**Кадровая безопасность на предприятии**

**Введение**

Для начинающего свое дело – это одна из самых актуальных проблем. Понятие «мошенничество» пришло к нам из глубины веков, первое упоминание относится к XVI веку, и сначала оно рассматривалось как разновидность имущественного обмана, далее – как самостоятельное преступное деяние, приравненное к краже.

В Уголовном кодексе РФ в ст. 159 мошенничество определяется как хищение чужого имущества или приобретение права на чужое имущество путем обмана или злоупотребления доверием. В народе люди, занимающиеся мошенничеством, метко названы «кидалами», аферистами, плутами, жуликами и т.д. Их основная цель – корыстный обман.

Обеспечение безопасности является одной из важнейших проблем, стоящих перед любым отечественным предприятием. В общей системе управления предприятием подсистема обеспечения безопасности тесно связана с подсистемой управления персоналом.

За последние пять лет количество, и масштаб экономических преступлений значительно выросли, а наиболее опасным и распространенным их видом являются "преступления" со стороны менеджеров и работников компаний. Сотрудник предприятия может найти доступ ко всем или практически всем активам предприятия, имеет возможность преодолеть систему охраны объекта, защиту баз данных, может просто услышать нужную информацию и сделать выявление случившегося практически невозможным.

Так, более трех четвертей преступлений в организациях совершаются сотрудниками, при этом более половины преступлений обнаруживаются случайно. Никто не может нанести большего ущерба организации, чем ее работник, допущенный практически ко всем средствам и секретам предприятия.

Таким образом, сейчас перед подавляющим большинством предприятий всех отраслей экономики России стоит острая проблема создания и применения системы оценки и обеспечения экономической безопасности, как механизма мобилизации и оптимального управления корпоративными ресурсами данного предприятия с целью наиболее эффективного их использования и обеспечения устойчивого функционирования данного предприятия, его активного противодействия всевозможным негативным явлениям.

Анализ и обобщение литературных данных и опыта работы ряда предприятий по управлению персоналом с целью обеспечения экономической безопасности, проведенные авторами, показали, что на уровне предприятия следует выделять:

внутренние и внешние угрозы по отношению к предприятию;

преднамеренные и непреднамеренные со стороны лица совершающего преступление;

корыстные (мошенничество, кражи, грабежи, разбои, вымогательства) и некорыстные (халатность);

технические (профессиональные) ошибки (случайные или систематические).

Целью управления персоналом в системе экономической безопасности предприятия, как и целью проделанной работы, является поиск способов по минимизации риска и угроз со стороны сотрудников.

При раскрытии данной темы стоит, прежде всего, задача отобразить основные угрозы со стороны персонала предприятия и меры пресечения до возникновения и в процессе разрешения их службой экономической безопасности. То есть показать необходимость создания выделенных структур на предприятии, которые бы в связке с кадровыми отделами и непосредственно с руководством, решали задачи по построению системы мотивации персонала, влияния на лояльность персонала, предотвратить действия сотрудников, которые могут таить в себе потенциальную опасность для деятельности компании, а также использование персонал как инструмент конкурентной разведки.

**Глава 1. Общие вопросы кадровой безопасности**

**1.1 Роль и место кадровой безопасности в системе управления персоналом.**

**1.1.1 Сущность безопасности и ее цели**

Главной целью обеспечения экономической безопасности предприятия (ЭБП) является достижение максимальной стабильности функционирования, а также создание основы и перспектив роста для выполнения целей бизнеса, вне зависимости от объективных и субъективных угрожающих факторов (негативных воздействий, факторов риска). Кадровая безопасность является одной из составляющих экономической безопасности (наряду с другими - финансовой, силовой, информационной, технико-технологической, правовой, экологической). Ее иногда называют еще “кадровой и интеллектуальной” составляющей ЭБП.

финансовая безопасность рассматривает и регулирует вопросы финансово-экономической состоятельности предприятия, устойчивости к банкротству, определяет параметры платежеспособности и другие “денежные” характеристики;

силовая безопасность занимается режимами, физической охраной объектов и личной охраной руководства, противодействием криминалу, взаимодействием с правоохранительными и другими государственными органами;

информационная безопасность основана не только на защите собственной информации, в том числе конфиденциальной, но и проводит деловую разведку, информационно-аналитическую работу с внешними и внутренними субъектами и т.д.;

технико-технологическая безопасность предполагает создание и использование такой технической базы, оборудования и основных средств производства, и таких технологий и бизнес-процессов, которые усиливают конкурентоспособность предприятия;

правовая безопасность подразумевает всестороннее юридическое обеспечение деятельности предприятия, грамотную правовую работу с контрагентами и властью, решение иных правовых вопросов.1

Безопасность – состояние защищенности жизненно важных интересов личности, общества и государства от внутренних и внешних угроз. Жизненно важные интересы – совокупность потребностей, удовлетворение которых надежно обеспечивает существование и возможности прогрессивного развития личности, общества и государства. К основным объектам безопасности относятся: личность – ее права и свободы; общество – его материальные и художественные ценности; государство – его конституционный строй, суверенитет и территориальная целостность”.2

Кадровая безопасность - это процесс предотвращения негативных воздействий на экономическую безопасность предприятия за счет ликвидации или снижения рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом. Кадровая безопасность занимает доминирующее положение по отношению к другим элементам системы безопасности компании, так как она “работает” с персоналом, кадрами, а они в любой составляющей первичны. Какое же подразделение первично в работе с персоналом? Конечно – служба персонала (назовем это подразделение так). Таким образом, служба персонала - более важный субъект в кадровой безопасности, чем служба безопасности. Вся деятельность служб персонала может быть разложена на этапы (поиск, отбор, прием, адаптация и т.д. вплоть до увольнения и далее) и на каждом этапе присутствует масса вопросов безопасности, решаемых

1 Бекряшев А. К., Белозеров ИЛ. Электронный учебник «Теневая экономика и экономическая преступность» c 115

2 Закон “О безопасности” РФ № 2446-1 от 05 марта 1992 года (в ред. Закона РФ от 25.12.1992 № 4235-1, Указа Президента РФ от 24.12.1993 №2288, Федеральных законов от 25.07.2002 № 116-ФЗ, от 07.03.2005 № 15-ФЗ):

именно сотрудниками службы персонала. Любое действие менеджера по персоналу на любом этапе - это либо усиление, либо ослабление безопасности компании по главной ее составляющей – по кадрам.

Следует различать внешние и внутренние угрозы. Внешние негативные воздействия - это действия, явления или процессы, не зависящие от воли и сознания сотрудников предприятия и влекущие нанесение ущерба. К внутренним негативным воздействиям относятся действия (умышленные или неосторожные) сотрудников предприятия:

слабая организация системы управления персоналом;

слабая организация системы обучения;

неэффективная система мотивации;

ошибки в планировании ресурсов персонала;

снижение количества рационализаторских предложений и инициатив;

уход квалифицированных сотрудников;

отсутствие или “слабая” корпоративная политика;

некачественные проверки кандидатов при приеме на работу.

К внешним опасностям относятся:

условия мотивации у конкурентов лучше;

установка конкурентов на переманивание;

давление на сотрудников извне;

изменения во внешней экономической среде;

попадание сотрудников в различные виды зависимости;

инфляционные процессы.

Все эти негативные воздействия внешней среды оказывают влияние на процессы внутри предприятия, в целом, на ее безопасность по кадровой составляющей.

Главными группами критериев кадровой безопасности можно назвать:

показатели численного состава персонала и его динамики;

показатели квалификации и интеллектуального потенциала;

показатели эффективности использования персонала;

показатели качества мотивационной системы.

Для всех этих показателей должны быть определены пороговые значения (по должностям, по подразделениям и в целом по предприятию), здесь неблагоприятные процессы могут быть выражены, в частности, в отклонении величин установленных контрольных показателей от пороговых в отрицательную (а в отдельных случаях в положительную) сторону и в чрезмерном увеличении амплитуды динамики установленных показателей.

Еще один аспект кадровой работы, требующий внимательного отношения – это так называемые “Группы риска”. Для любого предприятия крайне нежелательно присутствие в коллективе — на производстве, в органах управления организацией, в партнерских организациях — работников, которые входят или потенциально могут войти в ту или иную группу риска (ГР). Изучением зависимостей, или аддикций, занимаются сразу несколько наук (психология, социология, медицина и др.), на стыке которых образовалась новая — аддиктология, или наука о зависимостях. Сегодня аддиктология изучает такие зависимости, как наркотическую (включая токсикоманию), алкогольную, табачную, затем — теперь уже привычные компьютерные, игровые (включая и компьютерные игры), трудовые зависимости, а также и экзотические — пищевые, любовные и сексуальные, а сверх того — зависимости от людей, предметов, событий и многие другие3.

**1.1.2 Типы зависимостей**

Аддиктивное поведение связано с желанием человека уйти от реальности путем изменения состояния своего сознания. В зависимости от

3 Ващенко Л.Ю., Бережной А. Упрощенная методика проверки бизнес-партнера стр. 54

того, посредством чего осуществляется уход из реальности, различаются фармакологические или химические, субстанциональные и пищевые зависимости.

Фармакологические (химические) — это такие зависимости, как наркотизм (наркомания), алкоголизм, табакокурение, токсикомания.

Субстанциональные зависимости включают компьютерные, игорные, эмоциональные созависимости (сексуальные и любовные зависимости, неразборчивость в связях, нетипичные сексуальные интересы – мужской и женский гомосексуализм, фетишизм, садомазохизм, педофилия, зоофилия и т.п.), трудо- или работоголизм, психические отклонения (в т.ч. мании, навязчивые состояния и т.п.) и многие другие.

Пищевые зависимости объединяются согласно своему наименованию.

Средства аддикций подразделяются на следующие типы:

психоактивные вещества (алкоголь, наркотики и т.д.);

активность, включенность в процесс (хобби, игра, работа и т.д.).

Люди, предметы и явления окружающей действительности, вызывающие различные эмоциональные состояния (секты, финансовые пирамиды и пр.).

Уход от реальности всегда сопровождается сильными эмоциональными переживаниями. Человек фактически зависит, скажем, не от препарата, а от эмоций. Эмоции являются составной частью зависимости. Посадив человека на “эмоциональный крючок”, им очень легко управлять. Почему мы рассматриваем присутствие таких зависимых людей в организации как риск для кадровой безопасности?

Риск, и не малый, заключается в следующем:

Возможность управления работником, входящим в ГР, извне, что может быть направлено на дестабилизацию организации (получение секретов, увод клиентов и т.д.).

Постоянные попытки зависимого распространить влияние своих пагубных пристрастий, привычек на окружающих, поиск или формирование им круга единомышленников, то есть увеличение количества представителей ГР в организации.

Удовлетворение своих зависимостей за счет временных и материальных ресурсов работодателя.

Разрушение стабильного работоспособного коллектива (команды).

Склонность к преступным действиям и нарушениям либо ради, либо вследствие удовлетворения своих зависимостей.

**1.2 Основные группы риска**

**1.2.1 Члены религиозных новообразований (РНО)**

Чаще всего членами РНО становятся:

Одинокие люди. Обратная сторона независимости — одиночество. Любая секта — это сплоченный коллектив с общими групповыми целями. Став ее членом, человек забывает, что такое одиночество.

Боязнь ответственности. В секте не надо думать, что сделать, какой путь выбрать, не надо думать вообще.

Поиск легких путей. Люди искренне верят, что, участвуя в религиозной организации, можно решить все свои проблемы.

Стремление вырваться из домашней атмосферы. Холодная, чрезвычайно требовательная среда в доме часто приводит человека в секту.4

Однако надо понимать, что этих РНО существует великое множество, и у каждой свои методы вербовки членов. Но существуют общие для большинства РНО и частные для каждой из них внешние признаки, по которым можно выявить принадлежность кандидата на вакансию:

постоянное наличие при себе фотографии (репродукции) духовного наставника;

4 Безопасность жизни человека. Полная энциклопедия / Сост. И. Головина. СПб.: ИД «ВЕСЬ»

постоянное наличие при себе фотографии (репродукции) духовного наставника;

особенный режим питания (определенное время, свои продукты, ритуалы);

нежелание предоставить собственные фотографии, затягивание этого процесса;

документ об отказе от переливания крови в паспорте (для Свидетелей Иеговы).

