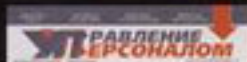


Петров М.И.

БЕЗОПАСНОСТЬ И ПЕРСОНАЛ

- *Коммерческая тайна*
- *Налоговая тайна*
- *Учет основных средств, как средство обеспечения сохранности и безопасности имущества организации*
- *Принять нового работника*
- *Кадровая безопасность*
- *Нетрадиционные методы оценки персонала*
- *Увольнение работников*

медиапартнеры



Михаил Игоревич Петров

Безопасность и персонал

Авторский текст
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=165568

Аннотация

Настоящее издание представляет собой практическое пособие, в котором рассматриваются наиболее важные вопросы безопасности трудовых отношений, такие как кадровая безопасность, коммерческая тайна и охрана труда. Автор в простой и доступной форме дает рекомендации к правильному подходу к подбору персонала, определяет контрольные функции в отношении персонала. Данное пособие предназначено для работодателей, работников кадровых служб, служб охраны труда и просто для работников, заинтересованных в безопасном рабочем процессе в своей организации.

Содержание

Предисловие	4
Глава 1. Кадровая безопасность	9
1.1. Подбор персонала	9
1.2. Получение и проверка сведений о работнике	29
Конец ознакомительного фрагмента.	38

Михаил Игоревич Петров

Безопасность и персонал

Предисловие

Работа в любом виде бизнеса сопряжена с различного рода проблемами: от изменений законодательства до проблем с криминальными структурами. Вероятность возникновения этих опасностей увеличивается, если речь идет о филиальной сети. Чтобы эффективно с ними справиться, меры реагирования стоит выработать заранее. В последние годы руководство уделяет все больше внимания безопасности своих компаний и не скупится на затраты по ее обеспечению.

Крупные и средние компании все активнее осваивают региональные рынки, что приводит к появлению обширных филиальных сетей. В этих структурах задействованы десятки, иногда и сотни человек, крупные финансовые и товарно-материальные ценности. Из-за географической отдаленности от головной компании контроль за данными ресурсами существенно затруднен. Поэтому число рисков для бизнеса в регионах увеличивается, а значит, возникает необходимость в системе мер по обеспечению безопасности деятельности филиалов. Однако появление эффективных методов борьбы с ними не заставляет себя ждать.

При создании «защитной» системы имеет смысл руководствоваться универсальным и давно проверенным правилом: «Предвидеть опасность, по возможности избегать ее, при необходимости – действовать». Другими словами, основное внимание в этой работе должно быть направлено на профилактику возникновения угроз и минимизацию рисков.

Рост производства, формирование в процессе его осуществления новых технологий, разработка методик, способов и средств, позволяющих минимизировать затраты и тем самым достичь увеличение прибыли влияют на конкурентоспособность и рентабельность компании, способствует доминанции ее положения на рынке. Вместе с тем названные обстоятельства порождают своеобразную «войну» среди конкурентов, которые, используя любые «огрехи» в системе безопасности компании, изыскивают секреты последней. Именно в конкурентной борьбе как нельзя чаще отслеживается потребность в повышенном режиме защиты собственной экономической политики. **Под безопасностью предпринимательской деятельности следует понимать** состояние защищенности субъекта предпринимательской деятельности на всех стадиях его функционирования от внешних и внутренних угроз, имеющих негативные, прежде всего экономические, а также организационные, правовые и иные последствия. **Система безопасности предприятия (фирмы) может состоять из ряда подсистем:**

- 1) собственно экономическая безопасность;

- 2) информационная безопасность;
- 3) техногенная безопасность;
- 4) экологическая безопасность;
- 5) психологическая безопасность;
- 6) физическая безопасность;
- 7) пожарная безопасность;
- 8) научно-техническая безопасность.

Во всех этих подсистемах решающую роль играет информационное обеспечение, основным источником и носителем которого является персонал организации. Проблема утечки информации существует на любой стадии развития организации и может иметь для нее губительные последствия. Во многом сохранность информационных ресурсов зависит от действий персонала. В этой связи не случайно основные направления «конкурентной борьбы» сводятся к выявлению слабых звеньев в цепи «работник – работодатель», цель которого – завладение наиболее ценными кадрами конкурента.

В этом случае возникает понятие угрозы безопасности предпринимательства. Причем наибольшее значение для субъекта предпринимательской деятельности приобретают угрозы экономической безопасности, поскольку все потери (информационные, организационные, материальные, имиджа фирмы) в конечном итоге выражаются именно в экономических потерях, то есть потерях финансовых средств (и все прочие угрозы в основном имеют, как правило, экономические мотивы).

