

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ В ОЦЕНКЕ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Людмила Васильевна КАШИРСКАЯ

доктор экономических наук, профессор департамента аудита и корпоративной отчетности,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Москва, Российская Федерация
kashirskaya76@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0002-0234-0223>
SPIN-код: 7524-1980

История статьи:

Рег. № 294/2022
Получена 25.06.2022
Получена в
доработанном виде
03.07.2022
Одобрена 10.07.2022
Доступна онлайн
30.08.2022

УДК 330.142

JEL: M12, M42, M54,
J63, J81

Ключевые слова:

ключевые показатели,
анализ, кадровая
безопасность

Аннотация

Предмет. Ключевые показатели оценки кадровой безопасности.

Цели. Комплексный анализ проведения кадрового аудита, включающий оценку эффективности кадров при помощи инструментов анализа хозяйственной деятельности.

Методология. Используются общенаучные методы анализа

Результаты. Представлен порядок оценки кадров и кадровой безопасности с использованием ключевых показателей анализа, в рамках которого выделены оценка безопасности рабочих мест, найма и увольнений персонала, оценка мотивации, стимулирования, условий и безопасности труда, оценка кадрового потенциала и обучения персонала. Исследуемое в статье направление является важным в функционировании организации ввиду того, что основой ее деятельности являются именно кадры. При этом данная область не в полной мере исследована и представлена для практического применения. Предлагаемые в статье мероприятия позволят улучшить порядок проведения проверок персонала, оценки его потенциала и безопасности, а также систематизировать вопросы использования методики проверки этого направления в целях укрепления достигнутых итогов, и в профилактических целях. Предложенные элементы оценки и проверки кадровой безопасности являются ядром для разработки оптимальных позиций управления компанией и создания превентивных мер по недопустимости выявляемых нарушений персоналом.

Выводы. Предложенные процедуры, представляющие собой определенную последовательность и порядок действий проверяющего на конкретном участке кадровой безопасности, позволят своевременно выявлять и понимать причины, приведшие к неблагоприятной ситуации; выявлять скрытые резервы для оптимизации человеческих ресурсов компании; вырабатывать конкретный план и показатели для диагностики эффективности персонала; оценивать будущие финансовые результаты и потенциал компании.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2022

Для цитирования: Каширская Л.В. Ключевые показатели в оценке кадровой безопасности // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2022. – Т. 21, № 8. – С. 1436 – 1459.
<https://doi.org/10.24891/ea.21.8.1436>

Каждого сотрудника компании, будущего или действующего, можно рассматривать как объект кадрового риска или потенциальной угрозы¹. В связи с возникающими угрозами, компании стремятся всеми способами обеспечить кадровую безопасность, в том числе проводя оценку этого направления.

Кадровая безопасность – это процесс минимизации или окончательное сведение к нулю всяких неблагоприятных воздействий (как внешних, так и внутренних) на экономическую безопасность предприятия за счет ликвидации или снижения рисков угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом².

Среди основных угроз кадровой безопасности можно выделить следующие: низкую квалификацию сотрудников, неудовлетворенность рабочей обстановкой, отсутствие системы оценки персонала, слабую организацию системы обучения, неэффективную систему мотивации, ошибки в планировании ресурсов персонала, нецелевое использование квалифицированных сотрудников, отсутствие или слабость корпоративной политики, отсутствие стратегии развития и совершенствования кадровой системы, хедхантинг со стороны конкурентов, напряженную атмосферу в коллективе, угрозы трудовым, информационным, материальным, финансовым и интеллектуальным ресурсам и др. [1].

Методологической основой исследования является системный и процессный подходы к изучаемой проблеме. В процессе исследования применялись общенаучные методы логического анализа и синтеза, в частности, типологии, обобщения.

На основе изучения обширного эмпирического материала исследованы особенности осуществления оценки кадровой безопасности.

На основе метода правового моделирования и анализа основных противоречий и несоответствий между направлениями и исследуемым вопросом при оценке кадровой безопасности построена закономерность полученных выводов.

В результате примененных методов было выявлено, что в состав основных направлений, оцениваемых в рамках кадровой безопасности, могут быть включены следующие разделы:

- оценка безопасности рабочих мест;
- оценка найма;
- оценка увольнений;

¹ Гончаренко Л.П. Экономическая безопасность. М.: Юрайт, 2016. 478 с.

² Обеспечение кадровой безопасности предприятия.

URL: <https://2pct.ru/obespechenie-kadrovai-bezopasnosti-predpriatiia/>

- оценка мотивации и стимулирования труда;
- оценка условий и безопасности труда;
- оценка кадрового потенциала;
- оценка обучения персонала.

Одним из методов в оценке кадровой безопасности может быть использование анализа хозяйственной деятельности и его инструментов. Разработанные и подобранные показатели не являются эталонными и должны быть расширены в зависимости от целей оценки того или иного раздела при осуществлении кадровой безопасности, а также специфики деятельности организации и т.д.

Оценка безопасности рабочих мест. Цель оценки безопасности рабочих мест – проверка эффективности их организации и распределения работ.

Задачи проверки безопасности рабочих мест состоят в изучении:

- соответствия обязанностей работника и степени его ответственности;
- сведений об условиях работы;
- спецификации рабочего процесса личностными и профессиональными характеристиками, необходимыми для выполнения данного процесса;
- результатов подбора работников на рабочие места;
- плановой и фактической производительности труда;
- наличия и реализации программ перемещений и карьеры в организации;
- программы безопасности и здоровья работников.

