма затрат на обучение персонала составит: $14340 + 3420 + 800 = 18560$ тыс. рублей.

Таким образом, эффективность данного мероприятия рассчитывается по формуле, представленной, в прогнозируемом периоде, с учетом размера фонда оплаты труда на уровне 2021 года, и составит:

$$\text{Эффективность} = \frac{18560}{8923} * 100 = 20,6\%$$

Общий экономический эффект составит 22383,36 тыс. рублей в год.

В результате проведенного анкетирования среди всех сотрудников ПАО «Сбербанк» по предложенной перспективной системе премирования с учетом создания резерва материального стимулирования, 972 сотрудника были бы удовлетворены такой формой оплаты труда. Степень удовлетворенности рассчитывается по формуле, представленной выше:

$$\text{Удовл. з. п} = \frac{(972 * 100)}{1032} = 94,1\%$$

В результате проведения мероприятий по внедрению нововведений, касающихся обучения и повышения квалификации сотрудников ПАО «Сбербанк», системы мотивации, в прогнозируемом периоде можно ожидать снижение значения коэффициента текучести кадров до 50 %, в том числе и за счет снижения показателя выбытия. Таким образом, при данных условиях, вероятно, спрогнозировать значение коэффициента текучести в 9,6 %.

$$\text{Ктек. кадр.} = \left(\frac{100}{1032} \right) * 100 = 9,6\%$$

Результаты по оптимизированным значениям индикаторов кадровой безопасности ПАО «Сбербанк» отражены таблице 13.

Таблица 13 – Сводная таблица индикаторов кадровой безопасности в ПАО «Сбербанк» после внедрения предложенных мероприятий

Индикатор	2019	2020	2021	Вес индикатора	Прогноз на 2023
Коэффициент текучести	16,9	9,6	9	0,01	12,11
Образовательный состав	100	100	100	0,17	81,2
Доля издержек на обучение	1,05	20,6	30	0,13	91,2
Удовлетворенность оплатой	54,6	94,1	100	0,18	11,2
Удельный вес оплаты труда в общих издержках	90,1	90,1	70	0,1	1,5
Доля персонала без нарушений трудовой дисциплины	98,6	98,6	100	0,24	100
Сохранение коммерческой тайны	90	90	100	0,17	100

Рассчитаем интегральное значение коэффициента кадровой безопасности ПАО «Сбербанк» в прогнозируемом периоде, используя количество наиболее опасных угроз, полученные сведения по оптимизированным индикаторам кадровой безопасности, эталонным значениям и весу индикаторов.

Интегральный показатель кадровой безопасности

$$m = \sum_{n=1}^N w_n * x_n^{\Pi} * x_n^{\mathcal{E}} \quad (4)$$

где n – номер индикатора;

N – количество используемых индикаторов;

w_n – весовой коэффициент n-го индикатора;

x_n^{Π} – значение n-го индикатора организации;

$x_n^{\mathcal{E}}$ – значение n-го индикатора эталона.

$$N1 = (0,096 * 0,09) * 0,01 / (0,09 * 0,9) = 1,066$$

$$N3 = (0,206 * 0,3) * \frac{0,05}{0,3 * 0,3} * 0,5 = 0,6866$$

$$N4 = (0,941 * 1) * 0,17 / (1 * 1) * 0,17 = 0,941$$

$$N7 = (0,7 * 0,8) * \frac{0,15}{0,8 * 0,8} * 0,15 = 0,0196$$

$$m = (1,066 + 0,6866 + 0,941 + \frac{0,0196}{4}) = 0,67$$

На основе представленных расчетов интегральный показатель кадровой безопасности ПАО «Сбербанк» в прогнозируемом периоде составляет 0,67, а исходное значение этого показателя за период 2019 – 2021 гг. – 0,3. Данный показатель попадает в интервал 0,61–0,80, что характеризуется нормальным состоянием кадровой безопасности, и в дальнейшем необходима поддержка данного состояния на достигнутом уровне и проведение мероприятий по профилактике кризисных явлений.