Тем самым, как нельзя актуально стоит вопрос осуществления кадровой политики компании с позиции собственной безопасности. **Лояльность персонала** – серьезная практическая проблема безопасности фирмы, с которой сталкиваются очень многие. Человек – самое слабое звено в системе защиты информации. Как известно, в нашей стране нет системы пожизненного найма. Цикл работы на предприятии какого-либо сотрудника варьируется от трех до шести лет. Если за это время социально-экономические ожидания специалиста не были оправданы, он легко уходит из компании и уносит при этом с собой знания, навыки, умения и информацию. Следовательно, лояльность персонала во многом зависит от степени удовлетворенности условиями работы, вознаграждением, перспективами и ростом, внутренним микроклиматом в коллективе.

Зачастую опасность для организаций кроется в нелояльности персонала, текучести кадров, которая в свою очередь в число первостепенных задач службы безопасности возводит повышение уровня высокой технологичности компании, при котором у сотрудников не было бы и мысли о преступлении. Работа службы безопасности и ее результаты оказывают влияние на принятие управленческих решений. В первую очередь речь идет о кадровых решениях. В отношении каждого соискателя применяется индивидуальная методика приема на работу и проверка. Таким образом, одним из путей решения оговоренной проблемы видится в совершенство-

нии работы кадровых и структурных подразделений, обеспечивающих безопасность компании.

Глава 1. Кадровая безопасность

1.1. Подбор персонала

Ключевое звено любой компании, ее «механизм» и движущая сила – работники (или, выражаясь сухим языком руководителя, – персонал). **Персонал** – лицо компании, составляющая производная, без которой невозможно ее существование. Любая перспективная и уважающая себя компания отводит формированию штата своих работников одно из ведущих направлений собственной политики. Руководитель компании должен помнить главное – залог его успеха (возглавляемой им организации) зависит от грамотно проведенной кадровой политики. Последняя отчасти сводится и к подбору персонала.

Как театр начинается с вешалки, так и фирма начинается с отбора кадров и формирования коллектива единомышленников. Безопасность экономической деятельности фирмы во многом зависит от того, в какой степени квалификация сотрудников, присущие им морально-нравственные качества соответствуют решаемым задачам. Хотите ли вы того или нет, а вопросу правильного комплектования подразделений компании придется уделить большое внимание, если вы хотите, чтобы ваши коммерческие тайны, а впоследствии

и сам бизнес не стали достоянием конкурентов.

Штатным расписанием большинства действующих юридических лиц предусмотрена должность по работе с персоналом. В отдельных случаях штат соответствующих лиц укомплектовывается в самостоятельное структурное подразделение, как правило, отдел кадров, подструктура которого (единичный сотрудник) и ведает вопросами пополнения рядов компании. В функциональные обязанности таковых входит изучение лица с позиций его профессиональной пригодности (изучение и анализ документов, представленных с предшествующего места работы, соответствующая профессиональная подготовка, опыт работы по претендуемой специальности, должности, наличие определенных знаний, умений, навыков и т. п.). Вместе с этим в работе по подбору персонала есть и иная, «теневая» сторона, которая полностью возлагается на службу безопасности организации, в числе задач которых стоит обеспечение мер кадровой безопасности предприятия. Штатным расписанием большинства крупных компаний в числе полномочий сотрудников службы безопасности отмечаются:

- 1) определение потребности в персонале, изучение рынка труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами;
- 2) осуществление подбора кадров, проведение собеседования с нанимающимися на работу, в том числе с выпускниками учебных заведений, с целью комплектования штата

работников;

3) осуществление проверки и оценки лояльности служащих охраняемого объекта;

4) организация работы с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников;

5) обеспечение комплектования предприятия работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации;

6) организация обучения персонала, координация работы по повышению и квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры;

7) доведение информации по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников;

8) организация проведения оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей;

9) разработка системы оценки деловых и личностных качеств работников.

Серьезная работа по обеспечению кадровой безопасности начинается задолго до отбора и найма персонала. Важным организационным моментом в кадровой работе по подбору и комплектованию организации рабочей силой является планирование дальнейшего подбора и изучения кандида-

та. Очевидно, что планирование потребности в персонале – часть общего процесса планирования в организации. В конечном итоге успешное кадровое планирование основывается на знании ответов на следующие вопросы¹:

- 1) сколько работников, какой квалификации когда и где потребуется;
- 2) каким образом можно привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала;
- 3) как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией;
- 4) каким образом обеспечить условия для развития персонала;
- 5) каких затрат потребуют запланированные мероприятия².