Учитывая цель и задачи оценки безопасности рабочих мест набор ключевых показателей может включать в себя показатели, представленные в *табл. 1*.

Как было отмечено ранее, ключевые показатели используются при проведении проверки безопасности рабочих мест (*рис. 1*).

Оценка найма персонала. Цель – проверка правильности реализации кадровой политики организации в вопросах подбора и найма персонала.

Задачи проверки состоят в изучении:

- используемых методов набора персонала;
- источников и путей покрытия потребностей в персонале;

- стоимости набора;
- способов распространения информация о потребности в персонале;
- взаимодействия организации со службами трудоустройства, учебными заведениями, местными органами власти, конкурирующими организациями;
- оценочных процедур, применяемых при отборе персонала;
- результативности оценочных процедур;
- результативности найма.

Возможные показатели оценки эффективности найма, используемые в ходе проверки, представлены в *табл. 2*, а этапы проведения проверки найма персонала – на *рис. 2*.

Оценка увольнений персонала – это проверка, в ходе которой осуществляется оценка производительности и эффективности деятельности персонала как одного из ключевых факторов прибыльности организации в контексте прекращения трудовых отношений.

Наиболее распространенными причинами ухода работников по собственному желанию являются: использование не по специальности; неудовлетворенность профессией; сезонный характер работы; работа в горячих цехах, на открытом воздухе; тяжелая физическая, однообразная, утомительная работа; неудовлетворенность санитарно-гигиеническими условиями труда; неудовлетворенность режимом труда; неудовлетворенность размером заработка; отсутствие условий для повышения образования; желание совместить профиль работы с профилем учебы; плохие отношения с администрацией; отсутствие или недостаток жилой площади, неблагоустроенность жилья; отдаленность места жительства от места работы, плохое обеспечение транспортом; неудобное сообщение с местом работы; отсутствие мест в детских садах и яслях; неудовлетворенность культурно-бытовым обслуживанием; рождение ребенка, воспитание детей, уход за больными членами семьи; выезд за пределы данного города; прочие причины.

Цель оценки увольнений персонала заключается в проверке устойчивости кадрового ядра организации.

Задачи проверки увольнений персонала состоят в изучении:

- причин несоблюдения условий труда,
- повышения, понижения, перевода, увольнения персонала;
- числа претензий и конфликтов;

- возможностей внутреннего перевода сотрудника;
- обеспечения «неутечки» информации и интеллектуального капитала;
- внешних и внутренних причин увольнений.

Показатели оценки процесса увольнений, используемые в ходе проверки, могут включать показатели, представленные в *табл. 3*, а этапы проведения проверки увольнений – на *рис. 3*.

Оценка мотивации и стимулирования труда. Цель оценки мотивации и стимулирования труда – проверка соблюдения интересов работников и кадровой политики организации в вопросах мотивации и стимулирования труда.

Задачи проверки мотивации и стимулирования труда состоят в изучении:

- используемых форм и систем стимулирования, их связи с мотивацией персонала;
- уровня и структуры оплаты труда, доли базовой и премиальной ставок;
- наличия схем персонифицирующих выплат в соответствии с эффективностью работы;
- удовлетворенности работников аспектами трудовой деятельности.

Набор ключевых показателей для оценки процессов мотивации и стимулирования труда представлен в *табл. 4*, этапы проведения проверки – на *рис. 4*.

Оценка условий и безопасности труда – это анализ и оценка эффективности управления системой трудовой деятельности, осуществляемой компанией в пределах собственной и/или подведомственной территории и в рамках своих полномочий и обязанностей.

Задачи проверки условий труда и безопасности труда состоят в изучении:

- состояния социально-трудовых отношений на предприятии;
- обеспечения законодательно установленных требований охраны труда, льгот и компенсаций за работу во вредных и опасных условиях труда;
- соблюдения положений законодательства о социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;
- эффективности мероприятий по улучшению условий труда;
- организации системы технико-технологической безопасности труда, системы экологической безопасности предприятия, системы санитарно-бытового обеспечения персонала;

- соответствия содержания трудовой деятельности психофизиологическим возможностям и особенностям человека;
- влияния эргономики и технической эстетики на психофизиологическое состояние персонала и уровня его работоспособности;
- влияния социально-психологического климата в трудовом коллективе на безопасность профессиональной деятельности персонала;
- влияния стиля и методов управления на состояние безопасности труда.

Набор ключевых показателей для оценки условий и безопасности труда может включать показатели, представленные в *табл. 5*. Этапы проведения контроля условий и безопасности труда в компании отражены на *рис. 5*.

Оценка кадрового потенциала – это процесс диагностики, определения уровня его развития и выявления причин недостаточной эффективности и/или потенциала развития для обеспечения реализации целей и задач компании, либо повышения ее эффективности. Результаты проверки позволяют управлять эффективностью персонала, оценивая соответствие трудового потенциала работников требованиям, корректируя действия сотрудников; определять программы обучения и развития с учетом «областей развития» работников; мотивировать и продвигать работников, обладающих высоким трудовым потенциалом и возможностями его развития [2, 3].