Для последователей тех или иных учений могут быть характерны свойственные их вере одежда, манера говорить, какие-либо аксессуары (четки и т.п.).

Становясь частью производственного или административного коллектива, член РНО почти всегда будет пытаться распространить влияние своей «религии» на окружающих. Тем более активно он будет действовать, если ему прямо поставлена такая задача, либо если он является агентом влияния РНО, имеющего свои коммерческие интересы в отношении предприятия. Признаками начала негативного воздействия члена РНО на организацию являются:

прямая информация о попытках вербовки;

периодическое отсутствие более одного члена коллектива в определенные дни недели (якобы по болезни);

появление на рабочих местах сектантских брошюр или приглашений на “семинары”, рассказы об “очень хороших” заведениях для детей и т.п.

Вовремя распознав указанные признаки, можно изменить ситуацию или удержать ее под контролем.

Для этого необходимо:

выявить круг непосредственного общения работника, который может не ограничиваться только коллективом подразделения;

выявить круг лиц, больше и чаще всех общающихся с работником;

проанализировать поведение этих людей по указанным ранее внешним признакам принадлежности к РНО;

оценить ситуацию и, если результаты оценки будут выражаться словами «риск» или «угроза», начать мягко очищаться от «центра зла» и от остальных, кто, по вашему мнению, уже попал в ГР.

Следует безболезненно избавиться от такого сотрудника, то есть без конфликта и без ущерба для организации. Нельзя дать ни малейшего повода кому-либо думать об истинных причинах увольнения, поскольку это может послужить основанием для “атаки” на вашу организацию со стороны “дружественных” общине корреспондентов некоторых СМИ, для подачи судебных исков на тему “дискриминации по религиозным соображениям” и пр. Да, эти “атаки”, скорее всего, не увенчаются успехом для “атакующих”, но способны значительно испортить имидж вашей организации.

**1.2.2 Алкоголики**

Алкоголизм — одна из форм фармакологической (химической) зависимости, в основе которой лежит употребление спиртосодержащих напитков. Алкоголь, вопреки распространенному мнению, не изменяет, а кристаллизует текущее состояние; употребление алкоголя не поднимет ваше настроение, а, наоборот, еще больше ухудшит его. Выявить признаки алкоголизма у кандидата на вакансию при приеме на работу и у любого работающего в организации можно различными способами: и медико-психологическими методиками, и по внешним признакам.

Внешние признаки злоупотребления алкоголем в общем известны:

поведение работника на деловых и развлекательных мероприятиях, связанных с употреблением алкоголя, и после них свидетельствует о злоупотреблениях;

повышенная суетливость при подготовке к выпивке, “потирание рук”, эмоциональная приподнятость;

состояние лица (красный кончик носа, опухлость, отеки);

речевые признаки и многие другие.

Медицинские методики заключаются в применении различного рода методик и пригодны для определения предрасположенности к этой зависимости. Отрицательное воздействие алкоголика на организацию связано преимущественно с изменением под воздействием алкоголя личностных качеств работника, хотя и не в таких масштабах, как, например, при наркотизме. Последствия очевидны:

потери от неэффективного использования рабочего времени;

перманентная угроза производственной и информационной безопасности, в том числе угроза несчастных случаев при работе, связанной с источниками повышенной опасности;

попытки вовлечь в круг собутыльников своих коллег, а в результате расслоение коллектива;

совершение преступных деяний в связи с алкоголизмом;

использование материальных и финансовых ресурсов предприятия для утоления алкогольной жажды (банальное воровство) и т.д.

Исследованиями установлено: каждый пьяница или алкоголик оказывает деморализующее влияние в среднем на четыре-пять человек из ближайшего окружения. Несмотря на это, нейтрализовать пагубное влияние таких сотрудников на организацию можно. Все зависит от степени алкоголизма. Чем острее стадия, тем яснее метод увольнение (либо по соответствующей статье, либо по другим формальным основаниям). Как правило, уход такого сотрудника при общем нормальном отношении коллектива к алкоголю не несет в себе опасности социальной реакции, однако может возбудить других собутыльников “отомстить” за изгнание друга. Необходимо иметь это в виду и действовать комплексно, влияя и на остальных: разбить “спитые” группки (тройки), по возможности осуществить ротацию по другим подразделениям, усилить дисциплину и руководство.

**1.2.3 Наркоманы**

Выявить принадлежность кандидата на вакансию или работника к этой группе риска можно, установив факт или последствия употребления наркотиков, что делается несколькими путями:

по косвенным признакам употребления наркотиков и наркотической зависимости;

с помощью экспресс-тестов на наркотики;

в процессе наркологической экспертизы.

Современному специалисту по работе с персоналом следует знать косвенные признаки употребления наркотиков и наркотической зависимости. Мы должны уметь отличать наркоманов как минимум по внешним признакам. Они не абсолютны, но все же часто помогают. Наружность употребляющих наркотики не всегда бывает откровенно ужасной. При этом надо помнить, что внешние признаки не подходят к опознанию наркоманов с небольшим стажем:

как правило, это молодые люди, вчерашние школьники или студенты;

длинные рукава одежды всегда, независимо от погоды и обстановки;

часто неряшливый вид, сухие волосы, отекшие кисти рук;

осанка чаще всего сутулая;

невнятная, растянутая речь;

неуклюжие и замедленные движения при отсутствии запаха алкоголя;

признаки потери контроля над собой;

явное стремление избегать встреч с представителями руководства и службы безопасности;

раздражительность, резкость и непочтительность в ответах на вопросы;

периодические уходы с рабочего места, после которых появляются перечисленные отклонения в поведении;

проявление в речи особого сленга и многое другое.

Признаками появления наркоманов в коллективе являются:

участившиеся пропажи вещей и денег;

нахождение следов приготовления или употребления наркотиков (одноразовые шприцы, закопченные ложки, иглы и пр.);

пропажи чайных ложек из столовой предприятия;

производственные травмы;

прямая информация о том, что кто-то предлагает попробовать.

Наркологическая экспертиза производится, если вам необходимо доказать, что кто-то злоупотребляет наркотиками или находится в состоянии наркотического опьянения в настоящий момент, и от этого зависит решение спорных трудовых или юридических вопросов. Судебно-наркологическая экспертиза проводится только специалистами государственных наркологических лечебных учреждений и только по запросу органов МВД или юстиции. Влияние наркоманов на организацию, так же как и алкоголиков, в основном носит индивидуальный характер и проявляется в следующем:

увеличение количества мелких хищений;

риск совершения преступления в состоянии наркотического опьянения;

частые нарушения режима рабочего времени, потери от его неэффективного использования;

возрастание уровня конфликтности в подразделении;

срыв важных задач, порученных работнику-наркоману;

распространение наркотиков и увеличение числа зависимых в организации.

Нейтрализовать таких сотрудников значительно проще. Они знают свою уязвимость, которая заключается в том, что экспертиза выявит факт употребления.

Во-первых, если у вас при приеме кандидата на работу возникли соответствующие подозрения, попросите его принести справку из наркологического диспансера. Скорее всего, после этого он больше уже не придет.

Во-вторых, если по профилю деятельности проводятся предварительные или периодические медицинские осмотры, договоритесь со стационаром о применении экспресс-тестов на наличие наркотиков в организме. Справки из стационара о положительной реакции будет достаточно, чтобы “по-тихому” распрощаться с сотрудником. Если есть доказательства того, что работник — наркоман, при расставании постарайтесь выяснить у него, кто еще в вашей организации злоупотребляет этим делом. Наркоманы не герои, и за ваше молчание “сдадут” друзей. В любом случае поставьте в известность родителей горе-работника. Одним из видов химической зависимости является токсикомания. Она развивается в связи с употреблением лекарственных средств и веществ, не отнесенных к наркотическим, но также изменяющих состояние психической деятельности человека и его поведение. Диапазон веществ с вызывающим зависимость действием очень широк — от медикаментов (анальгетики, транквилизаторы, снотворные, стимуляторы и др.) до технических растворителей и средств бытовой химии. Почти все, что ранее сказано про алкоголиков и наркоманов, справедливо по отношению к токсикоманам. Обратите внимание на присутствие особенных реквизитов — пропахшие полиэтиленовые пакеты, емкости с клеями или растворителями.

**1.2.4 Игроки**

Игровую аддикцию по-другому называют гэмблингом (от англ. gambling — азартная игра). К этому виду аддикций относятся такие зависимости, как зависимость от казино, карт, скачек, игровых автоматов, различных азартных игр. Сюда относятся также и зависимости от компьютерных игр. Американская ассоциация психиатров провела комплексное исследование этой зависимости и идентифицировала ее как заболевание с диагнозом “патологическая страсть к азартным играм”, которому подвержен неограниченный круг людей, и которое имеет те же последствия, что и алкогольная и наркотическая зависимость. Принадлежность работника к этой группе риска выявляется по следующим признакам:

внезапное появление или исчезновение денег у игрока;

захватывающие или постоянные разговоры об азартных играх, своих достижениях и крупных проигрышах;

наличие некоторых, может быть, нестатусных атрибутов (золотые перстни и цепи, пр.);

наличие клубных карточек казино;

частная информация;

жалобы членов семьи на низкую зарплату;

регулярный приход, например, жены на работу мужа-игрока в день зарплаты и т.д.

Отрицательное воздействие игрока на организацию носит индивидуальный характер, и степень этого воздействия связана с характером и силой зависимости:

потери организации от неэффективного использования рабочего времени сотрудника (работа после ночи, проведенной в казино);

совершение изощренных, трудно раскрываемых мошеннических действий, продиктованное склонностью к “красивому” аферизму;

хищения информации, денежных и материальных ценностей в крупных размерах.

Поведение по-настоящему “увязшего” игрока порой приводит к чрезвычайно тяжелым последствиям. Известны случаи, когда игроки продавали дачи, квартиры, машины, потом получали прямые угрозы в свой адрес и в адрес близких. Ценности работодателя в этой игре ничего уже не стоят и рассматриваются как свои.

Считается, что игровая аддикция не менее остра, чем наркотическая. То есть все рассмотренные формы риска для организации будут сохраняться в течение всего времени работы сотрудника. Можно снизить этот риск, не допуская сотрудника к распоряжению ценностями и информацией или к принятию важных решений, но зачем такой сотрудник нужен? Выход один — “гильотина”, то есть увольнение. Если работник совершил правонарушение из тех, что описаны выше, исход и основания для увольнения понятны. Если до этого не дошло или такие факты просто неизвестны — ищите другие наиболее подходящие к моменту причины. Универсальных советов в этом случае быть не может, все зависит от конкретных обстоятельств. Учитывайте, что среди закоренелых и крупных игроков больше все-таки представителей тех профессий и должностей, которые способны найти деньги на игру, то есть управленцев5.

**1.3. Общие меры предотвращения отрицательных влияний групп риска для безопасности предприятия**

Данные меры заключаются:

надежном входном контроле пристрастий и зависимостей (проверка заявленных сведений, эффективное собеседование с целью выявления внешних признаков девиантного поведения и др.);

в тщательном контроле во время срока испытания или адаптации работника;

в перманентной и постоянной готовности администрации к «безопасному» увольнению работника из ГР при четком оформлении событий дисциплинарной практики в виде актов, объяснительных;

5 Ващенко Л.Ю., Бережной А. Упрощенная методика проверки бизнес-партнера стр 38,

в тщательном контроле во время срока испытания или адаптации работника;

в перманентной и постоянной готовности администрации к «безопасному» увольнению работника из ГР при четком оформлении событий дисциплинарной практики в виде актов, объяснительных и пр. и проведении грамотного внутреннего PR перед планируемым увольнением представителя ГР6.