На этапе кадрового планирования прежде всего кадровой структуре необходима информация о профессиональных навыках сотрудников (руководителей тестируют на скорость принятия решений, секретарей – на организованность, пунктуальность), кроме того, выясняют различные психофизиологические и когнитивные параметры – уровень концентрации внимания, скорость реакции, оперативность и точность восприятия информации. Такие исследования необходимы,

¹ Менеджмент организации / Под ред. З. П. Румянцевой и Н. А. Саламатина. М.: Инфра-М, 1995. С. – 79.

² Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М: ЮНИТИ, 2002. С – 86.

чтобы поддерживать систему постоянного мониторинга состояния человеческих ресурсов компании.

Оценка потребности организации в персонале может носить количественный и качественный характер. *Количественная оценка* потребности в персонале, призванная ответить на вопрос «сколько?», основывается на анализе предполагаемой организационной структуры (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности), требований технологии производства (форма организации совместной деятельности исполнителей), маркетингового плана (план ввода в строй предприятия, поэтапность разворачивания производства), а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала (с учетом, например, изменения технологии). При этом, безусловно, важной является информация о количестве заполненных вакансий. *Качественная оценка* потребности в персонале – попытка ответить на вопрос «кого?». Это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом, аналогичным для целей количественной оценки, должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим организации. Особую сложность представляет оценка потребности в управленческом персонале. В этом случае необходимо учесть, как минимум, возможности персонала определять рациональные оперативные и стратегические цели функционирования предприятия и осуществлять формирование оп-

тимальных управленческих решений, обеспечивающих достижение этих целей³.

Важный момент в оценке персонала – *разработка организационного и финансового планов укомплектования*, включающих:

- 1) разработку программы мероприятий по привлечению персонала;
- 2) разработку или адаптацию методов оценки кандидатов;
- 3) расчет финансовых затрат на привлечение и оценку персонала;
- 4) реализацию оценочных мероприятий;
- 5) разработку программ развития персонала;
- 6) оценку затрат на осуществление программ развития персонала.

Перед руководителем организации всегда одной из первоочередных задач является формирование профессионального коллектива. Эта задача решается путем отбора и соответствующей подготовки принятых на работу работников. Рассмотрим отдельно два этих этапа. На стадии отбора решаются два основных вопроса: отсев заведомо непригодных работников и оценка личных и профессиональных качеств принятых на работу.

Как известно, цель набора персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом, в том числе и будущих, организационных и кадровых измене-

³ Там же.

ний, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности.

Прежде чем принимать решение о подборе новых сотрудников, целесообразно определить, все ли средства, являющиеся своеобразной *альтернативой найму*, использованы в организации. К ним относятся:

- 1) сверхурочная работа, повышение интенсивности труда;
- 2) структурная реорганизация или использование новых схем производства;
- 3) временный наем;
- 4) привлечение специализированных фирм для осуществления некоторых видов деятельности.

Проблема отбора и надежности кадров имеет давнюю историю, и возникла она, пожалуй, с того момента, когда появились первые наемные работники. С течением времени, изменением законодательной базы, смещением морально-нравственных ценностей, перераспределением собственности трансформировалась и работа по подбору и изучению кандидатов на работу. С учетом современных реалий времени формируются и постепенно входят в «рабочий» обиход новые средства, способы, методология подбора персонала. Вместе с тем ряд принципиальных положений, заложенных еще в эпоху первых производственных и технологических переворотов, сохраняет свою актуальность и в наше время. В их числе выделяют факторы, влияющие на набор канди-

датов, источники формирования рабочей силы и, как следствие, методы подбора кандидатов.

На процесс формирования кадрового состава организации оказывают воздействие две группы факторов: внешние и внутренние.

К числу первых чаще всего относят:

- 1) законодательные позиции и складывающуюся на конкретном временном этапе правовую ситуацию в части, касающейся вопросов трудового права и правоотношений;
- 2) состояние рынка рабочей силы;
- 3) высвобождение людских ресурсов;
- 4) наличие рабочего потенциала (количество учебных заведений по подготовке специалистов, ежегодные объемы выпуска специалистов, общее количество студентов и т. п.);
- 5) местонахождение организации, развитие транспортной сети и системы коммуникаций и т. п.