Задачи проверки кадрового потенциала состоят в изучении:

- укомплектованности кадрового состава (изучается уровень обеспеченности организации персоналом);
- движения кадров (исследуется текучесть кадров, направления, причины перемещения внутри организации; анализ обеспечения стабильности состава работников);
- структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам;
- профессионально-квалификационного состава кадров (проводится оценка обеспеченности организации кадрами нужного качества, нахождения сотрудника на соответствующем ему месте, определяются потребности в обучении или повышении квалификации персонала).

Набор ключевых показателей для оценки кадрового потенциала и этапы проведения проверки представлены в *табл. 6*, и на *рис. 6*.

Оценка обучения персонала – это проверка действующей системы обучения и развития персонала, включая методы и средства обучения и развития, а также

диагностика уровня удовлетворенности работников обучением и развитием в организации.

Задачи проверки обучения персонала состоят в изучении:

- целей и используемых форм обучения, их соответствия целям организации;
- содержания и продолжительности обучения;
- количества работников, прошедших обучение;
- эффективности обучения (например, на основе критериев повышения эффективности оказываемых услуг);
- качества решений, принимаемых при формировании программ обучения и развития персонала;
- планирования целенаправленных программ обучения и развития персонала;
- обеспечения эффективной оценки персонала по результатам обучения и развития.

Набор ключевых показателей для оценки обучения персонала может включать показатели, представленные в *табл. 7*. Этапы проведения проверки отражены на *рис. 7*.

В процессе оценки кадров и кадровой безопасности следует собрать исчерпывающие доказательства, позволяющие сформировать объективное заключение о реальных возможностях и достижениях, что возможно в том числе на основе результатов, получаемых при расчете коэффициентов, подобранных в зависимости от целей проверки и задач диагностики [4–13].

Предложенные процедуры, представляющие собой определенную последовательность и порядок действий проверяющего на конкретном участке кадровой безопасности, позволят своевременно выявлять и понимать причины, приведшие к неблагоприятной ситуации, выявлять скрытые резервы и ресурсы для оптимизации человеческих ресурсов компании, выработать конкретный план и показатели для диагностики эффективности персонала, оценивать будущие финансовые результаты и потенциал компании.

Таблица 1**Ключевые показатели для оценки безопасности рабочих мест****Table 1****Key indicators for workplace safety assessment**

Показатель	Расчет	Нормативное значение	Что показывает
Выработка	<i>Произведенная продукция / Численность работников</i>	Зависит от деятельности; чем больше, тем лучше	Показывает, сколько продукции выработывает один работник за определенный период (рост свидетельствует об улучшении деятельности)
Коэффициент текучести кадров	<i>Количество уволившихся сотрудников + Количество уволенных по нарушению трудовой дисциплины / Среднесписочная численность</i>	0	Характеризует уровень увольнения работников по отрицательным причинам
Коэффициент занятости	<i>Количество работников / Количество предусмотренных рабочих мест</i>	1	Характеризует уровень занятости в организации, уровень занятых мест
Коэффициент образованности	<i>Количество сотрудников с высшим образованием / Общее число сотрудников</i>	1	Характеризует уровень образованности среди работников организации
Коэффициент застрахованности	<i>Сумма по договору медицинского страхования работников / Общее количество сотрудников</i>	Чем больше, тем лучше	Показывает, какая сумма страхования в среднем приходится на одного работника

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 2**Ключевые показатели для оценки процесса найма****Table 2****Key indicators for recruitment process assessment**

Показатель	Расчет	Что показывает
Время существования вакансии	Период с момента размещения на сайте компании или в социальных сетях до момента снятия с публикации	Показывает промежуток времени от размещения вакансии до удовлетворения объявления либо до снятия его по причине окончания потребности в реализации вакансии
Количество реализованных вакансий	<i>Количество откликнувшихся на объявление о вакансии / Количество принятых на работу</i>	Показывает спрос на вакансию и ее реализацию
Число заполненных вакансий за счет собственных работников	<i>(Количество сотрудников, перешедших на вакантные должности / Общее количество вакантных мест) 100%</i>	Показывает количество взаимозамещаемых работников, долю перемещения работников внутри организации

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 3
Ключевые показатели для оценки процесса увольнений