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

Уникальное профессиональное ядро кадрового потенциала — таково основное конкурентное преимущество любой компании, стремящейся упрочить свои позиции на глобальных рынках. В ХХI в. эта максима, по оценке зарубежных аналитиков, обретет силу непреложного закона для успешного предпринимательства, поскольку приспособиться к непредсказуемым и нередко хаотическим переменам в рыночной среде может только высокомобильный, ориентированный на постоянное развитие персонал. Но, в свою очередь, это обстоятельство резко повысит требования ко всей кадровой работе в корпорациях. Интенсивные изменения в сфере человеческих ресурсов (в глобальном, региональном, национальном, демографическом, отраслевом, корпоративном, профессиональном и индивидуальном измерениях), судя по имеющимся

6Психолог-консультант Агентства исследования и предотвращения мошенничества А. Скородумов, http://www.personal-mix.ru/

области кадрового менеджмента ожидает радикальный сдвиг от сложившихся профессиональных ролевых стереотипов (администратора-бюрократа и управленца, придерживающегося реактивного стиля) к принципиально новым ролям: стратега, предпринимателя и маркетолога.

Революционные изменения во внешней и внутренней среде современной корпорации наметившиеся на пороге нового тысячелетия изменения в корпоративном управлении, вызванные глобализацией рынков и структуры промышленности, сдвигами в архитектуре рабочих мест и демографии рабочей силы, ориентацией на высокие доходы собственников, быстрыми и непрерывными организационными и технологическими изменениями, являются стратегическими. Они охватывают не только бизнес в целом, но и организацию кадровой работы в корпорациях.

Речь идет о следующих сдвигах в бизнесе:

от автономного самообеспечения — к безграничному партнерству;

от иерархических или (и) централизованных структур — к пластичным и децентрализованным структурам;

от патриархальных моделей управления — к делегированию полномочий;

от ориентации на большие объемы и низкую себестоимость — к ориентации на качество, быстроту и нововведения;

от безошибочной работы — к измеряемым ее усовершенствованиям;

от закрытой организационной системы — к открытой системе.

В сфере человеческих ресурсов корпорации:

от узкой специализации и ограниченной ответственности за порученную работу — к широким профессиональным и должностным профилям;

от спланированного карьерного пути — к информированному и гибкому выбору траектории профессионального развития;

от ответственности менеджеров за развитие персонала — к ответственности самих работников за собственное развитие;

от контроля над проблемами, с которыми сталкиваются работники, — к созданию возможностей для всестороннего профессионального роста каждого работника;

от уклонения от обратной связи с подчиненными — к ее активному поиску;

от секретного рассмотрения факторов успеха, вакантных рабочих мест и отбора специалистов — к открытому обсуждению уровня компетентности работников, имеющихся вакансий и путей их заполнения.

С одной стороны, эти сдвиги, затрагивая в первую очередь стратегию корпорации, превращают кадровые стратегии в ее ключевой элемент. С другой стороны, без ясно сформулированных стратегических целей корпорации и основных путей их достижения кадровая работа теряет свой смысл. И если стратегия корпорации не “артикулирована”, менеджер по персоналу должен по крупицам собирать информацию о ее важнейших компонентах: ключевые факторы внешней и внутренней среды, стратегические направления, ожидаемые финансовые результаты, стратегические угрозы и риски, стратегии поведения на рынке услуг и сбыта продукции, стратегии развития производства, сегментация жизненно важных рынков и основные тенденции их переструктурирования. Доскональное и постоянно обновляемое знание о состоянии дел в бизнесе, которому посвятила себя корпорация, становится решающим элементом профессиональной компетентности специалиста по человеческим ресурсам.

Без этого знания невозможно разработать и реализовать жизнеспособную кадровую стратегию, которая должна быть хорошо спланированным ответом на бизнес-стратегию корпорации7.

7 Бекряшев А. К., Белозеров ИЛ. Электронный учебник «Теневая экономика и экономическая преступность» стр. 57

**1.4 Ключевые элементы передовой кадровой стратегии**

Кадровая стратегия на пороге ХХI в. включает два исходных элемента: намерения и направления.

1. Стратегические намерения. Миссия специалиста по человеческим ресурсам в современной высококонкурентной среде — наращивать кадровый потенциал корпорации, чтобы реализовать ее бизнес-стратегию. Менеджер по персоналу становится своеобразным “калибратором мастерства”, без участия которого не могут быть разработана и реализована никакая стратегия фирмы, а также правильно оценены достигнутые результаты. Обеспечить высокую конкурентоспособность фирмы без партнерства с человеческим капиталом становится все более трудным делом для руководства корпораций.

Как привлечь в корпорацию и удержать в ней ответственных, работоспособных, высококвалифицированных и талантливых людей? Над решением этой задачи и обязаны работать менеджеры по персоналу, которые призваны играть в корпорации роль “катализатора” в многомерных и долговременных кадровых процессах, обеспечивающих конкурентные преимущества фирме за счет уникальности человеческого потенциала и высокого уровня ответственности всех ее работников. Корпоративная культура порождает ответственность, а способности людей создают конкурентные преимущества. Поэтому менеджер по персоналу должен решать две стратегические задачи:

1) создавать конкурентные преимущества фирмы путем повышения уровня ответственности ее работников, используя для этого средства управления корпоративной культурой. Сильная корпоративная культура позволяет привлекать и удерживать таланты, а плоды их труда создают высокую репутацию фирме, притягивают новых потребителей и высококвалифицированных работников. Обновление и постоянная адаптация корпоративной культуры к динамичным условиям внешней среды нацелены на повышение качества условий труда, обеспечение обратной связи с работниками и потребителями. Этому служат проводимые семинары, форумы, фокус-группы, круглые столы, рекламные кампании. Вовлечение работников в маркетинговую деятельность корпорации способствует повышению у них инициативности и уровня профессиональной самооценки;

2) обеспечивать конкурентные преимущества фирмы путем наращивания ее человеческого потенциала, всемерно обеспечивая роcт профессиональной компетентности работников. Сколь ни была бы притягательна корпоративная культура, однако разрыв между требованиями глобального рынка и потенциалом организации можно устранить главным образом за счет развития профессиональных навыков и умений у всего персонала корпорации. Развитие человеческих способностей, концентрация на уровне профессиональной компетентности работников становится лейтмотивом деятельности не только кадровых служб, но и линейных руководителей. При этом одни компании включают вопросы повышения уровня компетентности персонала в качестве составных частей в любую разрабатываемую стратегию, другие — рассматривают эту проблему как возможность реализации специальной инициативной стратегии, органично дополняемой другими конкурентными стратегиями корпорации.

В любом случае успех зависит от того, насколько тщательно на основе диагностики, проводимой кадровыми специалистами и линейными руководителями, будут составлены индивидуальные планы развития, которые призваны устранить сложившийся разрыв между растущими профессиональными требованиями (не всегда легко эксплицируемыми, а не то, чтобы стандартизированными) и существующим уровнем компетентности каждого работника. Составление этих планов основывается на моделях компетентности, разрабатываемых для каждой должностной позиции.

При разработке этих моделей можно воспользоваться следующими подходами, каждый из которых имеет свои сильные и слабые стороны:

анализ деятельности наиболее выдающихся работников (“звезд”), который позволяет раскрыть секреты их мастерства, хотя полученная при этом модель слишком привязана к специфике данного вида деятельности и страдает излишне сложной архитектурой;

сравнительный анализ многих образцов деятельности работников облегчает обобщение опыта и построение достаточно простых моделей, однако является весьма трудоемким делом;

опрос экспертов приносит быстрые и статистически надежные результаты, но область применения их оказывается, как правило, ограниченной.

Комбинирование моделей, заимствованных из других областей деятельности, дает возможность аккумулировать самый передовой опыт, однако он не всегда применим в рамках данной организации.

Таким образом, при построении моделей компетентности следует сочетать имеющиеся подходы, чтобы получить приемлемые средства кадрового менеджмента.

Модели компетентности, описывающие интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной коммуникации, позволяют направлять развитие персонала в двух измерениях: 1) приспособление к сложившейся в организации культуре (готовность всех работников корпорации демонстрировать ожидаемое от них эффективное поведение, что обеспечивается единством взглядов на профессиональную этику, потребителя товаров и услуг, механизмы принятия управленческих решений, ответственность за качество продукции и услуг); 2) овладение знаниями, умениями и навыками, необходимыми для успешной работы в специализированной профессиональной сфере деятельности. Единство этих двух измерений достигается деятельностной интерпретацией организационной культуры, понимаемой как социальный механизм воспроизведения опыта, жизненно важного для успешного функционирования и развития организации.

2. Стратегические направления. Этот компонент стратегии раскрывает пути достижения стратегических целей корпорации. Но прежде чем выбирать путь, необходимо иметь ясный образ будущего организации. Структурированное видение будущего организации (доля продаж и позиции на рынках, организационная структура, технологии основной и вспомогательной деятельности, стиль менеджмента, доминирующие организационные культуры, маркетинговая политика, профессиональные и персональные характеристики кадрового потенциала) во многом предопределяет стратегические направления.

Однако обеспечить реализацию этих направлений в условиях растущей конкуренции на рынках высококвалифицированной рабочей силы — чрезвычайно сложная задача. Кадровые службы, если они желают ее эффективно решить, должны перестать функционировать как бюрократические структуры: им следует обрести черты маркетинговых организаций. Поэтому сдвиг в организационной культуре (от доминирования бюрократической — к предпринимательской) самой кадровой службы оказывается приоритетным стратегическим направлением ее деятельности.

Другое приоритетное направление — пересмотр сложившихся систем оплаты и стимулирования труда, а также системы занятости. Существующие системы ограничивают стратегическое мышление в сфере управления человеческими ресурсами, препятствуют успешной реализации современных кадровых стратегий, поскольку лимитируют свободу маневра менеджера по персоналу.

Третье приоритетное направление — сокращение издержек, обусловленных как неэффективным использованием имеющегося кадрового потенциала, так и избыточными трудовыми ресурсами в корпорации. Кроме того, кадровые службы своей традиционной манерой организации работы сами являются причиной излишних издержек. Налаживание эффективного взаимодействия со структурными подразделениями корпорации является определенной гарантией сокращения таких издержек.

В целом, превращение кадровых служб корпорации из административной, занятой рутинной деятельностью, подсистемы поддержки других — “основных” — структурных подразделений в надежного делового партнера внутри организации и за ее пределами представляет собой магистральное стратегическое направление развития кадрового менеджмента на пороге ХХI в. Успешность такой трансформации в немалой степени зависит от создания соответствующей институциональной инфраструктуры в национальном масштабе. Ее основными элементами могли бы стать:

общефедеральная сервисная служба, обеспечивающая многопрофильную и междисциплинарную поддержку кадровым службам организаций различных форм собственности в освоении новых кадровых технологий, получении необходимой кадровой информации, налаживании деловых контактов, в том числе и с зарубежными партнерами;

получившая официальное признание профессиональная организация работников кадровых служб, в рамках которой регулировался бы рынок труда и услуг представителей этой профессии, обмен опытом, формирование исследовательских и проектных центров, групп стратегического планирования, призванных разрабатывать общенациональную стратегию развития кадрового потенциала страны.

Сеть консультационных центров и служб, создающая предпосылки для быстрой переориентации и переподготовки линейных менеджеров в соответствии с новыми требованиями, предъявляемыми к кадровой работе.

Многие работодатели, принимая на работу новых сотрудников, считают, что они должны изначально благонадежно относится как к работодателю, так и к его фирме и следовать установленному на предприятии порядку. Вряд ли это возможно, так как работник только нанимается на работу, он еще не знаком с тем, какой порядок существует, как ценят персонал, какой коллектив и есть ли он вообще, и массой других параметров, которые определяют отношение сотрудника к фирме. Необходимо отметить ту важнейшую роль, которую играет мотивация работника в формировании его лояльности (к компании, руководству, коллегам, самой работе).