К числу внутренних факторов рекомендуется относить:

- 1) кадровую политику – принципы работы с персоналом, стратегические кадровые программы, например принцип должностного продвижения работников, уже занятых в производстве, принципы найма;
- 2) виды деятельности организации – насколько она считается привлекательной как место работы (привлекательны более крупные фирмы, фирмы, известные своей продукцией кандидату).

Выбор кандидатом той или иной организации связан с его собственными целями, планами и особенностями, а также с актуальной ситуацией. Для менеджера по персоналу представление о том, как человек ищет работу, может помочь организовать наиболее эффективный процесс привлечения кандидата.

Немаловажное место в системе обеспечения безопасности организации в процессе кадровой деятельности занимает определение источников пополнения персонала. С учетом имеющегося опыта и анализа складывающейся ситуации позволительно объединить таковые в три самостоятельные группы.

Внутренние источники – это люди, работающие в организации. Появившуюся в организации самостоятельную вакансию специалисты рекомендуют заполнять посредством проведения внутреннего конкурса среди сотрудников на ее замещение. В ряде стран, например в Японии, при появлении вакансий в аппарате управления принято вначале объявлять внутренний конкурс на ее замещение. Здесь значительную роль играют факторы экономичности подбора и работы с кандидатом. В большинстве случаев служба безопасности располагает довольно значительным объемом сведений в отношении предполагаемых претендентов на ту или иную должность, что может быть решающим фактором в окончательном решении вопроса о замещении высвободившейся должности (вакансии). Кроме того, считается, что это улуч-

шает моральный климат в коллективе, укрепляет веру сотрудников в свою организацию. При работе с резервом во всех крупных фирмах существуют так называемые *матрицы перемещений*, в которых находит отражение настоящее положение каждого руководителя, его возможные перемещения и степень готовности к занятию следующей должности (готов занять немедленно, через год, через два года, но для этого необходимо повышение квалификации в определенных областях и т. д.)⁴.

Методы набора персонала в таком случае в полном объеме представлены нормами трудового законодательства и дополнены в свою очередь актами ведомственной принадлежности организации. В числе таковых различают:

1) *внутренний конкурс*. Служба персонала может разослать во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях, известить об этом всех работающих, истребовать соответствующие рекомендации и предложения от руководителей служб, иных структурных подразделений организации.

Целесообразность применения озвученного метода может иметь место:

а) при стремлении к формированию минимальной численности персонала (персонал частично высвобождается и перераспределяется, кадровая служба полностью отказывается от внешнего набора кадров);

⁴ Щекин Г. В. Как работают с людьми за рубежом. Киев, 1992.

б) при перераспределении персонала;

в) при перемещении персонала, например уход человека, находившегося на определенной ступени пирамиды, компенсируется повышением на ступеньку персонала с низших уровней⁵;

2) *совмещение профессий*. Целесообразно использовать и совмещение должностей самими работниками фирмы (если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы);

3) *ротация*. Весьма эффективным для некоторых организаций, особенно находящихся в стадии интенсивного роста, считается такое использование внутренних источников комплектования управленческих кадров, как перемещение руководителей. Возможны следующие варианты перемещений руководителей:

а) повышение (или понижение) в должности с расширением (или уменьшением) круга должностных обязанностей, увеличением (уменьшением) прав и повышением (понижением) уровня деятельности;

б) повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю более сложных задач, не влекущим за собой повышения в должности, но сопровождающимся повышением зарплаты;

в) смена круга задач и обязанностей, не вызванная повы-

⁵ Шкатулла В. И. Кадровая политика в современных условиях // Библиотека журнала «Кадры». 1995. № 47. С

шением квалификации, не влекущая за собой повышения в должности и роста зарплаты (ротация)⁶.

Вторая группа источников пополнения персонала – внешние (не связанные с организацией и ее структурными подразделениями). К ним относится неограниченный круг лиц, которые по различного рода обстоятельствам предположительно могут работать в данной организации, однако по ряду причин на данный момент времени в ней не работающие. Круг внешних источников колеблется в зависимости от требований, предъявляемых к вакантной должности. Здесь огромное значение играют половозрастные факторы, образовательный уровень, наличие специальной подготовки, опыт прошлой работы, деловая репутация, рекомендации с предыдущего места работы и т. п. В большей степени они играют роль негласных критериев подбора лица на конкретную должность.

Как и в первой группе, здесь характерны свои методы, которые призваны сыграть решающую роль в комплектовании штатного состава организации. Выбор конкретного зависит от опыта менеджера по работе с персоналом, кадровой политики, решения руководителя организации, источников и объемов финансирования затрат на поиск и работу с кандидатом и подобных обстоятельств.