Table 3
Key indicators for evaluating the dismissal process

Показатель	Расчет	Нормативное значение	Что показывает
Коэффициент текучести кадров [2]	<i>(Количество увольнений по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины) / (Средняя численность персонала) 100%</i>	Общая – 3–6%. Нормы текучести кадров в зависимости от занимаемой должности: высшее руководство – не более 2% в год; менеджеры среднего звена – около 10%; рядовые работники – в пределах 20–30%; низкоквалифицированные сотрудники – до 50%	Показывает количество увольнений за период в процентах от среднего числа занятых в тот же период, дает ответ на вопрос о характере процесса выбытия: высокое значение коэффициента текучести кадров указывает на низкую заинтересованность руководства предприятия формировать стабильную и постоянную структуру персонала, повышать уровень организации и трудовой дисциплины.
Дополнительный индекс текучести	<i>(Численность работников, поступивших на работу и уволившихся в течение одного года) / (Средняя численность персонала в течение одного года) 100%</i>	< 3–6%	Показывает текучесть работников, проработавших короткое время
Внутренняя текучесть кадров	<i>(Количество сотрудников, перешедших на другие должности внутри организации) / (Средняя численность персонала в течение одного года) 100%</i>	1–3%	Отражает трудовые перемещения работников внутри организации
Коэффициент оборота по выбытию	<i>Оборот по выбытию / (Средняя численность персонала в течение одного года) 100%</i>	< коэффициента оборота по приему; > коэффициента текучести кадров	Характеризует долю выбывших работников по различным основаниям в отчетном периоде к среднесписочной численности
Коэффициент общего оборота	<i>Общий оборот работающих / (Средняя численность персонала в течение одного года) 100%</i>	< 20%	Дает общую оценку степени изменения кадрового состава за счет как вновь устроившихся на работу, так и уволившихся по различным причинам. Чем больше коэффициент, тем выше нестабильность и не постоянен состав работающих
Коэффициент замещения	<i>(Количество принятых – Количество выбывших работников) / (Средняя численность персонала в течение одного года) 100%</i>	> 0	Позволяет оценить масштабность изменений производственной деятельности: рост его в динамике характеризует расширение бизнеса за счет притока новых сотрудников, а отрицательное значение коэффициента может говорить о вынужденных увольнениях работников в связи с кризисом и необходимостью реструктуризации предприятия

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 4**Ключевые показатели для оценки процессов мотивации и стимулирования труда****Table 4****Key indicators for evaluating the processes of motivation and work incentives**

Показатель	Расчет	Нормативное значение	Что показывает
Удельный вес премий в фонде оплаты труда	$(\text{Премия} / \text{Фонд оплаты труда}) \times 100\%$	–	Показывает, какую часть составляет премия от фонда оплаты труда в долях. Сумма долей должна быть равна 100%
Процент вознаграждения с чистой прибыли	$\text{Чистая прибыль} \times \text{Процент вознаграждения}$	В зависимости от суммы чистой прибыли в каждой организации	Показывает получение определенной стимулирующей выплаты сотрудником организации от чистой прибыли. В каждой организации различается, в зависимости от суммы чистой прибыли
Премия	$\text{Оклад} \times \text{Размер материального поощрения в процентах}$	В каждой организации индивидуально	Показывает получение работником дополнительных стимулирующих денежных средств в зависимости от выполнения трудовых обязательств
Количество выданных путевок	$\frac{\text{Количество оформленных путевок}}{\text{Среднесписочная численность}}$	–	Показывает, какое количество путевок оформлено на предприятии по отношению к среднесписочной численности персонала

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 5**Ключевые показатели для оценки контроля условий и безопасности труда в компании****Table 5****Key indicators for assessing the control of working conditions and safety in the company**

Показатель	Расчет	Что показывает
Коэффициент уровня охраны труда	$\frac{\text{Коэффициент уровня соблюдения правил охраны труда и техники безопасности работающими} + \text{Коэффициент технической безопасности} + \text{Коэффициент выполнения плановых работ по охране труда} + \text{Коэффициент потерь от производственного травматизма; при увеличении потерь труда}}{4}$	Оценку состояния охраны труда на производственных участках и в цехах
Коэффициент уровня соблюдения правил охраны труда и техники безопасности работающими	$\frac{\text{Количество работающих с соблюдением правил по охране труда}}{\text{Общее количество работающих}}$	Оценку соблюдения правил охраны и техники безопасности работающими на предприятии
Коэффициент безопасности	$\frac{\text{Количество рабочих мест и оборудования}}{\text{Количество рабочих мест и оборудования, отвечающих требованиям безопасности труда}}$	Состояние безопасности и гигиены труда на участке, в бригаде, на рабочем месте для выработки и применения управляющих воздействий и стимулирования

Коэффициент выполнения плановых работ по охране труда	<i>Количество выполненных мероприятий / Количество мероприятий, предусмотренных соответствующими документами</i>	Степень выполнения работником плановых заданий
Коэффициент потерь от производственного травматизма	<i>(Коэффициент частоты производственного травматизма за отчетный период × Коэффициент тяжести производственного травматизма за отчетный период) / (Коэффициент частоты производственного травматизма предыдущего периода × Коэффициент тяжести производственного травматизма предыдущего периода)</i>	Конкретные условия труда в целях совершенствования охраны труда
Коэффициент выполнения плановых работ по охране труда	<i>Количество фактически выполненных работ по охране труда / Количество запланированных на данный период (месяц, квартал, год) мероприятий по охране труда</i>	Для оценки руководителей цехов и участков по выполнению плановых работ по улучшению условий труда, санитарно-бытового и лечебно-профилактического обслуживания работающих рекомендуется пользоваться коэффициентом выполнения плановых работ по охране труда

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 6
Показатели оценки кадрового потенциала

Table 6
Indicators of workforce capacity assessment

Показатель	Расчет	Нормативное значение	Что показывает
Коэффициент текучести кадров [4]	<i>Количество уволенных сотрудников за рассматриваемый период × 100 % / Среднесписочная численность персонала за рассматриваемый период</i>	3–6%	Эффективность кадровой политики компании
Коэффициент оборота по выбытию [4]	<i>Число выбывших за период / Среднее списочное число за этот период</i>	–	Количество уволенных сотрудников по всем причинам
Коэффициент оборота по приему [4]	<i>Число принятых за период / Среднее списочное число за этот период</i>	–	Удельный вес принятых на работу сотрудников к среднему списку уже работающих в компании в анализируемом периоде
Среднесписочная численность персонала [5]	Сумма среднесписочной численности за каждый месяц	–	Эффективность рабочих в рамках эффективности работы организации
Коэффициент сменяемости кадров	<i>Меньшее из числа принятых или уволенных / Среднесписочное</i>	–	Характеризуется количеством рабочих, уволившихся по собственному желанию или уволенных за прогулы или другие нарушения трудовой дисциплины