Таблица 1

Факторы влияющие на лояльность сотрудника8

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Россия  ст.  лояльности | Факторы влияющие на лояльность сотрудника | США  ст.  лояльности |
| 1 | Материальное вознаграждение | 4 |
| 2 | Интересная работа | 1 |
| 3 | Карьерные перспективы | 2 |
| 4 | Перспективы профессионального роста | 8 |
| 5 | Репутация компании | 10 |
| 6 | Психологическая атмосфера в коллективе | 7 |
| 7 | Условия работы | 5 |
| 8 | Корпоративная культура | 9 |
| 9 | Личность начальника | 3 |
| 10 | Поведение начальника | 6 |

Новый работник будет следовать порядку, но только внешне, пока

8“Человеческий фактор в обеспечении безопасности конфиденциальной информации”, Е. И. Гаврюшин, эксперт Международной Контртеррористической Тренинговой Ассоциации

методами кадровой и корпоративной политики в нем не воспитают внутреннюю лояльность, граничащую с патриотизмом по отношению к предприятию, его руководству, целям бизнеса. Поэтому, при приеме на работу можно говорить не о проверке лояльности, а об оценке деловых и прочих характеристик кандидата на вакантную должность: личностных и деловых качеств, профессиональных показателей, сведений, заявляемых кандидатом в учетных документах (анкетах и т.п.). По характеристикам на

кандидата, полученных с прежних мест работы, можно выяснить степень лояльности предыдущим работодателям, но какой практический смысл

несет эта проверка? Может быть отзывы будут нелестные, но вполне возможно, что на новой работе сотрудник не на словах, а на деле будет признателен и благодарен фирме, следовательно - лоялен. Если полученная информация будет совсем уж негативной и будет говорить, к примеру, о нечестности, здесь следует сделать определенные выводы. Для понимания механизма формирования лояльности нужно учитывать еще один аспект – так называемый “кредит доверия” – в период всей деятельности работника в организации у его коллег и руководства накапливается сумма положительных и отрицательных впечатлений от процесса общения с работником, его деятельности, часть этого “кредита” он “приносит” с собой (при отрицательном впечатлении его просто не примут на работу), даже совершив какую-то ошибку работник, в счет этого “кредита”, может рассчитывать на “прощение”. Как только он его исчерпает – он будет восприниматься негативно. Более того, ошибки “по службе” могут “списываться” легче, чем ошибки в общении, результативный, но некоммуникабельный специалист воспринимается (и характеризуется) хуже, чем бездеятельный “свой парень”. Одним из механизмов закрепления лояльности сотрудника является получение против него компрометирующих материалов.

В современных условиях приходится говорить, например, не только о защите от внедрения агентуры конкурентов или криминальной среды (ОПГ, мафии), но и от внедрения агентуры государственных структур. Этот вопрос относится, скорее, к компетенции службы безопасности, но и работникам кадровых служб необходимо знать основные механизмы внедрения и выявления агентуры. Основными возможными признаками попытки агентурного внедрения в компанию через трудоустройство могут быть следующие признаки: кандидат часто менял места работы, жительства, зачастую каждые 3 ÷ 6 месяцев, необъясняемые “провалы” (нестыковки) в биографии, несоответствие образования и должностей, которые занимал кандидат, сокрытие образования, навыков или мест работы, имеющихся наград, иногда – работа в организациях, конкурирующих с вашей, наличие судимостей, работа в несуществующих организациях, излишне широкий круг “служебных” интересов и навыков, работа в “органах”, служба в армии (в т.ч. в различных спецвойсках), в охране (детективом) или на должностях, предполагающих активные контакты с правоохранительными органами или спецслужбами, кандидат имеет хорошее здоровье, претендует на ключевую должность, но заметно ниже своих возможностей, отказывается от других позиций, даже с лучшими условиями, не может сразу принять какого либо решения (“мне нужно подумать, посоветоваться”), у кандидата отсутствуют вредные привычки, подходит “под агента” (в т.ч. в силу свойств характера – настойчивости, харизматичности, наблюдательности, замкнутости и “незаметности”, умения говорить много и ни о чем и т.п.), имеет широкие связи в различных сферах. Возможным признаком также могут быть выявленные попытки проникновения через другие каналы.

В любом случае проверку кандидата должна проводить служба безопасности, имеющая для этого более широкий выбор средств и методов, чем служба персонала9.

9 А. И. Доронин «Бизнес-разведка» 3-е изд. М.: «Ось-89» 2006 стр.105

**Глава 2. Работа с персоналом**

**2.1 Научно-методические принципы подбора персонала**

Подбор персонала – наиболее ответственный этап в управлении персоналом, так как ошибка обходится слишком дорого. Умение нанимать на работу наиболее подходящих людей является большим и довольно редким талантом, которым может владеть управляющий персоналом.

Подбор кадров – многоэтапная, кропотливая и непрерывная работа, требующая специальных способностей, черт характера, знаний и умений. Высокая квалификация консультанта по кадрам предполагает знания в области права, экономики, социологии и психологии. Чем большее значение в успехе фирмы приобретают личные качества сотрудников, тем больше потребность в психологических знаниях.

Строгие требования к подбору кадров позволяют не только отобрать лучших специалистов, но и напомнить тем, кто уже работает, какие высокие требования предъявляются к персоналу.

Подбор наилучших кадров – сложный и многоэтапный процесс, включающий научно-обоснованные принципы и методы работы.

Для успешного решения указанных задач кадровые службы должны работать в тесном контакте с руководителями всех уровней и узкими специалистами «человековедческих» наук. Руководители лучше всех осведомлены о требованиях к людям, занимающимся ею, о потребностях в кадрах, о профессиональном мастерстве. В большинстве случаев именно руководители делают запрос кадровым службам о подборе требуемых специалистов. Хорошо, когда руководители понимают при этом круг задач кадровых служб, а специалисты-кадровики обладают коммерческим опытом и хорошо разбираются в каждодневных проблемах своей фирмы.

Подбор кадров представляет собой единый комплекс 5-ти форм его обеспечения:

Научно-методическое обеспечение определяет общую методологию отбора, научные принципы, методы, критерии, и применяемый математический аппарат. Большое значение имеют оценка и проверка эффективности подбора, анализ и обобщение данных, разработка рекомендаций по совершенствованию работы кадровых служб.

Организационное обеспечение подбора кадров – это комплекс научно-обоснованных мероприятий, проводимых одновременно или последовательно на разных этапах работы с целью сокращения сроков и повышения качества отбора.

Кадровое обеспечение подбора – это привлечение всех необходимых специалистов на разных этапах работы: руководителей высшего звена, руководителей соответствующих подразделений, специалистов-мастеров, психологов, юристов, экономистов, внешних экспертов.

Материально-техническое обеспечение отбора – необходимое финансирование проводимых мероприятий и оснащенность их требуемой организационной техникой.

Программное обеспечение предусматривает автоматизацию отдельных этапов подбора кадров с использованием соответствующих компьютерных программ.

Научно-методические принципы подбора кадров следующие:

Комплектность – всестороннее исследование и оценка личности кандидата (изучение биографических данных, профессиональной карьеры, уровня профессиональных знаний и умений, деловых и личных качеств, состояния здоровья, мнение коллег о нём).

Объективность – повторяемость результатов оценки указанных качеств кандидата при повторных отборах, а также сведение к минимуму влияние субъективного мнения консультанта, принимающего окончательное решение.

Непрерывность – постоянная работа по вербовке и отбору лучших специалистов, формирование кадрового резерва для руководящих должностей.

Научность – использование в процессе подготовки и проведения подбора последних научных достижений и новейших технологий.

Научно методически обоснованный подбор кадров позволит избежать главной и широко распространенной ошибки – субъективности оценки кандидата, сильного влияния первого впечатления о человеке на последующее решение о его приёме на работу. Чтобы быть в своих оценках более точным, необходимо более внимательно анализировать различные детали, привлекать больше информации и быть готовым в любой момент скорректировать свою оценку10.

2.2 Профессиография в подборе персонала

Научно обоснованный подбор кадров начинается с составления профессиограммы – перечня требований, предъявляемых данной профессией, специальностью и должностью к человеку. Другими словами, прежде чем подбирать людей, необходимо детально и точно представлять, какими они должны быть. Перечень требуемых характеристик составляется по результатам специального научного исследования профессиографии.

Успех любой организации в современных условиях ускоряющегося научно-технического процесса и усиливающейся конкуренции зависит, в первую очередь, от её способности максимально эффективно отбирать персонал и использовать уже имеющиеся в её распоряжении ресурсы для достижения стоящих перед ней целей. В свою очередь эта способность во многом зависит от компетентности руководителей и специалистов по управлению персоналом, владения современными методами управления

10 Козьминых С.И. Концепция безопасности бизнеса //Конфидент// -2003, № 3.

персоналом. Только системный, научно методически разработанный подход, позволяет быстро и качественно решать проблему подбора персонала.

2.3 Подбор и прием на работу

Управление людьми для всех организаций – больших и малых, коммерческих и некоммерческих, промышленных и действующих в сфере услуг имеет очень важное значение. Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить.

В любой профессии хороший специалист, представляющий собой сочетание таланта, трудолюбия и образованности, - явление редкое. Поэтому для поиска и привлечения таких людей необходимо правильно организовать конкурсный отбор.

Планирование кадров.

Процесс планирования кадров включает в себя три этапа:

оценка наличных ресурсов;

оценка будущих потребностей;

разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

На этапе оценки наличных ресурсов необходимо с помощью руководителей определить, сколько человек занято выполнением каждой операции, требующейся для реализации конкретной цели.

Следующим этапом планирования является прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей.

Определив будущие потребности, руководство с участием кадровых служб должно разработать программу их удовлетворения. Программа должна включать конкретный график и мероприятия по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников, требующихся для реализации целей организации.

Подбор кандидатов.

Набор обычно ведется из внешних и внутренних источников рабочей силы.

На основании сравнения плана по человеческим ресурсам с численностью персонала, уже работающего в организации, отдел человеческих ресурсов определяет вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить. Если такие места существуют, начинается процесс приема на работу, состоящий из нескольких стадий – детализации требований к вакантному рабочему месту и к кандидату на его занятие, подборка кандидатов, отбора кандидатов и, собственно, приема на работу.

Требования к кандидату на занятие вакантного рабочего места.

Прием на работу начинается с детального определения того, кто нужен организации. Традиционно в основе этого процесса лежит подготовка должностной инструкции, т.е. документа описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место. Как правило, должностная инструкция подготавливается отделом человеческих ресурсов совместно с руководителем подразделения, в котором существует вакантная должность: специалисты по человеческим ресурсам привносят свое знание процесса создания должностной инструкции, руководитель – требования к конкретному рабочему месту. Должностная инструкция является описание основных функций, которые должен выполнять работник, занимающий данную должность. Поэтому при использовании должностной инструкции для оценки кандидатов на замещения вакантной должности специалист должен определить, насколько данный кандидат способен выполнять эти функции. Сделать это довольно сложно, в особенности для человека, незнакомого со спецификой работы на вакантной должности. Чтобы облегчить процесс подбора кандидатов, многие организации стали создавать документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности – квалификационные карты и карты компетенции (портреты или профили идеальных сотрудников).

Квалификационная карта, подготавливаемая совместно руководителем подразделения и специалистами по человеческим ресурсам на основе должностной инструкции, представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки – знание иностранного языка, владение компьютером и т.д.), которыми должен обладать «идеальный» сотрудник, занимающий эту должность. Поскольку в ходе отбора определить наличие квалификационных характеристик значительно легче, чем наличие способностей выполнять определенные функции, квалификационная карта является инструментом, облегчающим процесс отбора кандидатов. Использование квалификационной карты дает так же возможность структурирования оценки кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения кандидатов между собой. Вместе с тем, этот метод сосредотачивается на технических, в большой мере формальных характеристиках кандидата (его прошлом), оставляя в стороне личностные характеристики и потенциал профессионального развития.

Карта компетенции (портрет идеального сотрудника). Компетенции представляют собой личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей, как, например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления. Важнейшим дополнением карты является описание компетенций, т.е. детальное объяснение каждого штриха портрета идеального сотрудника. Подготовка карты компетенций требует специальных знаний и, как правило, осуществляется при помощи профессионального консультанта или специально обученного сотрудника отдела человеческих ресурсов. При оценке кандидата карта компетенции используется также как квалификационная карта – компетенции кандидата сравниваются с компетенциями идеального сотрудника.

