

Лекция 4. Управление кадровыми рисками



План:

4.1 Человеческий фактор как источник риска.

Понятие и виды кадровых рисков

4.2. Способы и процедура выявления кадровых рисков. Методика оценки кадровых рисков.

Мониторинг и учет кадровых рисков.

4.3 Методы воздействия на кадровые риски.

Система управления кадровыми рисками. Оценка эффективности управления кадровыми рисками.

4.1 Человеческий фактор как источник риска.

Понятие и виды кадровых рисков

Рискогенный потенциал (РП) мы определяем как интеллектуально-психологический механизм побуждения человека к вольному или невольному порождению (созданию, провоцированию...) рискованных ситуаций, как склонность к решению задач с высокой степенью неопределенности, как предпочтение дел, содержащих элементы риска.

С психологической позиции, всех людей, которые могут поставить организацию в рискованное положение, можно разделить на пять групп:

- 1) гиперстеники, условно - психически сильные люди;
- 2) психастеники, условно - психически слабые люди;
- 3) криминально мотивированные люди;
- 4) творческие личности;
- 5) асоциальные люди.

Теоретические и эмпирические исследования показывают, что построить однозначную и одинаковую модель признаков рискогенной личности невозможно. Слишком велико разнообразие рискогенных людей. Но построить типологические модели рискогенных людей вполне реально. И это облегчается тем обстоятельством, что все многообразие рискогенных работников можно свести, всего к пяти принципиально различным типам рискогенных личностей.

Первый тип - это человек, в котором природой заложена сильная потребность к рискованным формам достижения результата, к рискованным решениям, к поведению, в котором доминирует мотив достижения успеха "на авось", который готов пойти "ва-банк", даже когда для этого нет особой или вообще никакой необходимости. Мы называем человека первого типа внутренне детерминированной рискогенной личностью (ВДРЛ), или сокращенно - *детерминированной рискогенной личностью (ДРЛ)*.

Второй тип рискогенной личности характеризует человека, который не имеет сильной (и даже слабой) потребности к совершению рискованных решений. Но он в каких-то значимых отношениях слаб, и потому в его деятельности обнаруживаются такие ошибки, несоответствия, несовершенства, которые ставят его организацию в рискованное положение. Его мы назвали *зависимой рискогенной личностью* (ЗРЛ).

Третий тип - это *криминальная рискогенная личность* (КРЛ). Совершая какие-либо выгодные для себя преступные деяния, такой человек, естественно, на первое и единственное место ставит свои эгоистические интересы. Его не волнует, что будет с организацией и ее работниками в результате "перераспределения" материальных ресурсов в свою пользу. В дальнейшем изложении он пойдет под названием *криминальная рискогенная личность* (КРЛ).

Четвертый тип рискогенной личности - это *творческий человек*, результаты использования достижений которого далеко не всегда можно однозначно и даже многовариантно предсказать и тем более предупредить (ТРЛ). Ярчайший пример тому - авария на Чернобыльской АЭС.

Пятый тип - *асоциальные люди*.

4.2. Способы и процедура выявления кадровых рисков. Методика оценки кадровых рисков. Мониторинг и учет кадровых рисков.

На стадии распознавания способностей кандидатов на должность риски в работе с кадрами связаны со следующими обстоятельствами.

Получение несистемных результатов оценки способностей кандидатов на должности, следствием чего является неполное в отношении к требованиям работы знание их возможностей и слабостей.

Отсутствие мониторинга способностей работников, что ведет к тому, что бывает упущен момент перехода работников в критический возраст, чреватый не просто упущениями в работе организации, а потерей самой возможности ее выживания в условиях конкуренции.

Ошибочность каких-либо заключений о каких-либо возможностях работников, следствием чего может стать их неучтенная неспособность осуществлять, быть может, весьма важные управленческие функции.

Осуществление оценок кандидатов на должности без детального учета требований конкретных должностей.

Отсутствие криминального фильтра в службах персонала, что ведет к проникновению в организацию людей, потенциально могущих нанести ей огромный ущерб.

Отсутствие установки на выявление потребности психологического сопровождения назначенных или избранных руководящих работников на стадии вхождения в должность.