	<i>количество работников</i>		
Коэффициент стабильности кадров	$(1 - \text{Коэффициент сменяемости кадров}) \times 100\%$	–	Важно рассчитывать коэффициент стабильности коллектива в разрезе возрастных групп, категорий, профессий, уровня образования и уже в зависимости от выявленной ситуации принимать конкретные меры по закреплению кадров на предприятии, выяснив предварительно конкретные причины увольнения среди проблемной группы
Коэффициент замещения	$(\text{Количество принятых} - \text{Количество выбывших}) / \text{Среднесписочное количество работников}$	Коэффициент может приобретать значение менее 1, более 1 и быть равным единице	Интенсивность движения рабочей силы. Если коэффициент замещения меньше единицы, на предприятии имеет место нехватка кадров, штат не укомплектован полностью, имеются вакантные должности вследствие сильного оттока трудовых ресурсов с предприятия

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 7

Показатели оценки обучения персонала

Table 7

Indicators of personnel training evaluation

Показатель	Расчет	Что показывает
Процент охвата обучением сотрудников компании	$\frac{\text{Количество сотрудников, посетивших хотя бы одно занятие}}{\text{Общая численность в компании}}$	В сочетании с бюджетом на обучение можно определить, тратится ли бюджет на обучение одних и тех же людей или обучение распределено равномерно. Также этот показатель дает понять, есть ли основания ожидать рост средней оценки результативности сотрудников компании (их производительности труда) при высоком охвате обучением
Окупаемость обучения	$\frac{\text{Доход от обучения} - \text{Затраты на обучение}}{\text{Затраты на обучение}} \times 100\%$	Уровень доходности или убыточности проекта, учитывая сумму сделанных в этот проект инвестиций. Если результат получился больше 100%, то вложения окупаются
Эффект воздействия программы обучения на повышение производительности труда и качества продукции	$\frac{\text{Продолжительность программы (в годах)} \times \text{Количество обученных сотрудников} \times \text{Стоимостная оценка различий в результативности труда лучших и средних сотрудников в рублях} \times \text{Коэффициент прироста результативности в результате обучения} - \text{Количество обученных сотрудников} \times \text{Затраты на обучение одного сотрудника в рублях}}$	Эффект воздействия программы обучения на повышение производительности труда и качества продукции

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 1**Этапы проверки контроля безопасности рабочих мест****Figure 1****Stages of workplace safety control verification**

Этапы проверки безопасности рабочих мест	
1-й этап	Сбор и систематизация данных в соответствии с целью проверки, выбор методов изучения, составление круга вопросов. Определение, кто будет использовать данные проверки, разработка стратегии проверки и отчета, в котором будут прописаны результаты
2-й этап	Предварительный обзор состояния контроля рабочих мест компании – наличие всех нормативных документов (положения по труду, трудовые договоры, правила пожарной безопасности и др.)
3-й этап	Проверяется контроль рабочих мест – производится анализ трудовых ресурсов по разработанным показателям
4-й этап	Сопоставляются имеющиеся показатели с плановыми. При выявлении отрицательных значений провести более детальное рассмотрение данных вопросов и выявить причину отклонений
5-й этап	Проверить уровень обеспеченности кадровыми ресурсам в целом по организации
6-й этап	Провести контроль кадров организации путем тестирования работников на знания, необходимых для работы в соответствии с их должностями
7-й этап	Выявление и понимание причин, приведших к неблагоприятной ситуации; проведение контрольных мероприятий по улучшению состояния трудовых ресурсов

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 2**Этапы проверки найма****Figure 2****Stages of recruitment verification**

Этапы проверки найма	
1-й этап	Проверка соблюдения организацией законов и правил, а также внутренних распоряжений (требования к исполнителям определяются положениями законов о труде, к образованию - профессионально-квалификационными справочниками, к состоянию здоровья - приказом Минздрава России)
2-й этап	Исследование порядка приема и требований, предъявляемых к работникам при найме. Проводится анализ вопросов: <ul style="list-style-type: none"> – подлинности документов и информации; – наличия фактов привлечения к административной или уголовной ответственности по кражам имущества и информации; коррупции, махинации и откатов на прежней работе; – истинных причин трудоустройства; – возможности сотрудничества с конкурентами; – участия в нераскрытых преступлениях или причастности к криминальному бизнесу; – наличия долговых обязательств и «плохой» кредитной истории и т.д.
3-й этап	Анализ наличия внутренних процедур набора работников, информированности о них среди соответствующих руководителей и эффективности их применения
4-й этап	Проверка рациональности расстановки кадров по количественным, качественным, временным и территориальным требованиям, а также с учетом интересов и склонностей работников
5-й этап	Выявление и понимание причин, приведших к неблагоприятной ситуации; проведение контрольных мероприятий по улучшению состояния эффективности найма, получения результатов с наименьшими затратами

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 3
Этапы проверки увольнений