Превалирующими методами выступают:

1) *центры занятости*. Многие фирмы и компании ис-

⁶ Управление персоналом... С – 149.

пользуют местные центры занятости в качестве источника для найма людей. Эти службы могут помочь найти не слишком квалифицированный персонал (для простой рутинной работы, возможно, требующей неполной занятости). Как правило, через службу занятости устраиваются на работу специалисты, которые потеряли работу из-за банкротства своих прежних предприятий и были вынуждены пройти переобучение (переподготовку) для освоения новой специальности;

2) *агентства по найму (кадровые агентства)*. Многие менеджеры по персоналу пользуются услугами агентств по найму, чтобы сэкономить время и избежать трудностей при поиске нового персонала. Агентству представляется заявка на специалистов с указанием должности, оклада, содержания деятельности, ориентировочных критериев поиска и отбора. Как правило, хорошо работающее агентство представляет нескольких кандидатов, чтобы работодатель сделал свой выбор самостоятельно. На представленных специалистов может быть дана «гарантия», которая вступает в силу в случае увольнения специалиста по собственному желанию или некомпетентности в течение оговоренного срока. В таком случае агентство обязано бесплатно представить других кандидатов на данную должность;

3) *самостоятельный поиск через средства массовой информации*. Многие серьезные фирмы предпочитают самостоятельно искать и отбирать кандидатов на работу. В этом

случае очень важно хорошо представлять себе, к каким средствам массовой информации они обращаются. Необходимо правильно сформулировать информационное объявление, с тем чтобы привлечь внимание наиболее подходящих кандидатов. Целесообразно уже в объявлении отметить некоторые особенности интересующего вас персонала (ограничения при наборе), например образование, особый опыт работы, или наоборот, отсутствие практического опыта.

Сформулировав цели, поставив перед собой конкретные задачи, разобравшись с источниками и выбрав метод набора, специалист по кадровой работе (сотрудник службы безопасности) приступает непосредственно к самому подбору с кандидата. Здесь ему предстоит пройти ряд стадий, логическим завершением которых должно явиться оформление на работу нового сотрудника. Однако никогда нельзя исключать вариант, что в процессе работы тот или иной кандидат может не пройти «поставленные на его пути барьеры». В таких случаях работу по формированию кадрового аппарата целесообразно проводить сразу с несколькими кандидатами.

Среди основных стадий по подбору персонала выделим:

- 1) личное знакомство с кандидатом;
- 2) получение и изучение представленных документов;
- 3) проверка полученных документов;
- 4) тестирование (в случае необходимости) кандидата;
- 5) медицинский осмотр (в случаях, прямо оговоренных

законом, или если этого требуют условия и характер работы);
б) зачисление на работу.

Естественно, знакомство, как правило, начинается с инициативы самого кандидата, принципиально настроенного трудоустроится именно в подведомственное вам учреждение. Немного реже с инициативой о приеме на работу может выступить и потенциальный работодатель. В последнем случае деятельность по отбору кандидатов будет осуществляться через сеть кадровых агентств, которые и возьмут на себя основную работу по сбору «первичной» информации о предполагаемом работнике.

Основная цель беседы – оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств. Для эффективной работы менеджерам и специалистам целесообразно использовать общую систему правил оценки кандидата на этом этапе.

Рассмотрим в отдельности каждую ситуацию. В первом случае необходимо выяснить у кандидата источник его осведомленности о наличии возможного вакантного мест, особенно актуальным такого рода вопрос будет в том случае, если организация не выступала на рынок труда с предложением о подборе персонала. В дальнейшем по ходу знакомства необходимо получить максимально возможную информацию о личности кандидата (краткая биография), его знакомых, увлечениях, связях и т. п. Диалог в данном случае должен быть построенным таким образом, чтобы инициато-

ром предоставления интересных сведений был сам кандидат. Сотрудник по кадровой работе должен лишь корректировать направление и дальнейший ход разговора. Делать это рекомендуется «второстепенными» вопросами, логически возникающими по ходу разговора.

В процессе общения с кандидатом следует учитывать, что претендент на работу также заинтересован в получении сведений относительно характера работы, его возможных функциях и ролевой позиции в структуре организации, заработной плате, взаимоотношениях в коллективе, руководстве организации, профиле деятельности последней и т. п. Здесь главное — предоставить в распоряжение кандидата общую информацию, которая легко может быть получена из иных источников (средств массовой информации, разговоров со знакомыми, имеющими отношение к деятельности организации и т. п.).