Привлечение кандидатов.

Определив требования к кандидату, отдел человеческих ресурсов может приступить к реализации следующего этапа – привлечению кандидатов, основная задача которого – создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора. Для привлечения кандидатов организация может использовать ряд методов, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки.

Методы подбора кандидатов на вакантные должности.

Поиск внутри организации:

прежде чем выйти на рынок труда большинство организаций пробуют искать кандидатов в «собственном доме». Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации: газетах предприятия, стенных газетах, специально изданных информационных листках, а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками;

поиск внутри организации, как правило, не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников. В то же время, внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся «скрыть» лучших сотрудников и сохранить их «для себя». Кроме того, при поиске кандидатов внутри организации возможности выбора ограничены числом ее сотрудников, среди которых может не оказаться необходимых людей;

подбор с помощью сотрудников. Отдел человеческих ресурсов может обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. Этот метод привлекателен, во-первых, низкими издержками, а, во-вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с представителями организации. Его недостатки связаны с «не формальностью» – рядовые сотрудники не являются профессионалами в области подбора кандидатов, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, вознаграждении и т.д., часто не объективны в отношении потенциала близких им людей;

самопроявившиеся кандидаты. Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поисками работы. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна просто отказываться от их предложения – необходимо поддерживать базу данных на этих людей; из знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем. Поддерживание таких баз данных обходится недорого и позволяет иметь под рукой представительный резерв кандидатов;

объявления в средствах массовой информации – на телевидении, радио, в прессе. Основное преимущество данного метода подбора кадров – широкий охват населения при относительно низких издержках. Недостатки являются обратной стороной преимуществ – объявления в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не будут обладать требуемыми характеристиками. Данный метод с успехом используется для подбора кандидатов массовых профессий, например, строительных рабочих для возведения нового объекта. Для привлечения специалистов объявления помещаются в специальной литературе (финансовые или бухгалтерские издания). Такая сфокусированность поиска ограничивает число потенциальных кандидатов, обеспечивает более высокий уровень их профессионализма и значительно облегчает последующий отбор;

выезд в институты и другие учебные заведения. Многие ведущие организации постоянно используют этот метод для привлечения молодых специалистов. Выезжая в учебные заведения, организация проводит презентацию компании, организуя выступления руководства, демонстрацию продукции, видеофильмов организации, отвечая на вопросы студентов и проводя собеседования с будущими выпускниками, заинтересовавшимися их организацией. Этот метод является очень результативным для привлечения определенного типа кандидатов – молодых специалистов. В то же время область применения данного метода ограничена, т.к. вряд ли кто-либо отправится искать генерального директора в институт;

государственные агентства занятости. Правительства большинства современных государств, способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся за помощью граждан. В Российской Федерации такие учреждения, называемые Федеральными бюро по трудоустройству, существуют в каждом административном округе. Каждое бюро имеет базу данных. Организации, занятые поиском сотрудников, имеют доступ к этой базе данных. Использование государственных агентств дает возможность провести сфокусированный поиск кандидатов при незначительных издержках. Однако данный метод редко обеспечивает широкий охват потенциальных кандидатов;

частные агентства по подбору персонала. Подбор персонала превратился за последние 30 лет в бурно развивающуюся отрасль экономики, во многих странах сегодня существуют сотни частных компаний, специализирующихся в этой области. Каждое агентство имеет свою базу данных, а также осуществляет специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиента. Частные агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям клиента и, тем самым, значительно облегчают дальнейший процесс отбора. Высокие издержки являются фактором, ограничивающим широкое применение данного метода, который используется в случаях поиска руководителей и специалистов, оказывающих значительное влияние на функционирование организации.

Анализ представленных выше методов подбора кандидатов позволяет сделать простой, но исключительно важный вывод – не существует одного оптимального метода, поэтому отдел человеческих ресурсов должен владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи.

Большинство специалистов сходятся во мнении, что для успешной организации поиска кандидатов следует руководствоваться двумя основными правилами:

всегда проводить поиск кандидатов внутри организации;

использовать, по меньшей мере, два метода привлечения кандидатов со стороны.

Отбор персонала в организацию.

Подбор кандидатов является основой для следующего этапа – отбора будущих сотрудников организации. Содержание этого этапа во многом зависит от традиций, особенностей организации, принимающей новых сотрудников, а также характера должности, на которую подбирается кандидат, однако в общем виде может быть представлено следующей схемой:

Первичный отбор – Собеседование с сотрудниками отдела кадров – Справки о кандидате – Собеседование с руководителем – Испытание – Решение о найме.

Первичный отбор начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности. Естественно, что этот минимальный набор является различным для разных специальностей и организаций.

Методы первичного отбора зависят от бюджета, стратегии, культуры компании и относительной важности данной должности для организации.

Наиболее распространёнными в настоящее время методами является - анализ анкетных данных, тестирование, экспертиза почерка.

Анализ анкетных данных (или анализ биографических данных) предполагает, что биография человека является достаточно надёжным индикатором его потенциала успешно выполнять определенные производственные функции. При использовании этого метода отдел человеческих ресурсов проводит анализ информации, содержащейся в заполненных кандидатами анкетах, сравнивая фактические данные с собственной моделью. Наличие такой модели (чётко определённых критериев отбора) является необходимым условием проведения справедливого для кандидатов и эффективного для организации первичного отбора.

Анализ анкетных данных является простым, дешёвым и достаточно эффективным методом первичного отбора в случае, когда организация имеет обширный список кандидатов и когда речь идёт о специализированных должностях. В тоже время, этот метод достаточно приблизителен в оценке потенциала, поскольку ориентирован исключительно на факты из прошлого кандидата, а не на его сегодняшнее состояние и способность к профессиональному развитию. Поэтому при отборе кандидатов на руководящие должности, особенно предполагающие дальнейшее развитие и профессиональный рост, нужно быть крайне осмотрительным, используя метод анализа анкет.

Более точно определить сегодняшнее состояние кандидата с точки зрения его соответствия требованиям, предъявляемым к вакантной должности, а также потенциала развития можно с помощью специальных тестов. Первоначально “тесты на профессиональную пригодность” применялись для отбора представителей профессий, связанных с повышенным риском: космонавты, лётчики, военные, спецслужбы, но по мере совершенствования методов тестирования и усиления внимания компаний к подбору и, особенно, развитию руководителей, многие из них начинали использовать тесты для определения потенциала руководителей и специалистов11.

Сегодня существует достаточное число компаний, специализирующихся исключительно в области тестирования для диагностики самых различных качеств и характеристик личности.

Тестирование завоёвывает в последнее время всё большую популярность среди ведущих организаций развитых стран, его используют не только корпорации, но и государственные учреждения, университеты, общественные организации. Преимущества тестирования состоят в возможности оценки сегодняшнего состояния кандидата с учётом особенностей организации и будущей должности. Недостатки этого метода первичного отбора:

высокие издержки;

часто необходимость сторонней помощи;

условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о кандидате.

Каждая организация должна принимать решение об использовании тестов с учётом собственных финансовых возможностей, культурных особенностей, приоритетов развития.

11 Копейкин Г.К, Лапина Н.А. Квалификация персонала и обеспечение экономической безопасности: организационно-психологические проблемы //Конфидент// - 2003, № 5.

Экспертиза почерка является своеобразной разновидностью тестирования, требующей значительно более низких затрат. Этот метод основан на теории, согласно которой почерк человека является достаточно объективным отражением его личности и, следовательно, с помощью анализа почерка можно оценить различные характеристики человека, в том числе способность выполнять определённые производственные функции.

Привлекательность анализа почерка как метода первичного отбора кандидатов заключается в низких издержках, однако, он отличается односторонним подходом и содержит в себе высокую степень риска неадекватной оценки потенциала кандидатов. Поэтому он может использоваться в качестве одного из методов первичного отбора, не имеющего решающего значения.

Стадия первичного отбора, независимо от принимаемых методов, завершается созданием ограниченного списка кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации. Остальным кандидатам сообщается о решении прекратить рассмотрение их кандидатур на данную должность.

Собеседование с сотрудниками отдела человеческих ресурсов. Задача первичного отбора состоит в определении ограниченного числа кандидатов, с которыми организация могла бы работать индивидуально. На следующем этапе отдел человеческих ресурсов (специалист по подбору персонала) проводит индивидуальные собеседования с отобранными кандидатами. Собеседования до сих пор являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу без хотя бы одного собеседования. Подбор руководителя высокого ранга может потребовать десятки собеседований с разными специалистами организации. Цель этих собеседований заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требование должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации, знакомстве с ожиданиями кандидата в отношении организации, условий работы, её оплаты и т.д. Важно помнить, что собеседование является, двусторонним процессом – не только организация оценивает кандидата, но и кандидат оценивает организацию с точки зрения её соответствия его собственным интересам и запросам. Сотрудник, проводящий собеседование, должен предоставить максимально объективную информацию об организации, чтобы заинтересовать кандидата и, в тоже время, избежать приёма на работу тех, чьи ожидания расходятся с возможностями организации. Чем раньше потенциальный работник и работодатель поймут, что они не подходят друг другу, тем лучше будет обеим сторонам. Каждая организация имеет собственную, отличную от других, культуру, которая может не совпадать с ценностями и стилем поведения кандидата. Резкое несоответствие чревато конфликтом, болезненным как для сотрудника, так и для организации.

Существует несколько разновидностей собеседований с кандидатами, выбор которых зависит от традиций организации, особенностей кандидата, вакантной должности.

Собеседование при приеме на работу имеет решающее значение в процессе подбора кадров. Заключается в отборе подходящего человека для работы на основе объективных критериев, которые применяются к кандидату взвешенно и справедливо.

Собеседование преследует две главные цели:

помочь организации оценить кандидатов на соответствие должности;

помочь кандидатам оценить организацию как будущее место работы.

Исторически сложились следующие методики проведения собеседования:

1. Британский метод собеседования основан на личной беседе с кандидатом членов кадровой комиссии. Интервьюеры интересуются биографией, традициями семьи и местом, где он получил образование: «Не родственник ли Вы герцога Соммерсетского? Кто из семьи служил в Королевском флоте? Где Вы учились — не в Оксфорде?» Если кандидат успешно отвечает на заданные вопросы, то он быстро принимается.

2. Немецкий метод основан на предварительной подготовке кандидатами значительного числа документов с обязательными письменными рекомендациями известных специалистов, ученых, руководителей, политиков. Экспертная комиссия из компетентных лиц анализирует представленные документы, следит за правильностью их оформления. Кандидаты на вакантные должности проходят целый ряд обязательных строгих процедур, предшествующих непосредственному собеседованию.

3. Американский метод собеседования сводится к проверке интеллектуальных и творческих способностей, психологическому тестированию с использованием компьютеров и наблюдению за кандидатами в неформальной обстановке. Для этого кандидат приглашается, к примеру, на уикенд, презентацию, ланч. При этом обращается большое внимание на потенциал человека и недостатки его личности, что не всегда подтверждает возможность работы подобранного таким способом менеджера в команде. Однако такой метод позволяет выявить скрываемые недостатки личности, которые могут быть недопустимы для работы в конкретной фирме.

4. Китайский метод основан на предварительных письменных экзаменах и имеет давние исторические традиции. Кандидаты пишут ряд сочинений, доказывая знание классики, грамотность письма, знание истории. Успешно сдавшие все экзамены, а таких набирается несколько процентов от участвующих в конкурсе, пишут заключительное сочинение на тему будущей работы. Выдержавшие и этот экзамен допускаются к непосредственному собеседованию. В случае приема на работу их служебное положение нередко зависит от полученной на экзаменах отметки. В современной практике кадровой работы обычно наблюдаются различные комбинации вышеназванных методов. Собеседование «один на один», несмотря на всю его популярность, является ненадежным способом отбора специалистов. Интервьюеру рекомендуется проводить собеседование при участии хотя бы одного помощника в целях принятия более объективного решения, а лучше всего — в составе группы (3÷5 человек). Групповое собеседование позволяет исключить предвзятую оценку кандидата, однако требует тщательной предварительной подготовки и согласованного поведения интервьюеров.