Figure 3
Stages of dismissals verification

Этапы проверки процесса увольнений	
1-й этап	Сбор и систематизация данных в соответствии с целью проверки, выбор методов изучения, составление круга вопросов. Определение, кто будет использовать данные проверки, разработка стратегии проверки и отчета, в котором будут прописаны результаты
2-й этап	Предварительный обзор состояния системы увольнений на предприятии, сбор данных по ключевым показателям данного направления – средней численности работников, количеству принятых на работу и уволившихся с работы
3-й этап	Проверка и подсчет показателей, характеризующих процесс движения кадров на предприятии, подсчет коэффициентов текучести и движения кадров. Сопоставление имеющихся показателей с нормативными. При наличии значительного отклонения – проведение детального анализа причин
4-й этап	Анализ влияния различных факторов на количество выбывающих сотрудников, изучение причин несоблюдения условий труда, анализ повышения, понижения, перевода, увольнения персонала; изучение числа претензий и конфликтов, анализ условий труда, методики отбора персонала. Анализ ключевых показателей эффективности, как факторного показателя состояния кадров на предприятии, исследование возможностей перевода сотрудника, обеспечение «не утечки» информации и интеллектуального капитала
5-й этап	Выявление и анализ внешних и внутренних причин, приведших к неблагоприятной ситуации. Выработка конкретного плана улучшения кадровой ситуации в организации

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 4**Этапы проверки мотивации и стимулирования труда****Figure 4****Stages of motivation and work incentives verification**

Этапы проверки контроля процессов мотивации и стимулирования труда	
1-й этап	Сбор и систематизация данных в соответствии с целью проверки, выбор методов изучения, составление круга вопросов. Определение, кто будет использовать данные проверки, разработка стратегии проверки и отчета, в котором будут прописаны результаты
2-й этап	Предварительный обзор процессов мотивации и стимулирования труда, сбор данных по ключевым показателям мотивации и стимулирования труда – удельный вес премии в фонде оплаты труда, процент с чистой прибыли, премия, количество оформленных путевок
3-й этап	Проверяется система мотивации и стимулирования труда персонала компании. Оценивается, насколько эффективно компания мотивирует персонал и стимулирует за определенные достижения [6]
4-й этап	Сопоставляются имеющиеся показатели с плановыми. Если отклонение между планом и фактом – значительное, необходимо провести анализ по факторному методу. Если расхождения нет, то следует разработать список рекомендаций
5-й этап	Анализ того, как изменятся основные показатели стимулирования и мотивации персонала при существенном изменении ключевых допущений (удельный вес премии в ФОТ, процент вознаграждения с чистой прибыли и т.д.)
6-й этап	Выявление и понимание причин, приведших к неблагоприятной ситуации; выявление скрытых резервов и ресурсов для оптимизации стимулирования персонала; выработка конкретного плана повышения эффективности персонала за счет стимулирования

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 5**Этапы проверки условий и безопасности труда в компании****Figure 5****Stages of verification of working conditions and labor safety in the company**

Этапы проверки условий и безопасности труда в компании	
1-й этап	Сбор и систематизация данных в соответствии с целью проверки, выбор методов изучения, составление круга вопросов. Определение, кто будет использовать данные проверки, разработка стратегии проверки и отчета, в котором будут прописаны результаты
2-й этап	Проверка правильности оформления нарядов – допусков, журнала учёта работ повышенной опасности; порядка проведения и оформления инструктажей по охране труда, обучения, проверки знаний требований охраны труда; наличия, состояния, содержания защитных средств и приспособлений, переносных электроприёмников, инструментов; наличия необходимой эксплуатационной документации; состояния и содержания оборудования, транспортных средств, металло- и деревообрабатывающих станков, сварочного оборудования, испытания грузоподъёмных машин и механизмов; обеспечения требований электробезопасности, пожарной безопасности и т.д.
3-й этап	Сопоставляются имеющиеся показатели с плановыми. Если отклонение между планом и фактом – значительное, необходимо провести анализ по факторному методу. Если расхождения нет, то следует разработать список рекомендаций
4-й этап	Выявление и понимание причин, приведших к неблагоприятной ситуации; выявление скрытых резервов и ресурсов для оптимизации условий и безопасности труда в компании; выработка конкретного плана и показателей для оценки эффективности условий и безопасности труда в компании

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 6**Этапы проверки кадрового потенциала****Figure 6****Stages of staffing capacity verification**

Этапы оценки кадрового потенциала	
1-й этап	Сбор и систематизация данных в соответствии с целью проверки, выбор методов изучения, составление круга вопросов. Определение, кто будет использовать данные проверки, разработка стратегии проверки и отчета, в котором будут прописаны результаты
2-й этап	Предварительный обзор состава кадров, сбор данных по ключевым показателям эффективности оценки кадрового потенциала – списочному количеству персонала, объему производства, составу работников по половому и возрастному принципам на начало или конец периода, результатам работы компании и условия работы
3-й этап	Проверяется фактическое соответствие персонала по указанным показателям, изучается структура управления персоналом. Оценивается, насколько эффективно компания использует человеческие ресурсы: интеллектуальный потенциал; психофизиологический потенциал; эмоциональный интеллект; уровень ответственности; ценности и др.
4-й этап	Сопоставляются имеющиеся показатели с плановыми. Если отклонение между планом и фактом – значительное, необходимо провести анализ по факторному методу. Если расхождения нет, то следует разработать список рекомендаций
5-й этап	Анализ того, как изменятся основные показатели кадрового потенциала при существенном изменении ключевых допущений (среднесписочная численность, текучесть кадров, количество выбывших сотрудников и прибывших, введение системы KPI) и каков дефицит/профицит сотрудников
6-й этап	Выявление и понимание причин, приведших к неблагоприятной ситуации; выявление скрытых резервов и ресурсов для оптимизации человеческих ресурсов компании; выработка конкретного плана и показателей для эффективности персонала; оценка будущих финансовых результатов и потенциала компании