Отсутствие механизма выявления у кандидатов на должности соответствия их индивидуальных навыков поведения требованиям корпоративной культуры принимающей организации.

Отсутствие установки на формирование представлений о будущем деловом поведении кандидатов на должности.

Ошибки в подборе работников на должности относятся к самым опасным в управлении организациями по нескольким причинам. Из них главные можно зафиксировать, указав на то, что:

- эти ошибки могут детерминировать сбои в работе в любых, в том числе ключевых, подразделениях организации, так как работа с персоналом распространяется на организацию в целом;
- ошибки этого плана могут длительное время быть нераспознанными. Это как болезнь, симптомы которой не выявлены;
- ошибки в подборе людей на должности могут порождать явления, которые трудно отличать от следствий, не связанных напрямую с кадровой работой.

С точки зрения информационной теории, обращенной к человеческим коммуникациям, неопределенность в оценках любых объектов проистекает:

- а) из неполноты информации об этих людях;
- б) низкого качества оценочной информации из-за методологических и методических несовершенств механизма оценивания;
- в) субъективных предпочтений в оценках, ведущих к искажению информации о людях под влиянием интересов оценщиков.

Знание последствий ошибок в управлении персоналом позволяет руководителям сориентироваться на преодоление значительной части обстоятельств, увеличивающих риск решений по персоналу. Ликвидируя несовершенства работы с персоналом, ведущие к ошибкам с тяжелыми последствиями для предприятия, можно существенно понизить риск в кадровых решениях.

К самым емким сферам (в смысле возможностей возникновения рисков ситуаций в работе с персоналом) относится область распознавания и оценки соответствия кандидатов на должности требованиям работы на этих должностях.

Существует три области, по отношению к которым необходимо выявлять соответствие кандидатов, претендующих на получение работы в данной организации.

Первая - это, конечно же, традиционно учитываемые *требования работы*. Вторая - *организационная культура предприятия*.

Третья - это *руководитель*, принимающий окончательное решение о приеме кандидата на должность, его видение, каким должен быть работник на определенной должности.

Согласно энциклопедическому словарю, понятие культуры используется для обозначения исторически определенного уровня развития общества, творческих сил и способностей человека, выраженного в типах и формах организации жизни и деятельности людей, а также в создаваемых ими материальных и духовных ценностях;

Организационная культура - это духовное (психическое) явление, составными элементами которой являются:

- *понимание* работниками назначения (миссии) организации и ее целей;
- *ценности*, разделяемые работниками организации;
- *установки* на восприятие экономической и социальной среды событий и явлений, связанных с функционированием и развитием организации;
- *нормы* как выражение допустимого и недопустимого в поведении работников организации;
- *правила* как указатели на технику и технологию поведения, обеспечивающие достижение конкретных результатов конкретных работ в русле целей организации;
- *символы* как признаки принадлежности людей к организации;
- *навыки-привычки* к определенному поведению в организации, которые на уровне подсознания (в автоматическом режиме) включают механизмы побуждения людей к действиям в рамках предписаний именно данной организационной культуры.

Успешность деятельности организации напрямую зависит от двух переменных: от качества организационной культуры и от управления, ибо именно организационная культура и управление обеспечивают концентрацию усилий персонала на том, что наиболее соответствует требованиям каждого переживаемого организацией момента.

Любая организация имеет свою (не важно, хорошую или плохую с точки зрения внешнего наблюдателя) культуру. И поведение людей в каждой организации осуществляется в соответствии с ее предписаниями.

Следовательно, чтобы сделать заключение о том, будет или не будет успешным данный кандидат на должность в организации, поведение работников которой определяется именно данной культурой, необходимо выявить степень соответствия кандидата именно данной культуре.

Требуется тщательная работа при оценке потенциальных работников по выявлению степени соответствия кандидатов на должности требованиям данной культуры. При больших расхождениях в культуре людей, претендующих на занятие должностей в данной организации, на первое место выдвигается задача выявления способностей человека адаптироваться к новой для него культуре.

Но для такой новой для наших российских служб персонала работы необходимо многое в ней переосмыслить и многое изменить.