Правила проведения собеседования:

1. Для успешного проведения собеседования интервьюеру необходимо иметь в наличии:

контрольный список кандидатов с критериями и местом для заметок;

модель (профессиограмму) рабочего места или должности, или краткие требования к кандидату на должность;

должностные инструкции;

план собеседования;

подготовленные заранее для собеседования вопросы;

комплект бланков для записи ответов претендентов;

выделенное время из расчета не менее 30 минут на каждого кандидата;

подготовленное помещение (отдельная комната, стулья в коридоре для ожидающих и др.).

2. Помещение должно быть максимально уютным и не проводите собеседований, сидя за письменным столом. Некоторые менеджеры по персоналу считают такую манеру вполне подходящей, однако исследования показали, что физический барьер неизбежно порождает и барьер психологический. Это особенно важно, если интервьюер проводит собеседование совместно с помощниками. Опытные интервьюеры просят соискателей садиться на стул (кресло, диван), стоящий сбоку от стола и нередко располагаются рядом с кандидатом. По мнению психологов, это демонстрирует претенденту дружелюбие и уважение со стороны собеседника. Такое расположение позволяет интервьюеру хорошо видеть глаза и жесты претендента и создает у последнего ощущение собственной значимости, свободы и естественности поведения, стимулирует открытость и искренность при ответах на вопросы.

3. Психологи установили, что как бы долго не длилась беседа, положительное или отрицательное мнение о кандидате у интервьюера обычно складывается в течение первых 3-4 минут разговора. После этого интервьюер задает вопросы в зависимости от сложившегося мнения: при положительном — позволяющие человеку раскрыться с лучшей стороны, при отрицательном — «на засыпку». Первые минуты собеседования лучше использовать не для получения какой-либо информации от кандидата, а для создания спокойной и комфортной атмосферы (для обеих сторон), психологического раскрепощения кандидата, налаживания позитивных и конструктивных отношений взаимопонимания, при которых можно вести продуктивную работу. Также целесообразно сделать ясное и сжатое вступление; цели собеседования должны быть четко доведены до сведения кандидата вместе с краткой информацией о форме собеседования, его продолжительности и т.д. Согласованная повестка дня может значительно способствовать установлению психологического контакта при собеседовании.

4. Интервьюеру следует избегать длинной вступительной лекции об организации или о самой работе, поскольку это может вызвать льстивые или определенным образом ориентированные ответы. Эту тему лучше отложить на конец собеседования, чтобы информировать претендента об особенностях работы лишь после того, как кандидат ответит на вопросы о своих способностях, прошлых достижениях и опыте. Конкретную информацию о фирме лучше всего давать в конце собеседования, отвечая на вопросы кандидата. Очень важно дать кандидату возможность задавать свои вопросы. Это дает ценную информацию о том, какие факторы приоритетны для конкретного человека.

5. График собеседований должен предусматривать, по крайней мере, 30-минутный перерыв перед началом беседы с очередным кандидатом. Это необходимо для нейтрализации психологических эффектов восприятия, когда впечатление от предыдущего кандидата проецируется на следующего. Так, на фоне откровенно слабого кандидата весьма посредственный специалист может показаться интервьюеру «вполне подходящим» и наоборот. Необходимо также предусмотреть время для записи и оценок ответов кандидата, а также перерыв для отдыха интервьюера. Эффективное собеседование, как правило, требует много сил, поэтому важно сохранять способность ясно мыслить. Количество собеседований, которые интервьюер может эффективно провести в течении рабочего дня — не более пяти.

Результаты собеседования должны быть зафиксированы документально, должны содержать оценку кандидата и предложение – продолжать или прекратить работу с ним. Заключение проводившего собеседование сотрудника передаётся руководителю подразделения, располагающего вакансией, который и принимает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата12.

Для того чтобы лучше оценить профессиональные и личные качества кандидата, организации могут обратиться за информацией к людям и организациям, знающим его по совместной учёбе, работе, занятием спортом и т.д. Можно предложить самому кандидату назвать имена людей, которые могли бы охарактеризовать его, и затем побеседовать с этими людьми. В обоих случаях – устной или письменной рекомендации, существует проблема получения объективной информации, поскольку

12 Копейкин Г. К., Лапина Н.А. Психологические аспекты информационной безопасности предприятия //Конфидент// - 2003, № 3.

выбранные кандидатом люди обычно подчеркивают лишь его положительные стороны.

Получить информацию о кандидате можно и обратившись непосредственно в организации, в которых он ранее работал или учился. Однако отдел человеческих ресурсов должен быть предельно осмотрителен при оценке, полученной в результате таких контактов, характеристики кандидата – предоставляющие сотрудники могут быть необъективны, не достаточно хорошо знать кандидата и прочее.

Собеседование с линейным руководителем. Если руководитель подразделения удовлетворён результатами собеседования, проведенного сотрудником отдела человеческих ресурсов, он назначает встречу с кандидатом. В отличии от собеседования со специалистами по человеческим ресурсам, это интервью должно позволить оценить, прежде всего, профессиональные качества кандидата, его способность выполнять производственные функции. Одновременно руководитель оценивает степень своей личной, профессиональной совместимости с кандидатом и вероятность успешной интеграции последнего в подразделение.

Кроме того, руководитель представляет кандидату детальную информацию о своём подразделении, вакантной должности, функциях, которые придётся выполнять кандидату в случае его приёма на работу. Результаты собеседования фиксируются руководителем, использующим для этого стандартную форму.

Выбор кандидата и предложение. На основе анализа результатов собеседования руководитель подразделения (с участием специалиста по кадрам) выбирает кандидата который, по его мнению, наиболее подходит для данной должности. Отдел человеческих ресурсов готовит письмо предложение кандидату, содержащее описание условий его работы – дату начала, название должности, подчинённость, величину заработной платы, режим работы, продолжительность отпуска, предоставляемые организацией льготы и т.д.

Письмо–предложение, подписанное руководителем организации или подразделения, направляется кандидату.

2.4 Проверка персонала во время работы

Мошенничают практически все, только для одних уровень - мелкое воровство, для других - работа на сторону в интересах другой компании. Повсеместно распространено использование телефонных переговоров и автомобильной техники в своих мелкособственнических и корыстных интересах.

Внутрикорпоративному мошенничеству в наибольшей степени подвержены крупные компании и холдинги, имеющие множество разбросанных по стране филиалов. Поиск эффективных мер противодействия этой «болезни» является для фирмы весьма актуальным вопросом.

Средний уровень потерь в розничной торговле от воровства составляет 1÷1,5 процента от оборота. От 70 до 90 % этих потерь приходится на долю воровства со стороны собственного персонала. Причем воруют продавцы и грузчики, кладовщики и менеджеры, администраторы и кассиры, охранники и управляющие - вне зависимости от успешности торговой точки и вида товара.

И дело здесь не только и не столько в культуре бизнеса. Процессы протекают более глубинные, чем это может показаться на первый взгляд. Громадный пласт причин, приводящих к воровству, лежит в области психологии. Нелояльность персонала сама по себе не является причиной. Это следствие сложного узла проблем в управлении фирмой, которое объединяет несколько областей.

Как показывает мировой опыт, латентность совершаемых преступлений на производстве очень высока. Тем не менее, можно свести наносимый ущерб собственными работниками к минимуму, если поощрять работников, которые оказывают помощь при проведении служебных расследований по фактам имущественных преступлений. Ведь обычно практически весь коллектив достаточно хорошо осведомлен обо всех этих негативных проявлениях, однако эти факты не становятся достоянием руководства.

Поэтому первейшая задача - постоянно проводить активную политику пропаганды для убеждения персонала в необходимости оказания помощи в этих вопросах. Такого рода сотрудничество должно поощряться по заранее оговоренной схеме, предусматривающей выплату определенного процента от суммы предотвращенного ущерба, который мог бы быть нанесен фирме. Однако это не исключает проверки персонала, которые могут быть:

регулярные (по заранее определенному графику);

оперативные (носят спонтанный характер, в случае ЧП, разглашения конфиденциальной информации, подозрения в отношении конкретных работников и т.п.).

Проверки могут быть гласными (соблюдение инструкции по сохранности конфиденциальной информации, учет корреспонденции, проведение ревизии) и негласные (в тайне от работника).

Наблюдение позволяет выявить поведение человека на работе и дома во время отдыха, праздников, а также его контакты.

Используя незнакомых для работника людей можно устроить провокацию на предмет разглашения конфиденциальной информации во время совместного употребления алкоголя.

Например можно отправить работника в командировку, но заказать два билета в одном купе, второй билет - для проверяющего, с которым работник незнаком. После командировки будет получена информация, окупающую стоимость билета.

Наиболее простые случаи, когда начинает процветать воровство личных вещей работников фирмы. Здесь в едином порыве все заинтересованы в быстрейшей поимке мелкого воришки. И, как правило, эта проблема быстро решается. Сложнее обстоит дело при воровстве имущества, принадлежащего фирме. Многие по-прежнему олицетворяют имущество фирмы с государственным, а раз так, значит, ничье. Во времена Советского Союза, когда имущественным преступлениям противостояла мощная государственная правоохранительная машина, можно было получить большие сроки заключения в виде наказания вплоть до расстрела.

Психология воровства не исчезла с распадом СССР. Только эти люди продолжают с пользой для себя и с переменным успехом «потрошить» нового собственника. Изменились только возможности в зависимости от места работы. Труднее украсть в банке, однако там уносят домой канцелярские принадлежности. В торговых центрах возможности неизмеримо выше, этому помогает коллективная ответственность, режим самообслуживания и т.д. Для каждого конкретного случая есть свои приемы для противодействия этим негативным процессам. Однако работник всегда на себе должен ощущать пристальный взгляд руководства, а также неотвратимость наказания.

Например, можно поставить в прямую зависимость зарплату и премии охранникам, и не только им, от числа краж. В случае воровства - зарплата уменьшается на сумму украденного, в случае выявления - увеличивается на заранее обговоренный и документально заверенный приказом процент от сбереженного имущества и предотвращенного ущерба. В этом случае охранники и кассиры-продавцы выступят единым фронтом - никто из них не согласится на скрытую форму воровства из их кармана. Обязательно нужно внедрить современные средства охраны - системы видеонаблюдения, телефонный регистратор речевых сообщений, систему управления доступом, магнитные бирки на продаваемые товары и т.д.

Подбор необходимой техники нужно осуществлять исходя из особенностей объекта, в зависимости от степени угроз. Если на объект ограничен доступ, то эффективная система управления контроля доступа с фиксацией времени прихода и ухода, а также система видеонаблюдения снимет проблему краж. Разовые расходы на технику себя многократно оправдают.

Нужно регулярно менять охранников для предотвращения сговора с работниками фирмы на объектах.

Однако нанесение ущерба фирме не ограничивается одними кражами. Практически повсеместно встречаются факты разглашения КТ, оборудование и материалы фирмы используются в личных целях, саботируются указания руководства, а о злоупотреблении алкоголем нет необходимости говорить, зачастую в ход идут наркотики.

Для борьбы с утечкой интеллектуальных продуктов, например, баз данных. Необходимо найти выход на предполагаемого работника через подставное лицо с включенным диктофоном в кармане. Через несколько встреч все будет закончено, так как факт передачи компакт-диска, дискеты будет записан с помощью аудио- и видеоаппаратуры.

Особое внимание необходимо обращать на секретарей и менеджеров по продажам. Особенно опасны секретари всех мастей как люди, через которых проходит вся документация. Это объект, постоянно находящийся в поле зрения ваших конкурентов. Закройте телефонную или телефонные линии секретаря телефонными регистраторами речевых сообщений, и в ближайшую неделю многое станет на свои места. Вы все узнаете о себе и о своей фирме, даже то, о чем сами и не подозревали. Никакого вторжения в частную жизнь в этом случае нет, так как работники обязаны работать в рабочее время, а не проводить его в болтовне со своими родственниками и знакомыми.