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 7**Этапы проверки обучения персонала****Figure 7****Stages of personnel training verification**

Этапы оценки обучения персонала	
1-й этап	Сбор и систематизация данных в соответствии с целью проверки, выбор методов изучения, составление круга вопросов. Определение, кто будет использовать данные проверки, разработка стратегии проверки и отчета, в котором будут прописаны результаты
2-й этап	Оценка текущего состояния обучения персонала в организации: программ обучения и развития персонала; методов и средств, применяемых в программах обучения и развития; уровня подготовки обучающихся (преподавателей и тренеров), проводящих занятия; технических возможностей при проведении обучающих программ и др.
3-й этап	Проверка наличия потребностей в обучении работников, в том числе новых сотрудников; постановки целей обучения и развития, то есть уточняются в наглядных и измерительных величинах прогнозируемые результаты обучения; изменения результатов до и после обучения и конечной оценки эффективности
4-й этап	Оценка качества проведенного обучения и возможности сбора обратной связи от участников обучения: проведение анкетирования, опроса. Оценка изменений результатов работы обученных сотрудников их непосредственным руководителем [7]
5-й этап	Анализ изменений основных показателей обучения персонала и бизнес-показателей. Проверка связи между программами обучения и реальными целями, потребностями бизнеса, обеспечения применимости получаемых навыков в бизнесе
6-й этап	Выявление и понимание причин, приведших к неблагоприятной ситуации; выявление скрытых резервов для оптимизации человеческих ресурсов компании; выработка конкретного плана и показателей для эффективности персонала; оценка будущих финансовых результатов и потенциала компании

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. *Королев М.И.* Проблема безопасности в теории фирмы. Развитие и противоречия // Вестник Волгоградского государственного университета. Сер. 3: Экономика. Экология. 2019. № 1. С. 53–58.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-bezopasnosti-v-teorii-firmy-razvitie-i-protivorechiya?ysclid=159fsbho4c880044894>
2. *Быстров О.Ф., Тарасов Д.Э.* Теория менеджмента: монография. М.: Русайнс, 2020. 182 с.
3. *Архипова Н.И., Назайкинский С.В., Седова О.Л.* Современные проблемы управления персоналом: монография. М.: Проспект, 2018. 161 с.
4. *Акчурина И.Г., Бактымбет А.С., Бахретдинова Х.А. и др.* Экономика и современный менеджмент: в поисках новой модели инновационного развития: монография / под ред. Г.Ю. Гуляева. Пенза: Наука и просвещение, 2018. 130 с.
5. *Григорьева Е.А.* Институциональное обеспечение модернизации экономики как условие экономической безопасности: монография. М.: ИНФРА-М, 2022. 155 с.
6. *Генкин Б.М.* Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография. М.: Норма; ИНФРА-М, 2020. 352 с.
7. Тенденции развития экономики и промышленности в условиях цифровизации: монография / под ред. А.В. Бабкина. СПб.: Политехнический университет, 2017. 658 с.
8. *Беседина О.И., Зновенко Д.И., Малахова Е.В.* Инновационные методы в кадровой политике // Экономика. Менеджмент. Инновации. 2019. № 1. С. 3–10.
9. *Вукович Г.Г.* Управление персоналом: теория и методика // Экономика Профессия Бизнес. 2019. № 4. С. 20–25. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-teoriya-i-metodika?ysclid=159h5fl0be690797215>
10. *Гасанова А.А.* Управление персоналом в системе управления организацией // Инновационная наука. 2019. № 11. С. 50–53.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-v-sisteme-upravleniya-organizatsiey?ysclid=159hbr1rm6790264863>
11. *Герасимов Б.Н.* Методологические инструменты исследования и оценки эффективности процесса управления персоналом организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2018. № 2. С. 160–169. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-instrumenty-issledovaniya-i-otsenki-effektivnosti-protssessa-upravleniya-personalom-organizatsii?ysclid=159hgrblth430498534>

12. Климов Н.А., Чиркова Л.Л. Стратегическое управление персоналом в организациях // *Международный журнал прикладных наук и технологий Integral*. 2019. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-personalom-v-organizatsiyah?ysclid=159hlej2zv39460936>
13. Чуланова О.Л. *Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски: монография*. М.: ИНФРА-М, 2018. 364 с.

Информация о конфликте интересов

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

KEY INDICATORS IN THE ASSESSMENT OF PERSONNEL SECURITY

Lyudmila V. KASHIRSKAYA

Financial University under Government of Russian Federation,
Moscow, Russian Federation
kashirskaya76@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0002-0234-0223>

Article history:

Article No. 294/2022
Received 25 June 2022
Received in revised form
3 July 2022
Accepted 10 July 2022
Available online
30 August 2022

JEL classification: M12,
M42, M54, J63, J81

Keywords: key
indicators, analysis,
personnel security

Abstract

Subject. I consider key indicators for assessing the personnel security.