Нуждается в изменении прежде всего:

- установка работников служб персонала на то, что именно в кандидатах на должности требуется выявлять не только соответствие претендентов на должности требованиям работы, но и их соответствие корпоративной культуре.
- необходим методический инструментарий для построения "портрета" корпоративной культуры организации как такой системы, с которой можно было бы сравнивать различные культуры кандидатов на должности.
- необходима также разработка упорядоченной системы признаков (сигналов, проявлений) организационной культуры людей, принадлежащих к разным типам организационных культур.

Гипотетически дело можно представить в рамках двух подходов к формированию методических средств диагноза.

Первый - диагноз в форме стандартных психодиагностических систем опросного типа.

Второй - особый вид интервью, в котором для выявления близости кандидата на должность к культуре данной организации ему последовательно предлагается выразить свое отношение к пониманием, ценностям, установкам, нормам, правилам, символам и навыкам корпоративной культуры принимающей организации.

Существует много направлений уменьшения риска кадровых решений. Ключевым среди них является подход, нацеленный на контроль качества применяемых в кадровой работе методов оценки кадров.

Некоторые исследователи (и авторы в их числе) считают ошибки в кадровой работе самыми опасными в управлении организациями, в первую очередь потому, что они могут относиться к ключевым решениям в организациях и приводят к последствиям, которые иначе как кризисными не назовешь. К тому же кадровые ошибки могут длительное время быть нераспознанными.

Чтобы во взаимодействии с кандидатом на должность можно было понизить риск кадровых ошибок, работодателя надо снабдить сильными диагностическими методиками, соответствующими задачам подбора людей для работы в условиях рыночной (т. е. рискованной) экономики.

К настоящему времени в науке накоплено более тысячи методов и методик, создатели которых предлагают использовать многие из них в процессе оценок людей для разных, в том числе кадровых, целей.

Чтобы быть допущенными в работу с персоналом, методики изучения возможностей людей должны соответствовать следующим критериям.

Первый критерий - критерий *концептуальности*.

Чтобы в каждом случае изучения кандидата на должность можно было понизить риск кадровых ошибок, работодателю надо знать о нем, как минимум, следующее.

1. *Уровень его зрелости* (его жизненные установки, профессиональную и человековедческую компетентность, трудовую активность, способность оценивать хозяйственные решения и свои действия с позиций современных требований).

2. *Профессиональную ориентацию*, т. е. ориентацию на выполнение определенного типа работы определенными способами, "мощность" его побудителей именно к этой деятельности, уровень его притязаний.

3. *Социально-психологические ориентации* человека, в частности его склонности к определенному способу устройства своей личной жизни и к определенной манере взаимодействия с другими людьми.

4. *Деловые качества* человека, т. е. его способность без шума, суетливости и лишних усилий добиваться достижения определенных практических результатов за короткое время.

5. *Интеллектуально-психологические возможности* потенциального работника, среди которых гибкость его мышления и сила воли, творческий потенциал и способности к разумному риску, инициативность и трезвый расчет занимают ведущие места.

6. *Коммуникативные свойства* человека - способность к продуктивному общению с людьми независимо от того, каковы эти люди и каковы его отношения с этими людьми.

7. *Этические установки* работника, обуславливающие его отношение к людям и нормы поведения в служебной обстановке.

8. *Способность перестраиваться* психологически в связи с изменениями внешних условий деятельности и изменениями требований к работникам в изменяющейся среде.

9. *Принадлежность к определенной организационной культуре* и (или) возможности адаптации человека к корпоративной культуре данной организации.

10. *Условия, при которых все перечисленные выше группы качеств проявляются, и пределы, за которыми они начинают давать сбои.*

Второй критерий - наличие механизма *коррекции* (исправления) ошибок и искажений информации, допускаемых людьми с целью демонстрации своего соответствия социальным и управленческим нормам и предписаниям.

Люди подсознательно формируют у себя готовые ответы на любые запросы, касающиеся их соответствия внешним нормам и правилам. Эти скорректированные на внешние требования самооценки срабатывают всякий раз, когда появляется соответствующая ситуация.

Третий критерий. Пригодными для использования в кадровой работе методы оценки работников могут считаться также лишь тогда, когда в них системно будет сочетаться распознавание интеллектуально-психологических возможностей работников с выявлением любых *факторов, деформирующих* эти возможности.