В процессе подготовки к встрече с кандидатом дальнейший диалог необходимо спланировать таким образом, чтобы полученная информация в максимальном объеме давала возможности для составления психологического и «делового» портрета кандидата. Поэтому целесообразно, чтобы инициатором разговора и его основным участником выступал именно кандидат. При этом содержание диалога должно основываться на внимательном и уважительном отношении к личности посетителя. Сотрудник организации не должен показывать свое пренебрежительное отношение к последне-

му, ссылаться на нехватку времени в дальнейшем общении с кандидатом, переносить оставшуюся беседу на иной день, отвлекаться на посторонние разговоры (с коллегами, по телефону и т. п.). Основное внимание должно быть сосредоточено на кандидате. Именно благодаря такому отношению к кандидату у последнего сложится соответствующее отношение о компании, что будет играть немаловажную роль в процессе дальнейшей работы с претендентом.

Вторая ситуация – когда на кандидата инициативно выходит работодатель. Ее особенности обусловлены наличием у работодателя первичной информации о кандидате, предоставленной им сотрудниками кадрового агентства. В такой ситуации менеджер по работе с персоналом имеет больше возможностей подготовиться к встрече с кандидатом, заранее спланировать ход, предположительные пути развития и содержания диалога, здесь куда четче определены первичные цели подбора персонала.

В процессе подготовки к проведению предварительной беседы с соискателем на замещение вакантной должности не следует относиться к последней как к рядовой, обыденной процедуре. В зависимости от опыта сотрудника, степени и уровня его подготовки, умения работы с людьми в дальнейшем предопределяется ход и характер беседы, которая может быть реализована в нескольких вариантах и носить как поверхностный, так и углубленный характер. В первом случае в основном ограничиваются уточнением отдельных наи-

более значимых сведений и постановкой нескольких совершенно конкретных вопросов. Такое собеседование проводится, как правило, в случаях массового отбора кандидатов.

При углубленном же собеседовании выясняется более широкий круг вопросов, в первую очередь уточняются некоторые личностные особенности, мотивация перехода кандидата на работу именно в данную коммерческую структуру, его профессиональная ориентация и некоторые другие.

Здесь же необходимо особо подчеркнуть, что первичный контакт с кандидатом следует максимально использовать в воспитательно-профилактических целях, для чего рекомендуется:

- 1) обращать внимание будущего работника на характерные особенности и режим предстоящей деятельности;
- 2) привлекать внимание к условиям работы с конфиденциальной информацией, к которой он будет допущен.

Даже первую ознакомительную беседу желательно проводить по стандартной формализованной форме, что позволяет в дальнейшем осуществлять компьютерную обработку ответов кандидата и достаточно быстро получать обобщенные результаты.

В предпринимательской практике выявлена также тенденция использовать ознакомительные беседы с лицами, принимаемыми на работу, для добывания через них дополнительной информации о соответствующем рынке, конкурентах, их организационных структурах и финансовых воз-

возможностях. Таким образом, налицо стремление некоторых кадровых структур придавать подобным беседам разведывательный характер, по результатам которых в ряде случаев оформляются даже отдельные справки на те организации, в которых ранее работал или продолжает трудиться кандидат.

При этом, однако, следует помнить и о том, что не исключена вероятность провокации со стороны кандидата, который, приняв участие в подобного рода беседе, может затем официально заявить, например через средства массовой информации, о попытках якобы выведывания у него охраняемых коммерческих секретов его «горячо любимой компании». Поэтому задача сотрудников кадровых подразделений и служб безопасности состоит в том, чтобы вести себя достаточно искренне и доброжелательно и только этим побуждать собеседника к откровенным высказываниям, что в значительной степени предотвратит возможные обвинения в неправомерном использовании чужих коммерческих секретов.

Для избежания вероятных недоразумений рекомендует-ся в самом начале встречи четко и однозначно уточнять вопрос о подписании кандидатом каких-либо внутренних документов на прежнем месте работы, которые бы предписывали ему соблюдать режим неразглашения коммерческих, научно-технических, финансовых и иных сведений. В случае упоминания кандидатом об этих условиях целесообразно под любым предлогом прервать беседу до выяснения всех

остальных вопросов по анкете и автобиографии кандидата.

В результате проведенного диалога специалист по кадровой работе должен:

- 1) четко определить цели дальнейшего подбора кандидата;
- 2) составить «портрет» претендента на работу;
- 3) с учетом располагаемой информации определить пути, средства, способы, методы проверки кандидата и возможности их комбинации.