Objectives. The study aims to make a comprehensive analysis of human resources audit, including the assessment of effectiveness of personnel, using the tools for economic activity analysis.

Methods. I present a procedure for staffing and position evaluation and personnel safety assessment, using key indicators of analysis, within which I highlight assessment of workplace safety, recruitment and dismissal of personnel, assessment of motivation, incentives, working conditions and safety, assessment of personnel potential, and staff training.

Results. I propose measures that will improve the procedure for conducting inspections of personnel, assessing their potential and safety, and systematizing the issues of verification methodology in this area in order to strengthen achieved results, and for preventive purposes. The offered elements of personnel security assessment and verification are the core for the development of optimal positions for company management and creation of measures to prevent violations by personnel.

Conclusions. The offered procedures will enable to timely identify and understand reasons that lead to unfavorable situations; unveil hidden reserves to optimize company's human resources; develop a specific plan and indicators for diagnosing the effectiveness of personnel; evaluate future financial results and the potential of the company.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2022

Please cite this article as: Kashirskaya L.V. Key Indicators in the Assessment of Personnel Security. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 2022, vol. 21, iss. 8, pp. 1436–1459. <https://doi.org/10.24891/ea.21.8.1436>

References

1. Korolev M.I. [Safety problem in the theory of firm: Development and contradictions]. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Ser. 3: Ekonomika. Ekologiya = Science Journal of Volgograd State University. Global Economic System*, 2019, no. 1, pp. 53–58. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-bezopasnosti-v-teorii-firmy-razvitiya-i-protivorechiya?ysclid=159fsbho4c880044894> (In Russ.)
2. Bystrov O.F., Tarasov D.E. *Teoriya menedzhmenta: monografiya* [Theory of management: a monograph]. Moscow, Rusains Publ., 2020, 182 p.

3. Arkhipova N.I., Nazaikinskii S.V., Sedova O.L. *Sovremennye problemy upravleniya personalom: monografiya* [Modern problems of personnel management: a monograph]. Moscow, Prospekt Publ., 2018, 161 p.
4. Akchurina I.G., Baktymbet A.S., Bakhretdinova Kh.A. et al. *Ekonomika i sovremennyyi menedzhment: v poiskakh novoi modeli innovatsionnogo razvitiya: monografiya* [Economics and modern management: In search of a new model of innovative development: a monograph]. Penza, Nauka i prosveshchenie Publ., 2018, 130 p.
5. Grigor'eva E.A. *Institutsional'noe obespechenie modernizatsii ekonomiki kak uslovie ekonomicheskoi bezopasnosti: monografiya* [Institutional support to economic modernization as a condition of economic security: a monograph]. Moscow, INFRA-M Publ., 2022, 155 p.
6. Genkin B.M. *Motivatsiya i organizatsiya effektivnoi raboty (teoriya i praktika): monografiya* [Motivation and organization of effective work (theory and practice): a monograph]. Moscow, Norma, INFRA-M Publ., 2020, 352 p.
7. Babkin A.V. *Tendentsii razvitiya ekonomiki i promyshlennosti v usloviyakh tsifrovizatsii: monografiya* [Trends in the development of the economy and industry in conditions of digitalization: a monograph]. St. Petersburg, Polytechnic University Publ., 2017, 658 p.
8. Besedina O.I., Znovenko D.I., Malakhova E.V. [Innovations in personnel policy]. *Ekonomika. Menedzhment. Innovatsii = Economy. Management. Innovation*, 2019, no. 1, pp. 3–10. (In Russ.)
9. Vukovich G.G. [Personnel management: Theory and methodology]. *Ekonomika Professiya Biznes = Economics. Profession. Business*, 2019, no. 4, pp. 20–25.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-teoriya-i-metodika?ysclid=159h5f10be690797215> (In Russ.)
10. Gasanova A.A. [Personnel management in the organization management system]. *Innovatsionnaya nauka = Innovation Science*, 2019, no. 11, pp. 50–53.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-v-sisteme-upravleniya-organizatsiey?ysclid=159hbr1rm6790264863> (In Russ.)
11. Gerasimov B.N. [The methodological research tools and evaluation of the effectiveness of the management process staff of the organization]. *Mezhdunarodnyi zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk = International Journal of Humanities and Natural Sciences*, 2018, no. 2, pp. 160–169.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-instrumenty-issledovaniya-i-otsenki-effektivnosti-protssesa-upravleniya-personalom-organizatsii?ysclid=159hgrblth430498534> (In Russ.)

12. Klimov N.A., Chirkova L.L. [Strategic personnel management in organizations]. *Mezhdunarodnyi zhurnal prikladnykh nauk i tekhnologii Integral*, 2019, no. 2. (In Russ.) URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-personalom-v-organizatsiyah?ysclid=159hlej2zv39460936>
13. Chulanova O.L. *Sovremennye tekhnologii kadrovogo menedzhmenta: aktualizatsiya v rossiiskoi praktike, vozmozhnosti, riski: monografiya* [Modern technologies of personnel management: Actualization in Russian practice, opportunities, risks: a monograph]. Moscow, INFRA-M Publ., 2018, 364 p.

Conflict-of-interest notification

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.