Таким образом, предложенные мероприятия доказывают свою эффективность и при их внедрении позволят управлять сотрудниками, тем самым довольно укрепят кадровую безопасность ПАО «Сбербанк», позволят качественно улучшить ее уровень, укрепить кадровый потенциал и в значительной степени минимизировать имеющиеся риски и угрозы.

Заключение

Внутренняя угроза становится очень серьезной проблемой в большинстве организаций, и руководство несет ответственность за обеспечение безопасности.

В теоретической части работы раскрыта сущность таких понятий как: «безопасность персонала», учтены угрозы и риски, которые прямо воздействуют на безопасность персонала организации, вынесены цели и задачи и важность обеспечения безопасности персонала для каждой организации.

В практической части работы была дана краткая характеристика ПАО «Сбербанк», определена его цель и вид деятельности, обозначены основные технико–экономические показатели, отображена организационная структура управления, проведен анализ кадровой безопасности, выявлены основные проблемы кадровой безопасности ПАО «Сбербанк». Предложены мероприятия для совершенствования кадровой безопасности, разработаны критерии оценки эффективности мероприятия, рассчитан эффект.

Безопасность персонала является одним из приоритетных направлений деятельности организации по обеспечению экономической безопасности, механизм действия которого направлен на установление и поддержание экономической безопасности хозяйствующего субъекта на должном уровне, а также устранение всевозможных рисков и угроз.

В процессе работы исследовали кадровую безопасность организации. Задачи, поставленные в начале работы, были решены. Исходя из этого, на защиту выносятся следующие положения:

- Рассмотрены теоретические аспекты обеспечения кадровой безопасности организации, установлены ее сущность, основные элементы, ее субъекты и объекты, отражены возможные угрозы и риски кадровой безопасности.

– Идентифицированы всевозможные риски ПАО «Сбербанк», которые оказывают мощное влияние на уровень кадровой безопасности в исследуемой организации;

– Проведен анализ уровня кадровой безопасности ПАО «Сбербанк», идентифицированы выявленные риски. Так как, в указанный период состояние кадровой безопасности организации характеризовалось степенью кризиса. Выявлено, что основными источниками рисков и угроз на предприятии являются высокие показатели текучести кадров, низкие показатели стимулирования труда работников, их обучения и развития.

– Предложены мероприятия по совершенствованию кадровой безопасности. На основании сведений, полученных в результате исследования, был разработан ряд мероприятий, направленных на укрепление кадровой безопасности предприятия, а также произведен расчёт экономического эффекта от внедрения предложенных мероприятий ПАО «Сбербанк».

Итак, с учетом реализации предложенных мероприятий можно выйти из кризисной ситуации в области кадровой безопасности ПАО «Сбербанк». Оценить уровень нормального состояния исследуемой сферы, с дальнейшим осуществлением превентивных кризисных мероприятий, это еще раз доказывает тот факт, что только при реализации всего комплекса мер по обеспечению кадровой безопасности можно добиться снижения (полного устранения) уровня рисков и угроз.

Кадровая безопасность организации непосредственно влияет на результаты финансово-хозяйственной деятельности организации и состояние экономической безопасности в целом, поэтому требует постоянного контроля и совершенствования.