Четвертый критерий. Методические средства распознавания возможностей кандидатов на должности допустимы в качестве инструментов кадровой работы при условии, если они содержат *механизмы прогнозирования изменений функциональных возможностей человека и, в частности, прогнозирования его способностей действовать успешно в рискованных ситуациях.*

Пятый критерий. Критерий *независимой оценки* пригодности методических средств для использования в кадрах. Он относится к способам оценки заинтересованными руководителями предлагаемых для решения кадровых проблем диагностических методик.

Шестой критерий. Ставя вопрос о понижении риска кадровых решений с помощью оценочных методов, необходимо предупредить об источниках ошибок в управлении персоналом. Чтобы результаты психодиагностических методик можно было использовать, их (эти результаты) надо квалифицировать как отражающие:

- стабильные (неизменяющиеся) и изменчивые свойства человека;
- общие с другими и уникальные (неповторимые) свойства человека.

Без такой классификации можно невольно увеличить риск решений по персоналу.

Седьмой критерий. Чтобы кадровые оценочные инструменты заработали, они должны быть приняты людьми, должны быть *социально приемлемыми*. Но та методика, которая вскрывает что-либо в человеке (особенно если вскрывается не самое лучшее), едва ли будет встречена с восторгом. А та, которая будет приемлемой, но не способной распознавать объективные возможности людей, - бесполезна.

Примири эти противоположности можно, если методика:

- 1) на любое негативное заключение о возможностях и перспективах человека
- 2) в данной организации предлагает варианты компенсационного характера; проста и понятна в языковом отношении;
- 3) не содержит унижающих достоинство человека процедур и оценочных понятий;
- 4) увеличивает шансы человека на сохранение или повышение его самооценок;
- 5) предполагает использование результатов оценки в интересах респондентов;
- 6) является закрытой по результатам для всех, кто не имеет отношения к кадровой работе;
- 7) дает не абсолютные (окончательные) заключения,

а "информацию к размышлению" о перспективах человека и о том, как ему справиться со своими личностными проблемами.

Был разработан напоминатель представленных выше критериев в форме списка обращений к разработчикам или владельцам методик. Эти вопросы кадровик просто обязан поставить перед теми, кто предлагает ему приобрести какую-либо оценочную методику для кадровых служб.

1. Дает ли предлагаемая методика концептуальное ("системное") представление о респондентах?

2. Объясните, какой механизм выявления искажений информации о себе и превращения этих искажений в достоверное знание о человеке содержит ваша методика.

3. Продемонстрируйте возможности методики выявлять у людей личностные возможности в сопряжении с факторами, деформирующими эти возможности.

4. Какие инструменты прогнозирования развития личности и ее поведения используются в вашей методике?

5. Готовы ли мы, как покупатели, к признанию полезности диагностической методики, когда она дает результаты, которые не согласуются с нашими собственными бытовыми представлениями о самих себе?

6. Обеспечивает ли предлагаемая методика различение распознаваемых качеств респондентов как "стабильных-изменчивых" и "неповторимых-общих"?

7. Объясните, на какой основе в вашей методике обеспечивается ее социально-психологическая приемлемость.

4.3 Методы воздействия на кадровые риски. Система управления кадровыми рисками. Оценка эффективности управления кадровыми рисками.

Отбор персонала - это процесс, с помощью которого организация выбирает из ряда заявителей одного или нескольких, наилучшим образом подходящих под критерии отбора на вакантное место.

После проведения мероприятий по привлечению кандидатов в организацию, которую выполняет кадровая служба, начинается процесс их отбора, для того чтобы оставить необходимо е количество потенциальных работников, отвечающих требованиям, предъявляемым к тем должностям, которые они планируют занять

В процессе отбора, на кадровую службу оказывают влияние следующие факторы:

1. Тип организации.
2. Рынок рабочей силы.
3. Государственные требования.
4. Состав рабочей силы
5. Месторасположение организации.

6. Личные качества претендента.

- соответствующая профессиональная квалификация;
- порядочность, честность, принципиальность и добросовестность;
- эмоциональная устойчивость (самообладание);
- умеренная склонность к риску;
- тренированное внимание;

При этом учитываются качества, которые не способствуют сохранению конфиденциальной информации фирмы:

- неуравновешенность поведения;
- нечестность;
- употребление наркотиков;
- отрицательное воздействие алкоголя, приводящее к болтливости, необдуманным поступкам и т.д.