1.2. Получение и проверка сведений о работнике

Процедура получения и проверки сведений о работнике с каждым годом претерпевает некоторые изменения, но вместе с тем вопреки убеждениям, во многом она не совершенствуется. В погоне за идеальным, с позиций кадровой чистоты и безопасности, работником руководителя, кадровые работники, сотрудники службы собственной безопасности порой переступают не только через морально-нравственные принципы и ценности, но и нарушают нормы действующего законодательства. Естественно, что такого рода действия могут пагубно отразиться на деловой репутации организации. В то же время меняющиеся условия труда, требования к подготовке специалистов, текущий научно-технический прогресс и ряд иных подобных условий требуют совершенствования системы кадрового комплектования. И если до недавнего времени основной акцент делался прежде всего на выяснение уровня профессиональной подготовленности кандидата к работе, которая зачастую определялась **по формальным признакам**: образование, стаж работы по специальности, разряд и т. д. В условиях большого промышленного производства подобный подход давал положительный результат, так как от работника требовалось лишь хорошо работать на своем станке и выполнять установленную

норму. За конечные результаты работы всего коллектива он нес ограниченную ответственность, а какими-либо коммерческими тайнами практически не обладал. В фирме, где численность сотрудников ограничена, а потоки управленческих команд велики, волей-неволей каждый работающий становится носителем тех или иных конфиденциальных сведений, представляющих интерес для конкурирующих фирм. В таких условиях существенно повышаются требования, предъявляемые к личностным качествам сотрудников, а следовательно, и к кандидату на работу. Автоматически возникает конфликт интересов.

В процессе работы по подбору и изучению кандидатов необходимо воздержаться от любых действий:

- 1) ограничивающих права и законные интересы граждан;
- 2) нарушающих тайну личной жизни;
- 3) препятствующих лицу в реализации собственных возможностей и потенциала;
- 4) нарушающих действующее законодательство.

Конституцией РФ, в частности, оговорены ряд основополагающих принципов в деле формирования кадровой политики организации:

- 1) человек, его права и свободы являются высшей ценностью (ст. 2);
- 2) права и свободы человека и гражданина согласно общепризнанным принципам и нормам международного права и в соответствии с Конституцией (ч. 1 ст. 17);

3) права и свободы человека и гражданина являются непосредственно действующими. Они определяют смысл, содержание и применение законов, деятельность законодательной и исполнительной власти, местного самоуправления и обеспечиваются правосудием (ст. 18);

4) каждый имеет право на неприкосновенность частной жизни, личную и семейную тайну, защиту своей чести и доброго имени. Каждый имеет право на тайну переписки, телефонных переговоров, почтовых, телеграфных и иных сообщений. Ограничение этого права допускается только на основании судебного решения (ст. 23);

5) сбор, хранение, использование и распространение информации о частной жизни лица без его согласия не допускаются (ч. 1 ст. 24);

6) каждый имеет право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию (ч. 1 ст. 37).

С учетом изложенного работодатель самостоятельно определяет источники поступления и формирования информации в отношении проверяемого кандидата. Соответственно последние могут быть получены как гласно, так и негласно. Однако во втором случае нарушение установленных рамок остается недопустимым.

Действующее законодательство не определяет каких-либо критериев к источникам получения кадровой информации в отношении претендента на вакантную должность. Су-

ществующие на этот счет требования довольно скудны и не отвечают запросам работодателей, специалистам по работе с персоналом. Анализ действующего законодательства и практики его применения позволяют выделить следующие группы источников формирования значимой информации:

- 1) документы и сведения, предоставленные работником;
- 2) данные собеседования, анкетирования, тестирования;
- 3) иные источники (сведения, полученные из органов власти и управления, компрометирующие материалы, опубликованные в средствах массовой информации, слухи и т. п.).

Ряд авторов при рассмотрении вопроса сбора и проверки сведений о кандидате рекомендуют в качестве источника получения информации использовать данные картотек (компьютерных баз данных) правоохранительных органов. Однако названный источник является исключительной прерогативой органов государственной власти, в чью компетенцию входит осуществление предварительного расследование, производства дознания, проведение оперативно-розыскных мероприятий.

Задача службы персонала, осуществляющей оценку кандидатов при приеме на работу, состоит в том, чтобы выбрать такого работника, который в *состоянии достичь* ожидаемого организацией результата. **Фактически оценка при приеме** – это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации.

Целью описываемого мероприятия являются:

- 1) выявление склонности кандидата к мошенничеству;
- 2) выявление связей, способных навредить фирме;
- 3) выявление фактов биографии, способных навредить фирме;
- 4) выявление профессиональной пригодности кандидат;
- 5) получение информации об особенностях кандидата.