Сигналом к проведению данного вида контроля может послужить необъяснимо резкое снижение количества продаж товара.

Один из примеров. Одна уважаемая фирма столкнулась с таким случаем и обратилась за помощью. Под контроль был взят секретарь. Установлено, что из компании ушли ряд специалистов, которые открыли аналогичный бизнес и стали демпинговать на рынке, а секретарь прямо с рабочего места звонил в офис народившихся конкурентов. Благо обращение за помощью было своевременным, все удалось поправить, и фирма отделалась незначительными убытками13.

При ведении любого вида бизнеса необходимо ограничить число лиц, имеющих отношение к товару.

Работник не должен знать больше, чем ему положено знать для исполнения своих обязанностей по занимаемой должности.

Если работник начинает проявлять повышенный интерес к темам, непосредственно его не касающимся, это первый сигнал для особого к нему внимания.

Все факты, связанные с деятельностью по занимаемой должности (появление нового клиента и т.д.), работник обязан документировать путем занесения в базы данных.

Большинство менеджеров, ведущих работу с клиентами, старается вести учет в своих тетрадях, поэтому при увольнении этой категории работников напрочь теряется информация о клиентах, мало того, вчерашний менеджер сам открывает свое собственное дело, переходя вам дорогу.

Поэтому регулярно, не менее двух раз в месяц нужно контролировать полноту и своевременное пополнение клиентской базы. После первой проверки - предупреждение, в случае повторного неисполнения безжалостное расставание с такими помощниками. Нельзя создавать культ незаменимого человека, так как в дальнейшем такие работники, учитывая свою необходимость для фирмы, будут стараться извлекать максимум выгоды, становясь на путь шантажа. У руководителя в этом случае два пути: согласиться с претензиями работника либо предпринять защитные

13 Магура М. Поиск и отбор персонала. – М.: Интел-Синтез, 2003. – 303 с.

меры.

Пристальному вниманию должны быть подвергнуты специалисты, связанные с эксплуатацией компьютеров, и программисты. Для руководителя понимание работы этих специалистов затруднено, поэтому на этом пытаются часто сыграть подчиненные. Формируя заданный уровень квалификации работников, необходимо обеспечить эффективную защиту фирмы от рисков, связанных с этой категорией работников. Взаимоотношения со специалистами в области информационных технологий должны быть жестко регламентированы. Необходимо четко определить должностные обязанности системного администратора. Не загружать его работой не по специальности, тем более без дополнительной оплаты труда.

Конфликт руководителя с системным администратором с последующим увольнением администратора - потенциальная угроза информационной безопасности фирмы. Руководитель должен помнить, что он работает с людьми, а системный администратор - с техникой. Здесь разный багаж профессионального опыта: опыт управления людьми и опыт управления информационными системами.

Работа аудитора по проверке бухгалтерии - закон жизни и благополучия хозяина. Не стоит лениться на этапе становления найти возможность и перепроверить результаты аудита. Это очень полезно для дела. Необходимо очень тщательно подходить к выбору аудиторской фирмы. Нужно узнать, кто является хозяином, в том числе и теневым, аудиторской фирмы, чтобы потом не искать мучительно ответа на вопрос, откуда о вас все известно.

Нужно тщательно продумать работу каждой схемы и каждого технологического звена. Все основывается на персональной ответственности, можно мысленно ставить себя на место подчиненных и искать оправдание своему действию или бездействию. Найдя лазейки, их немедленно перекрыть. Все предложения подчиненных подвергать тщательному анализу, искать подвох в предлагаемых схемах. Незамедлительно исключать все криминальные моменты в проекте, какими бы выгодными перспективами ни смущали. Это ловушка для доверчивых, основанная на жадности, алчности руководителя с учетом его слабого понимания отдельных моментов в бизнесе. Лучше лишний раз отказаться, чем потерять свое дело либо оказаться под следствием. Полностью избежать всех рисков, которые встретятся в бизнесе, невозможно, иначе нужно закрыть свое дело. Необходимо на основе проверенной информации оценить степень риска, затем принимать решение.

В конце рабочего дня нужно четко знать ситуацию по трем отчетам:

один от заведующего складом и бухгалтерии с указанием количества отпущенного товара;

второй от менеджера, который развозил товар;

третий - от самого продавца.

Если обнаруживается нестыковка - это первый признак мошенничества.

Для исключения этих явлений применяется наружное и внутреннее наблюдение. Периодически необходимо на основании данных клиентской базы объезжать торговые точки, заводить нужные знакомства с грузчиками, продавцами, водителями, экспедиторами и т.д.

Все нужно тщательно документировать и анализировать, в этом кроется ключик для понимания происходящего в фирме.

По статистике около 30% честные люди. 50% готовы нарушить закон, если есть уверенность в безнаказанности или ждет мягкое взыскание. 20% готовы нарушить закон при любых обстоятельствах.

В жизни каждого человека происходят разные неприятные события, которые могут повлиять на его лояльность к фирме, где он работает. Например, заболел ребенок работника или он влез в долги, проиграл крупную сумму денег и уже «включен счетчик». В такой ситуации работник способен на самый отчаянный поступок. Поэтому необходимо своевременно узнавать о таких ситуациях в жизни работников и пытаться находить выход из трудного положения.

Руководитель в процессе работы выявил мошенничество: работник фирмы сам довел до сведения руководства по так называемому «телефону доверия» по результатам инвентаризации, ревизии и аудита и т.д.

Это свидетельствует о том, что с низким качеством прошла предварительная проверка кандидата, оказано излишнее доверие персоналу.

Руководителя в первую очередь должны заинтересовать признаки совершения преступления, как оно было сокрыто, как и через кого продукция сбывалась и т.д.

Как уже отмечалось, опасность данного имущественного преступления исходит от VIP -персонала, наемных работников и сторонних организаций.

Признаки совершения преступления. VIP -персонами:

а) дезорганизация работы фирмы:

организационная чехарда в совете директоров;

заключение сомнительных сделок;

слишком громоздкая организационная структура;

постоянное участие в судебных разбирательствах;

постоянное нахождение на грани банкротства;

зависимость фирмы от продажи продукции нескольким компаниям;

нет своего подразделения аудита, внешние аудиторские фирмы постоянно меняются.

б) чрезмерное отклонение финансовых показателей от ранее существовавших:

резкое увеличение доходов при уменьшении различного вида запасов, уменьшение оборота по кассе;

увеличение запасов при уменьшении кредиторской задолженности;

увеличение числа продаж при увеличении цены за единицу продукции;

увеличение оборота при сокращении остатков;

увеличение запасов при уменьшении затрат на обслуживание складской инфраструктуры;

из квартала в квартал резкие скачки в балансовой отчетности;

трудности возвращения дебиторской задолженности;

резкий рост расходов на фоне снижения доходов.

в) признаки преступления, совершаемого наемными работниками:

нарушения первичного бухгалтерского учета:

задержки при осуществлении платежей;

предоставление копий платежных документов;

указание искаженных платежных реквизитов заказчиков и получателей платежей;

большая дебиторская и кредиторская задолженность;

отклонения от средних значений показателей:

появление недостачи или излишков;

резкое увеличение остатков и т.д.

Наиболее уязвимые места в бизнесе, позволяющие нечестным работникам использовать служебное положение в корыстных интересах:

складские операции;

получение товаров;

расходование денег, взятых под отчет, и т.д.

Судебная практика показывает, что 9 из 10 краж внутри фирмы совершают сами работники, хорошо знающие ее слабые места14.

14 Козьминых С.И. Концепция безопасности бизнеса //Конфидент// -2003, № 3.

Признаки совершения преступления с участием сторонних организаций:

частые смены юристов, участие в судебных процессах;

частые смены аудиторских фирм;

постоянные проверки контролирующих органов;

обслуживание несколькими банками, постоянная их смена;

зависимость фирмы от полученных кредитов;

работа с фирмами сомнительного толка без проверки последних и т.д.

2.5 Увольнение персонала фирмы

К сожалению, избежать текучести кадров практически невозможно. Причин много: новая интересная и перспективная работа, следовательно, неизбежно увольнение работника по собственному желанию; кто-то перестает соответствовать занимаемой должности или фирма не может удовлетворить возросшие аппетиты работника. Если не придавать этому значения, то недалеко и до ЧП. В каждом конкретном случае возникают негативные последствия от кадровой чехарды, что, в конечном счете, может нанести фирме значительный ущерб.

1. В связи с увольнением работника некому исполнять его обязанности, приходится задействовать других работников, которые несут дополнительную нагрузку, все это снижает эффективность бизнеса.

2. Опасна ситуация, при которой работник переходит на работу в компанию конкурента.

3. При увольнении работника требуется найти ему полноценную замену. Процесс подбора нового кандидата требует времени, денег, обращения в кадровое агентство. В условиях цейтнота, скорее всего, не будет полноценной проверки кандидата на вакантное место. Возникает вероятность того, что на работу будет принят работник низкой квалификации или с низкими моральными качествами.

4. Новому работнику требуется время на адаптацию на новом него рабочем месте. Наносится урон имиджу компании.

5. Руководитель может столкнуться с юридическими проблемами при увольнении работника. Если не соблюсти все формальности, связанные с действующим трудовым законодательством, то работник после обращения в суд будет восстановлен в должности. В этом случае проблемы только начинаются, так как процедура рассмотрения дела в суде в лучшем случае может длиться достаточно долго. Если судом будет вынесено решение не в вашу пользу, то:

придется возместить среднюю заработную плату за время вынужденного прогула;

по усмотрению суда, возможно, придется оплатить моральный ущерб, если работник прибегнет к услугам адвоката, который докажет, что он не мог устроиться на новую работу ввиду нанесения ущерба его деловой репутации и т.п. Сумма может набежать немаленькая;

неизбежна оплата судебных издержек, в том числе расходов по привлечению адвоката.

Таким образом, суммарные издержки становятся весьма значительными:

утечка конфиденциальной информации;

материальные потери, (судебные расходы, оплата адвоката, штрафы и т.д.);

потеря лица, имиджа фирмы в связи с участием в судебном

процессе, получившим общественный резонанс;

потеря времени.

2.5.1 Увольнение работника по собственному желанию

Работник имеет право расторгнуть трудовой договор, предупредив об этом работодателя в письменной форме за две недели15 .

Если работник подал заявление об увольнении, то вам предстоит выяснить причины послужившие основанием для принятия работником такого решения. В некоторых случаях это позволяет определить ошибки в работе фирмы. Причины увольнения могут быть указаны в заявлении об увольнении, но за сухими и казенными фразами можно не увидеть сути. Поэтому желательно постараться истинные причины увольнения выяснить в ходе беседы с увольняющимся работником.

О намерениях работника уволиться косвенно будет свидетельствовать посещение соответствующих сайтов в интернете, а также рассылка резюме по электронной почте. С этого момента все действия работника должны быть взяты под особый контроль. С выводами торопиться не стоит, так как подобные вещи он мог проделать по просьбе своего знакомого или родственника.

Если работник объявил о своем увольнении, необходимо сделать следующее.

Довести этот факт до сведения всех работников фирмы с запретом передачи ему какой-либо конфиденциальной информации.

Снять резервную копию файлов и папок, с которыми работник работал на компьютере.

Организовать передачу дел.

По мере передачи дел сокращать объем доступной работнику информации.

Если есть предположение о возможном разглашении увольняющимся работником конфиденциальной информации дополнительно:

лишить его всех прав доступа к информации;

срочно сменить коды доступа ко всем базам данных, а также сменить

всем работникам личные пароли и коды доступа.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_15 ст. 80 ТК РФ

В ходе свободного общения предстоит выяснить будущее место работы увольняющегося работника, хотя это очень непросто. Узнать мотивацию поступка работника. Если причина кроется в недовольстве вами или фирмой, будьте готовы к негативным последствиям. Как минимум источник утечки конфиденциальной информации вы уже получили.