7. Лица, принимающие решения при отборе

При отборе кадров принято руководствоваться следующими принципами:

- ориентация на сильные, а не на слабые стороны человека и поиск кандидатов наиболее подходящих для данной должности.
- отказ в приеме новых работников независимо от квалификации и личных качеств, если потребности в них нет;
- обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендента требованиям, предъявляемым содержанием работы (образование, стаж, опыт, а в ряде случаев пол, возраст, здоровье, психологическое состояние);
- ориентация на наиболее квалифицированные кадры, но не более высокой квалификации, чем этого требует рабочее место;
- соответствие личных качеств требованиям безопасности фирмы.

Методы, используемые для выявления качеств претендента.

Валидность (от англ. *Valid* — действительный, пригодный, имеющий силу).

Методы отбора должны соответствовать требованиям отбора (например, если организации важны на данном рабочем месте высокие логические способности, то проверять знание философии не следует)

Полнота Методы отбора должны проверять наличие всех характеристик, определенных организацией для выполнения работы (например, организация определила, что необходимо отбирать кандидатов по 15 самым важным характеристикам, а методы подобраны таким образом, что у кандидатов можно выявить наличие только семи качеств)

Надежность Методы отбора должны давать точность и устойчивость результатов (методы отбора должны давать результаты по всем претендентам независимо от времени, места и периодичности отбора)

Количественная оценка - Методы отбора должны быть подобраны так, чтобы кандидатов можно было оценить в количественных показателях

Ограниченное количество методов отбора - Чем большее количество применяемых методов отбора, тем труднее сделать оценку

Процесс отбора претендентов на вакантные должности.

Профессиограмма — это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, которые она предъявляет к человеку.

Качества, которыми должен обладать сотрудник, претендующий на должность, определяются так называемой профессиограммой, или картой компетентности. Это — «портрет» идеального сотрудника, определяющий требования к совокупности его личностных качеств, способностям выполнять те или иные функции и социальные роли.

Профессиограмма может быть:

- теоретической, основанной на нормативных документах (инструкциях, положениях и т.п.);
- эмпирической, составленной путем изучения реальной группы лиц. Профессиограмма готовится совместно с руководителем и специалистом по персоналу на основе должностной инструкции и представляет собой набор квалификационных характеристик.

Процесс отбора претендентов на вакантные должности в организации выполняется по этапам:

Основные этапы процесса отбора персонала:

1. Первичное знакомство с претендентом, как правило, начинается с заочного отбора персонала, который позволяет на основе анализа документов заранее отсеять непригодных работников.

2. Отборочное собеседование, которое проводится специалистом кадровой службы.

При работе с документами (резюме, анкета, копия трудовой книжки, копии документов, подтверждающих квалификацию работников, автобиография) целесообразно обращать внимание на следующие аспекты:

- совпадение конкретных характеристик, отраженных в различных документах;
- реальный статус законченных учебных заведений и бывших мест работы;
- склонность кандидата к регулярной смене работы;
- темпы служебного роста в первые 5—7 лет трудового стажа.

Задачами отборочного собеседования являются:

- предварительное определение компетенции и личных качеств претендента и его заинтересованности в работе;
- информирование кандидата об организации и преимуществах работы в ней, содержании работы, процессе адаптации и необходимых для этого сроках;
- выяснение интересов и ожиданий обеих сторон, области их различия и совпадения, возможности нахождения согласия;
- предоставление претенденту возможности в итоге самому оценить, действительно ли он хочет получить эту работу.

3. Освидетельствование профессиональной пригодности выполняется для оценки профессионально важных качеств претендента.

Профессиональная пригодность претендента может быть выявлена при помощи следующих методов:

Метод экспертных оценок основан на обобщении характеристик качеств кандидата, полученных путем опроса определенного круга лиц, хорошо знающих оцениваемого. Он включает опрос (интервью, заполнение анкет), обработку и оценку результатов.

Метод инструментальных измерений основан на непосредственном измерении качеств (например, скорости реакции) или физиологических параметров с помощью аппаратных средств, описании измерений и интерпретации данных.