Список используемой литературы

1. Алавердов А.Р. Управление кадровой безопасностью организации: учеб. /А.Р. Алавердов. -М.: Маркет ДС, 2018. -176 с.
2. Басовский, Л.Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская и др. - М.: Инфра-М, 2018. - 544 с.
3. Бойдало М.К., Жигулин Г.П. Метод и модель оценки профессионального соответствия персонала в вопросах обеспечения информационной безопасности//Научно-технический вестник Поволжья. -2019. -№3. -С. 66-71
4. Виноградова М.А. Кадровая безопасность регионов в развитых, развивающихся и периферийных странах: сравнительный анализ // Креативная экономика. – 2021. – Том 15. – № 4.
5. Гайдарбекова Д.Ш., Кадровая безопасность организации: риски и угрозы. / Д. Ш.Гайдарбекова // Вестник науки и образования. [Электронный ресурс], Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-bezopasnost-organizatsii-riski-iugrozy/viewer>.
6. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) [Электронный ресурс]: федер. закон РФ от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 28.06.2021, с изм. от 26.10.2021). – Консультант Плюс. Надежная правовая поддержка, Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
7. Даниленко, С. В. Подходы к управлению кадровой безопасностью предприятия в ходе реструктуризации /С. В. Даниленко//Проблемы экономики. -2018. -№ 4. -С. 146-150.
8. Дорофеев К.Н. Кадровая безопасность в системе экономической оценки деятельности фирмы/Дорофеев К.Н., Гараева Е.В.//Журн. Молодой ученый. -2018. -№6. -С. 327-331.
9. Жигулин Г.П. Метод и модель оценки профессионального соответствия персонала в вопросах обеспечения информационной безопасности//Научно-технический вестник Поволжья. -2017. -№3. -С. 66-71.

10. Жигулин Г.П., Бузинов А.С., Шабает Р.И. Моделирование и прогнозирование информационных угроз. -СПб. СПб ГУ ИТМО, 2020.
11. Качкова, О.Е. Экономический анализ хозяйственной деятельности (для бакалавров) / О.Е. Качкова, М.В. Косолапова, В.А. Свободин. - М.: КноРус, 2019. - 288 с.
12. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]: принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020. – Консультант Плюс. Надежная правовая поддержка, Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
13. Королев М. И. Проблема безопасности в теории фирмы. Развитие и противоречия//Вестник Волгоградского гос. ун-та. -2019. -№ 1(20). -С. 53-58. - (3. Экономика. Экология).
14. Кузнецова Н. В. Кадровая безопасность организации. Сущность и механизм обеспечения. -Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2019. -285 с.
15. Лысенко А.О. Организационные и экономические составляющие конкурентоспособности предприятия // Кадры предприятия. - 2019. - №1. - С. 10-11
16. Маркова Е.В. Кадровая безопасность предприятия в современной экономике// проблемы и перспективы экономических отношений предприятий авиационного кластера. III Всероссийская научная конференция. Ульяновский государственный технический университет (Ульяновск). Научно-технический вестник Поволжья. -2019. -№3. -С. 66-71.
17. Мельник, М.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие / М.В. Мельник, Е.Б. Герасимова. - М.: Форум, 2017. - 96 с.
18. Митрофанова А.Е. Управление кадровыми рисками в работе с персоналом организации. Автореф. дисс.канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2017.
19. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) [Электронный ресурс]: федер. закон РФ от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от

02.07.2021). – Консультант Плюс. Надежная правовая поддержка, Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

20. Османов И.Х. Разновидности угроз для предприятия со стороны персонала и пути их устранения / In Situ. 2018. № 1-2. С. 70-73.

21. Радюкова Я. Ю., Шамаев И. Н. Экономическая безопасность страны как многоуровневая система элементов и отношений//Социально-экономические явления и процессы. Тамбов, 2018. № 1-2. С. 194-198.

22. Рыжов Р.О. Кадровая безопасность: опыт социологической концептуализации. //Сборник научных статей -СПб.: Институт бизнеса и права, 2019.

23. Селетков С. Н. Управление информацией и знаниями в компании: Учебник / С.Н. Селетков, Н.В. Днепровская. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 208 с.

24. Снитко Л.Т. Кадровая безопасность в системе экономической безопасности предприятия / Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2017. № 5 (61). С. 9-23.

25. Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. Кадровая безопасность компании. М., 2018.

26. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон РФ от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 22.11.2021). – Консультант Плюс. Надежная правовая поддержка, Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

27. Фролова П.С. Управление кадровыми рисками организации/Фролова П.С., Егорова Л.С.//Генезис экономических и социальных проблем субъектов рыночного хозяйства в России. Вып. VII/ИГТА. -Иваново, 2018. -308 с.