В связи с этим выяснить известный объем конфиденциальной информации, которым обладает работник.

После этого подумайте над мерами по нейтрализации будущих рисков, смените коды доступа на объекты. Составьте план конкретных мероприятий для предупреждения разглашения информации.

Лично проверить, что работник сдал все источники конфиденциальной информации, после чего проведите с ним специальный инструктаж о неразглашении КТ, упор делайте на то, что на новом месте работы ему будет обеспечена отрицательная репутация, если он раскроет секреты бывшего работодателя, так как никто не любит болтунов. Кто предал единожды, с легкостью проделает это повторно с кем угодно.

Постарайтесь первое время не терять бывшего работника из виду, периодически общайтесь с ним, поддерживайте отношения.

Ни в коем случае не создавайте негативный настрой в коллективе в отношении этого человека. Ведь каждый член коллектива будет мысленно проецировать себя на место увольняемого. Сегодня вы хороший и незаменимый работник, а завтра о вас могут вытирать ноги - русский менталитет никуда не спрячешь. Не задерживайте причитающиеся работнику выплаты, а тем более выдачу трудовой книжки. Этим вы нарушаете действующее законодательство.

Не оскорбляйте увольняемого, не высказывайтесь в грубой форме о его личных и деловых качествах. Помните, что дружеские отношения с человеком могут сослужить вам хорошую службу.

Те работники, которые увольняются по собственному желанию, как правило, являются хорошими работниками, не имеющими претензий ни к вам, ни к фирме. Будьте дальновидным и цивилизованным руководителем по отношению к данной категории людей.

2.5.2. Увольнение по инициативе работодателя

При увольнении работника по инициативе работодателя ситуация изначально складывается совершенно по другому, о лояльности увольняемого можно забыть. В данном случае нельзя допускать юридических казусов для того, чтобы не дать нелояльному работнику воспользоваться в полной мере трудовым законодательством16. Важную роль здесь играют юрисконсульт и заведующий отделом кадров.

Обязательно наличие приказа об увольнении работника, в котором указываются основания увольнения. ТК РФ устанавливает исчерпывающий перечень таких оснований, так по инициативе работодателя работник может быть уволен в следующих случаях:

1) ликвидации организации либо прекращения деятельности работодателем - физическим лицом;

2) сокращения численности или штата работников организации;

3) несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие:

состояния здоровья в соответствии с медицинским заключением;

недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации;

4) смены собственника имущества организации (в отношении руководителя организации, его заместителей и главного бухгалтера);

5) неоднократного неисполнения работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание;

16 ст. 81 ТК РФ

однократного грубого нарушения работником трудовых обязанностей:

прогула (отсутствия на рабочем месте без уважительных причин более четырех часов подряд в течение рабочего дня);

появления на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;

разглашения охраняемой законом тайны (государственной, коммерческой, служебной и иной), ставшей известной работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей;

совершения по месту работы хищения (в том числе мелкого) чужого имущества, растраты, умышленного его уничтожения или повреждения, установленных вступившим в законную силу приговором суда или постановлением органа, уполномоченного на применение административных взысканий;

нарушения работником требований по охране труда, если это нарушение повлекло за собой тяжкие последствия (несчастный случай на производстве, авария, катастрофа) либо заведомо создавало реальную угрозу наступления таких последствий;

7) совершения виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности, если эти действия дают основание для утраты доверия к нему со стороны работодателя;

8) совершения работником, выполняющим воспитательные функции, аморального проступка, несовместимого с продолжением данной работы;

9) принятия необоснованного решения руководителем организации (филиала, представительства), его заместителями и главным бухгалтером, повлекшего за собой нарушение сохранности имущества, неправомерное его использование или иной ущерб имуществу организации;

10) однократного грубого нарушения руководителем организации (филиала, представительства), его заместителями своих трудовых обязанностей;

11) представления работником работодателю подложных документов или заведомо ложных сведений при заключении трудового договора;

12) прекращения допуска к государственной тайне, если выполняемая работа требует допуска к государственной тайне;

13) предусмотренных трудовым договором с руководителем организации, членами коллегиального исполнительного органа организации;

14) в других случаях, установленных ТК РФ и иными федеральными законами.

Обязательно выдайте работнику или телеграммой о том, что работник должен забрать трудовую книжку, если он по каким-то причинам этого не делает. Не высылайте ее заказным письмом, так как в случае утери трудовой книжки вы будете нести ответственность. Если работник отказывается расписаться в получении трудовой книжки, об этом составляется акт. В день увольнения производится полный расчет с работником.

Доведите до персонала фирмы причины увольнения работника, чтобы пресечь малейшие возможности утечки конфиденциальной информации и исключить нежелательные домыслы н версии увольнения. Если бывший работник устроился на работу к конкуренту, не стоит его поливать грязью и делать ему рекламу мученика. При обращении к вам конкурента дайте работнику объективную характеристику.

Каковы бы ни были причины увольнения работника, он должен покинуть фирму без чувства обиды и мести. Обиженный человек, особенно загнанный в угол, готов пойти на любые неадекватные меры, способные привести к дестабилизации работы фирмы.

**Заключение**

В данной дипломной работе рассмотрены основные вопросы, связанные с проблемами обеспечения безопасности коммерческих структур при работе с кадрами. Как следует из вышеизложенного, персонал оказывает существенное, а в большинстве случаев даже решающее влияние на экономическую безопасность предприятия. В этой связи подбор кадров, их изучение, расстановка и квалифицированная работа при увольнениях в значительной степени повышают устойчивость коммерческих предприятий к возможному стороннему негативному влиянию и агентурному проникновению противоправных элементов.

Благонадежность и лояльность персонала - один из ключевых моментов, позволяющих любой фирме выжить и преуспеть в современном деловом мире. Необходимо овладеть эффективными и надежными методами проверки на лояльность фирме своих работников, позволяющими сделать правильный и единственно верный выбор из множества кандидатов на вакантное место, сохранить и приумножить свою собственность и в то же время уберечь работника от противоправного деяния.

Решение этой задачи должно органично вписываться в решение других задач, которые составляют и формируют целостную концепцию безопасности фирмы. Только комплексный подход позволяет добиться высокой степени обеспечения экономической безопасности любой коммерческой структуры.

Регулярное изучение всех категорий персонала, понимание объективных потребностей сотрудников, их ведущих интересов, подлинных мотивов поведения и выбор соответствующих методов объединения отдельных индивидуумов в работоспособный коллектив — все это позволяет руководителям в итоге решать сложные производственные и коммерческо-финансовые задачи, в том числе связанные с обеспечением экономической безопасности.

Обобщая основные рекомендации, представляется, что программа работы с персоналом в коммерческой структуре могла бы быть сформулирована следующим образом:

добывание в рамках действующего российского законодательства максимального объема сведений о кандидатах на работу, тщательная проверка представленных документов как через официальные, так и оперативные возможности, в том числе службы безопасности компании (фирмы), системность в анализе информации, собранной на соответствующие кандидатуры;

использование современных методов, в частности собеседований и тестирований, для создания психологического портрета кандидатов на работу, который бы позволял уверенно судить об основных чертах характера и прогнозировать их вероятные действия в различных экстремальных ситуациях;

оценка с использованием современных психологических методов разноплановых и разнопорядковых факторов, возможно препятствующих приему кандидатов на работу или их использованию на конкретных должностях.

Успех борьбы с преступностью в целом, в том числе с экономической преступностью и одним из ее деяний - мошенничеством, связан с установлением жесткого демократического социально-правового контроля за криминальными процессами в стране. Однако, как изрекал восточный мудрец: «Сколько раз ни говори - халва, во рту слаще не станет», так что предпринимателя эти туманные перспективы вряд ли устроят. Ему нужно жить, работать, приумножать свое состояние сегодня. Остается одно: дожидаясь светлого будущего, не дремать, не ждать, думая, что все проблемы рассосутся сами по себе, а брать на вооружение все цивилизованные формы и методы борьбы с экономическими преступлениями.

Можно сделать определенный вывод о том, что российские предприниматели во все возрастающей степени меняют свое отношение к «человеческому фактору», ставят на вооружение своих кадровых подразделений и служб безопасности современные методы работы с персоналом. Очевидно, что дальнейшее развитие в этой области связано с активным использованием значительного потенциала методов психоанализа, психологии и этики управления, конфликтологии и ряда других наук и более полного интегрирования соответствующих специалистов в коммерческие предприятия.

**Список литературы**

Конституция РФ.

Уголовный кодекс РФ.

Трудовой кодекс РФ.

Закон “О безопасности” РФ № 2446-1 от 05 марта 1992 года (в ред. Закона РФ от 25.12.1992 № 4235-1, Указа Президента РФ от 24.12.1993 №2288, Федеральных законов от 25.07.2002 № 116-ФЗ, от 07.03.2005 № 15-ФЗ).

Козьминых С.И. Концепция безопасности бизнеса

//Конфидент// 2003, № 3.

Филин С.А. «Информационная безопасность» 2006.

В.И. Громов, Г.А. Васильев. Энциклопедия безопасности.

Виктор Монахов. Защита персональных данных и свобода массовой информации: грани сопряжения. "ЗиП" № 29, Грани; 2006.

Генне О. - Ключ без права передачи // Защита информации. Конфидент. 2003. - № 3.

Глушко В.И. - Отстранение от работы: процедура и порядок оформления // Кадры предприятия. 2003. - № 3. - с.33-39.

Горшкова Л. Оценка управленческого персонала: параметры и методы // Человек и труд. 2003. - № 3. - с.79-85.

Магура М. Поиск и отбор персонала. М.: Интел-Синтез, 2003.– 303с.

Чумарин И.Г. Что такое кадровая безопасность компании? “Кадры предприятия” №2-2003

Михеева. Проблема правовой защиты персональных данных,

М.: 2005 г.

В. И. Яскевич «Секьюрити: Организационные основы безопасности фирмы» М.: «Ось-89» 2005.

В. М. Землянов «Агентура в разведке и контрразведке»

Мн.: Харвест, 2007.

Е. Л. Ющук «Конкурентная разведка: маркетинг рисков и возможностей» М.: Вершина, 2006.

А. И. Доронин «Бизнес-разведка» 3-е изд. М.: «Ось-89» 2006.

ЗАО СК «Авива» «Справочник кадровика» № 1-2006.

ЗАО СК «Авива» «Справочник кадровика» № 2-2006.

ЗАО СК «Авива» «Справочник кадровика» № 3-2006.

ЗАО СК «Авива» «Справочник кадровика» № 4-2006.

ЗАО СК «Авива» «Справочник кадровика» № 5-2006.

ЗАО СК «Авива» «Справочник кадровика» № 6-2006.

ЗАО СК «Авива» «Справочник кадровика» № 7-2006.

ЗАО СК «Авива» «Справочник кадровика» № 8-2006.

ЗАО СК «Авива» «Справочник кадровика» № 9-2006.

ЗАО СК «Авива» «Справочник кадровика» № 10-2006.

ЗАО СК «Авива» «Справочник кадровика» № 11-2006.

ЗАО СК «Авива» «Справочник кадровика» № 12-2006.

ЗАО СК «Авива» «Справочник кадровика» № 3-2008.

ЗАО СК «Авива» «Справочник кадровика» № 10-2008.

Макаров С.А. Частная жизнь гражданина. “Российская газета”.– М.: 2006.

Виктор Наумов. Актуальные вопросы защиты персональных данных / Интернет - конференция, 2006 г.

http://www.funkyjob.ru/

http://www.prorobotu.net.ua/

http://www.detsys.ru/

http://stra.teg.ru/l

http://stra.teg.ru/

http://www.accordsb.ru/

http://www.acorn-sb.ru/

http://www.bashedu.ru/

http://www.bre.ru/

http://www.ccc.ru/

http://www.daily.sec.ru/

http://www.elics.ru/

http://www.metron.ru/

http://www.sec.ru/

http://www.ifcity.info/

http://www.sec.ru/

http://www.ifcity.info/