Метод тестирования основан на проверке уровня профессиональных знаний, умений, навыков путем письменного или автоматизированного испытания по тест-вопросам (тест-заданием), составленным по стандартной форме. Методика проведения тестирования включает описание процедур его проведения и оценки результатов. Тестирование позволяет составить представление о способностях кандидата, возможных перспективах его профессионального и должностного роста, выявить специфичность его трудовой мотивации.

Метод использования деловых игр. Работодатель создает искусственную рабочую ситуацию и затем «помещает» в нее кандидата. Этот метод отбора используется, как правило, для управленческого персонала. С его помощью можно выявить уровень контактности, профессионализм, организаторские способности, инновационность мышления, умение работать в команде, наличие лидерских качеств.

4. Проверка отзывов и рекомендаций. В процессе отбора организация может попросить предоставить отзывы и рекомендации. Чтобы этот метод отбора был эффективен, необходимо личное знание рекомендателем кандидата по прошлой работе для получения достоверных данных.

В отличие от других стран, в РФ законодательно не установлено никакой регламентации подобных действий бывшими работодателями, поэтому для повышения действенности этого метода отбора необходимо:

- подготовить перечень вопросов, касающихся той информации, которую хотел бы получить новый работодатель;
- послать этот перечень вопросов на старое место работы претендента;
- при получении ответа сравнить его с документами, представленными кандидатом.

5. Медицинское освидетельствование.

Во многих организациях медицинское освидетельствование делается по следующим причинам:

- необходимо знание физического состояния кандидата в момент найма на работу в случае, если в будущем работник будет подавать жалобу по поводу компенсаций;
- следует предотвратить наем переносчиков заразных болезней;
- необходимо определить, может ли претендент физически выполнять предлагаемую работу.

Эти требования можно удовлетворить посредством заполнения медицинского вопросника, проведения медицинской проверки или анализа физиологии рабочего процесса.

6. Окончательное собеседование (интервью) проводится между претендентом и его непосредственным руководителем. Такое собеседование готовит служба управления персоналом, которая обобщает результаты предварительных методов отбора и формирует предварительное мнение о целесообразности найма

Главная задача окончательного собеседования — это уточнение невыясненных до конца вопросов и принятие окончательного решения о найме на работу.

Следующая задача, которая решается на стадии окончательного собеседования — это принятие решения о необходимости испытательного срока, обучения специальным навыкам для работы на новом рабочем месте.

7. Решение о приеме претендента на работу. Окончательное решение о приеме на работу принимает руководитель организации на основе сравнения представленных результатов по этапам отбора. В некоторых случаях он может вызвать кандидата для личной беседы и составления собственного мнения о нем, например, если кандидат должен работать в администрации (юрист, экономист, бухгалтер, секретарь и т.д.) После принятия руководителем окончательного решения его следует исполнять в установленном порядке.

Понятие фальшивого документа.

Фальшивый (неподлинный) документ — это документ, в котором изначально отсутствует или утрачена юридическая сила за счет наличия дефектов формы, регламентированной соответствующими нормативными документами, и имеется несоответствие подлинному образцу по комплексу технологических особенностей изготовления

Мошенничество, связанное с фальсификацией (подделкой) документов, приобрело в настоящее время широкое распространение. Поэтому при приеме на любые должности и работы все предоставленные кандидатом персональные документы первоначально внимательно проверяются работником кадровой службы на подлинность и достоверность включенной в них информации.

Виды фальшивых документов.

1. Дефекты формы связаны с отсутствием или неправильным обозначением (оформлением) обязательных (документообразующих) реквизитов документа или несоответствием документа установленной форме (формуляру):

отсутствие в документе даты подписания или выдачи, регистрационного номера, печати; включение наименования вида документа в текст;

- несоответствие росписи должностного лица расшифровке росписи;

- нетрадиционное расположение реквизитов данного вида документа; допечатки в тексте (чаще всего внесение дополнительного текста между последней строкой текста подлинного документа и реквизитом «подпись»);

2. Частичная подделка выполняется всегда в отношении подлинных документов.