При появлении кандидата нужно проводить его комплексную проверку, которая обязательно должна включать в себя следующее:

- 1) сбор официальной информации и формальные проверки;
- 2) заполнение специально составленной анкеты;
- 3) предоставление копии паспорта, трудовой книжки, военного билета, документов об образовании, водительского удостоверения и т. п.;
- 4) проверка полученных документов на подлинность и сопоставление содержащейся в них информации с анкетными данными;
- 5) получение информации из баз данных;
- 6) получение отзывов с предыдущих мест работы по официальным каналам;
- 7) тестирование кандидата;
- 8) открытое психологическое тестирование;
- 9) проверка на детекторе лжи;
- 10) скрытое психологическое тестирование;
- 11) косвенное тестирование (через косвенные проявления

психических особенностей);

12) замаскированное тестирование (под видом анкетирования);

13) ряд собеседований (минимум три);

14) первое собеседование проводит кадровик и в процессе беседы уточняет полученные из документов данные, также получает общее представление о кандидате;

15) второе собеседование также проводит кадровик, устраняя разногласия между предоставленной информацией и информацией, полученной из других источников, кроме этого задаются проблемные вопросы для выяснения пригодности и отношения к определенным фактам, событиям и подобному, при этом желательно проводить скрытое и явное психологическое тестирование кандидата;

16) третье собеседование проводит руководитель, имея на руках результаты предыдущих собеседований и проверок, ставятся конкретные проблемы и выясняются знания и профессионализм;

17) скрытые собеседования проводятся вне пределов фирмы под видом подбора сотрудника на сходную должность, но в другую компанию, естественно, их проводят подставные лица;

18) сбор субъективной информации и неформальные проверки;

19) неформальное общение (опрос) с бывшими сослуживцами, подчиненными, соседями;

- 20) создание искусственных ситуаций (провокации) и наблюдение за тем, как человек реагирует, как ведет себя;
- 21) наблюдение за поведением в стандартных ситуациях и сопоставление с декларируемыми идеями и принципами;
- 22) сопоставление всей полученной информации и принятие решения о пригодности кандидата.

Несмотря на то, что существует большое количество разных подходов к оценке, все они страдают общим недостатком – субъективностью, решение во многом зависит от того, кто использует метод, или того, кого он привлекает в качестве эксперта.

Проблему *объективности оценки* можно было бы сформулировать следующим образом, в виде отдельных требований к оценочной технологии. Она должна быть построена так, чтобы персонал был оценен:

- 1) **объективно** – вне зависимости от какого-либо частного мнения или отдельных суждений;
- 2) **надежно** – относительно свободно от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач, возможно, случайных);
- 3) **достоверно в отношении деятельности** – оцениваться должен реальный уровень владения навыками – насколько успешно человек справляется со своим делом;
- 4) **с возможностью прогноза** – оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально;

5) **комплексно** – оценивается не только каждый из членов организации, но и связи и отношения внутри организации, а также возможности организации в целом.

Процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны не узкому кругу специалистов, а понятны и оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым (то есть обладать свойством внутренней очевидности).

Проведение оценочных мероприятий должно не дезорганизовывать работу коллектива, а встраиваться в общую систему кадровой работы в организации таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию⁷.

Содержание информации о личности сотрудника включает в себя **две группы сведений**: служебные (прогулы, жалобы посетителей и т. д.) и личные (аморальное поведение, семейные проблемы и т. д.). Представляется, что совокупность вышеуказанных сведений может в достаточной степени охарактеризовать сотрудника предприятия и помочь его руководству в укреплении дисциплины.

Претенденты, успешно преодолевшие предварительную беседу, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету.

Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего выясняющую производительность будущей работы претендента. Информация может касаться прошлой работы, склада

⁷ Управление персоналом... С – 165.

ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но так, чтобы на их основе можно было бы провести стандартизированную оценку претендента. Вопросы анкеты должны быть нейтральны и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа от ответа. Пункты должны вытекать один из другого. Эта методика фильтрации соискателей используется отчасти в обход закона. В анкете работодатель может задать практически любые интересующие его вопросы и избежать обвинения во вмешательстве в частную жизнь, в письменной форме предупредив соискателя о его праве не отвечать на любые смущающие его вопросы. Обратите внимание на то, какие вопросы кандидат предпочтет обойти молчанием. Это даст вам повод предположить, какие сведения скрывает соискатель.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.