3. Полная подделка документов предусматривает изготовление фальшивого документа во всех составляющих его частях — форме и содержании. Не соответствуют требованиям подлинности:

- бумага, на которой изготовлен документ;
- содержание и изображение реквизитов, включая текст, а также элементы защиты, которые не вносятся в документ или не квалифицированно имитируются (например, отсутствуют специальные сигнальные «дефекты» — особенно в сериях и номерах документов, микротекст, который должен читаться в сплошных линиях, скрытые изображения, контрольные штриховые коды и др.)

4. Подлинные документы, выданные гражданину с нарушением соответствующего законодательства. Если гражданин не приобрел законного права получить документ и использовать его для реализации предоставляемых документом прав и возможностей, последний относят к разряду фальшивых (незаконных) документов:

- документы, купленные у должностных лиц (паспорт, военный билет, водительские права, аттестат);
- документы, выданные за оплату фиктивного процесса приобретения права на их получение (диплом об образовании, свидетельство о профессии, свидетельство об инвалидности и т.д.).

Наиболее распространенными формами мошенничества при попытке оформиться на работу можно назвать:

- использование фиктивных документов, изготовленных на краденых бланках;
- использование документов, угасший текст, удостоверяющие реквизиты (подписи, печати и др.) которых трудно прочитать;
- использование фальшивых бланков, изготовленных как с соблюдением, так и без соблюдения установленных требований
- несоответствие фотокарточки предъявителю документа или наличие нечеткой фотокарточки;
- наличие фальшивых печатей и штампов.

Работники кадровой службы первоначально должны проверить:

- соответствие фамилии, имени и отчества
- идентичность фотокарточек и личности гражданина;
- соответствие формы бланка, номера, серии и защитных элементов годам их использования;
- наличие необходимых отметок и записей;
- отсутствие незаверенных исправлений.

Цели изучения личных и моральных качеств претендента на должность

С теми кандидатами, которым не отказано в работе по итогам изучения документов, проводятся экспертные действия — собеседование, тестирование и др., ориентированные на проверку соответствия кандидата работе с конфиденциальной информацией или секретами фирмы. Для их выполнения необходимо получить письменное согласие кандидата на должность.

Цель экспертных действий по отношению к кандидатам на определенные должности является выявление их человеческих качеств, способности сохранять в тайне секреты фирмы.

С точки зрения безопасности фирмы психологический отбор преследует следующие цели:

- выявление имевших ранее место судимостей, преступных связей, криминальных наклонностей;
- определение характера преступных склонностей, предрасположенности кандидата к совершению противоправных действий, дерзких и необдуманных поступков в случае формирования в его окружении определенных обстоятельств;
- установление факторов, свидетельствующих о морально-психологической ненадежности, неустойчивости, уязвимости кандидата и т.д.

Основным и наиболее массовым видом психологических традиционных экспертных действий продолжает оставаться собеседование с кандидатом на должность. Собеседование должно:

- выявить реальную причину желания работать в данной организации;
- выявить возможных злоумышленников или попытаться увидеть слабости кандидата как человека, которые могут провоцировать преступные действия;
- убедиться, что кандидат не намерен использовать в работе секреты организации, где он ранее работал;
- убедиться в добровольном согласии кандидата соблюдать правила защиты информации и иметь определенные ограничения в профессиональной и личной жизни.

В процессе собеседования можно использовать различные вопросники, посредством которых следует выяснить:

- причины увольнения кандидата с прежнего места работы;
- источник информации о вакансии в данной организации: кто подсказал, кто рекомендовал и т.п.;
- работал ли кандидат ранее с конфиденциальной информацией, подписывал ли обязательства о ее неразглашении;
- отношения в семье, уровень благосостояния кандидата, жилищные условия, культурный уровень и т.п.

Наем персонала — это вид управленческой деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению организационно-правовых норм и оказанию психологической поддержки со стороны администрации при оформлении работника на рабочее место в организацию.

Наем персонала является заключительной фазой привлечения и отбора персонала. В процессе найма окончательно выясняются предстоящие отношения между работодателем и наемным работником. Обычно отобранным для работы считается кандидат, у которого результаты анализа документов, собеседований, проверок, тестов и психологического изучения не противоречат друг другу и не содержат данных, препятствующих бы приему на работу.

На стадии найма устанавливается в случае необходимости испытательный срок, подписываются договор и должностная инструкция, издается приказ о назначении на должность.

Прием работника на работу завершается формированием личного дела, в котором хранятся следующие документы:

- Внутренняя опись документов.
- Личный листок по учету кадров.
- Автобиография работника.
- Копии документов об образовании.
- Характеристики и рекомендации.
- Результаты тестов, деловых игр, собеседования.
- Справка о состоянии здоровья.
- Заявление о приеме на работу.
- Трудовой договор (контракт).
- Копия приказа о назначении на должность.
- Подписанная работником должностная инструкция.

Трудовой договор (контракт) должен содержать следующие основные положения:

- ФИО работника и работодателя, место работы;
- дата вступления трудового договора в силу;
- наименование должности, специальности, профессии с указанием квалификации в соответствии со штатным расписанием организации или конкретная трудовая функция;
- права и обязанности работника и работодателя;
- -достоверные характеристики условий труда, компенсации и льготы работнику, режим труда и отдыха;
- условия оплаты труда;

В трудовом договоре могут предусматриваться условия:

- об установлении испытательного срока;
- об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение производилось за счет средств работодателя, и другие условия, не ухудшающие положения работника по сравнению с законами.

Подготовка к беседе с увольняемыми сотрудниками

При поступлении устного или письменного заявления об увольнении рекомендуется во всех без исключения случаях провести беседу с участием представителя кадрового подразделения и кого-либо из руководителей коммерческой структуры. До беседы целесообразно предпринять меры по сбору следующей информации об увольняющемся сотруднике:

- характер его взаимоотношений с коллегами в коллективе;
- отношение к работе;
- уровень профессиональной подготовки;
- наличие конфликтов личного или служебного характера;
- доступ к информации, в том числе составляющей коммерческую тайну;
- предполагаемое в будущем место работы увольняющегося (увольняемого) сотрудника.

Проведение беседы

Беседа при увольнении проводится только после того, когда собраны все необходимые сведения. В зависимости от предполагаемого результата, беседа может проводиться в официальном тоне либо иметь форму доверительной беседы, обмена мнениями.

Защита коммерческой тайны при увольнении персонала
Если руководством фирмы, отделом кадров и службой безопасности все же принято решение не препятствовать увольнению сотрудника, а по своему служебному положению он располагал доступом к конфиденциальной информации, то в этом случае отрабатывается несколько вариантов сохранения втайне коммерческих сведений:

- оформление официальной подписки о неразглашении данных, составляющих коммерческую тайну;
- устная договоренность о сохранении увольняемым сотрудником лояльности к своей фирме.

В этой связи необходимо подчеркнуть, что личностное обращение к чувству чести и достоинства увольняемых лиц наиболее эффективно в отношении тех сотрудников, которые обладают темпераментом сангвиника и флегматика, высоко оценивающих, как правило, доверие и доброжелательность.

Несколько иначе рекомендуется действовать в тех случаях, когда увольнения сотрудников происходят по инициативе коммерческих структур. В этих обстоятельствах не следует поспешно реализовывать принятое решение. Если увольняемое лицо располагает какими-либо сведениями, представляющими коммерческую тайну, то целесообразно предварительно и под соответствующим предлогом перевести его на другой участок работы, т.е. в такое подразделение, в котором отсутствует подобная информация.

Сохранение психологического контакта с увольняемыми сотрудниками

После объявления об увольнении рекомендуется внимательно выслушивать контрдоводы, аргументы и замечания сотрудника в отношении характера работы, стиля руководства фирмой и т.п. Обычно увольняемый персонал весьма критично, остро и правдиво освещает ситуацию в коммерческих структурах, вскрывая уязвимые места, серьезные недоработки, кадровые просчеты, финансовые неурядицы и т.п.

Если подходить не предвзято и объективно к подобной критике, то эти соображения могут быть использованы в дальнейшем весьма эффективно в интересах фирмы.

Вопросы для самоконтроля:

- 1) Охарактеризуйте понятие и виды кадровых рисков
- 2) Раскройте основные способы и процедуры выявления кадровых рисков
- 3) Какие вы знаете методы воздействия на кадровые риски?
- 4) Каким образом можно оценить эффективность управления кадровыми рисками?