

Лекция №2

Определение критериев оценки надежности персонала, учреждений, организаций предприятий.

Учебные вопросы:

1. Психологические факторы низкой надежности персонала.
2. Предупреждение и выявление ненадежности персонала.
3. Теоретические и практические аспекты набора персонала в организации.
 - 3.1. Система оценки кандидатов. Практические аспекты отбора персонала.
 - 3.2. Тест на уровень нравственности в отношении работника к компании.

Термин **«надежность»** - высокий уровень лояльности.

На надежного сотрудника можно положиться в трудное для компании время гораздо больше, чем просто на лояльного работника. С таким сотрудником можно **«связать свои надежды»**.

Термин **«ЛОЯЛЬНОСТЬ»** - верность, преданность кому-либо.

Относительно организации, лояльность – это уважительное и корректное отношение работников к своим руководителям и коллегам, восприятие организационных изменений или каких-либо иных организационных проблем с пониманием и терпимостью, стремление к соблюдению корпоративных правил и норм.

Надежность - важная составляющая профессиональной пригодности *сотрудников* государственных и негосударственных организаций.

При оценке надежности работника используют различные «критерии».

«Критерий — это характеристики работника и рабочего поведения, устанавливающие, необходимые «стандарты», для исполнителя, чтобы организация и индивид могли реализовать свои цели».

(Вариант) Критерии – показатели, характеристики (рабочие, поведенческие и личностные), основываясь на которые можно судить о том, насколько хорошо работник выполняет свою работу и «надежен» для безопасности и эффективности организации.

Индивидуальные характеристики
работника оцениваются с
помощью различных анкет,
вопросников, тестов, (наблюдения,
бесед) позволяющих определить
уровень развития у индивида
важнейших качеств -
профессиональной деятельности,
личных, деловых и особенности его
рабочего поведения.

Степень *надежности* зависит :

- изменения условий,**
- возникновением нестандартных и особенно экстремальных (чрезвычайных), кризисных ситуаций.**
- К важным для эффективной работы личным качествам относят коммуникабельность, личностную зрелость, эмоциональную устойчивость и др.**
- Особое внимание обращается на деловые качества, определяющие отношение сотрудника к порученной**

Психологические факторы низкой надежности

Ненадежность - моральная уязвимость, факторы и причины:

- *Пренебрежение или презрение к общепринятым моральным нормам.*
- *Индивидуалистическая направленность личности.*
- *Завышенная самооценка.*
- *Черты характера, обусловленные психопатией и характеризующиеся мстительностью, злопамятностью, повышенной обидчивостью.*

Психологические факторы низкой надежности

- *Инфантилизм (личностная незрелость)*
- *Импульсивность, которая доминирует в поведении.*
- *Неустроенность в личной жизни.*
- *Острая ситуативная жизненная потребность.*
- *Наличие связи с представителями конкурирующих фирм.*

Предупреждение и выявление ненадежности

- *Проведение всестороннего отбора кадров.*
- *Создание условий, при которых невыгодно осуществлять действия, наносящие ущерб организации и ее руководству.*
- *Формирование корпоративности работников.*
- *Предупреждение ситуаций, при которых работник или его близкие, могут оказаться в безвыходном, критическом положении в решении острых жизненных*

- *Введение прогрессивной системы материального и иных видов стимулирования;*
- *Обеспечение смешанного стиля руководства.*
- *Создание и укрепление морально-психологического климата, препятствующего возникновению ЧП;*
- *Проведение периодических аттестаций работников;*
- *Формирование «командного духа», сплоченности*
- *Взятие подписки о неразглашении служебной информации и необходимости соблюдения правил поведения, препятствующих случаям проявления нецелесообразности*

- *Периодическое (ежегодное или ежеквартальное) напоминание о соблюдении определенных правил поведения с возобновлением подписки.*
- *Организационные меры, способствующие сохранению коммерческой и иной служебной тайны.*
- *Увольнение работника за грубые нарушения дисциплины и нелояльность — «расставание» должно быть «мирным».*

Теоретические и практические аспекты набора персонала в организации.

Необходимость привлечения персонала предполагает:

- выработку стратегии привлечения;
- выбор варианта привлечения;
- определение перечня требований к кандидатам;
- установление уровня оплаты труда, способов мотивации и перспектив карьерного роста;
- осуществление практических действий по привлечению персонала.

Виды источников привлечения персонала

Внутренний источник

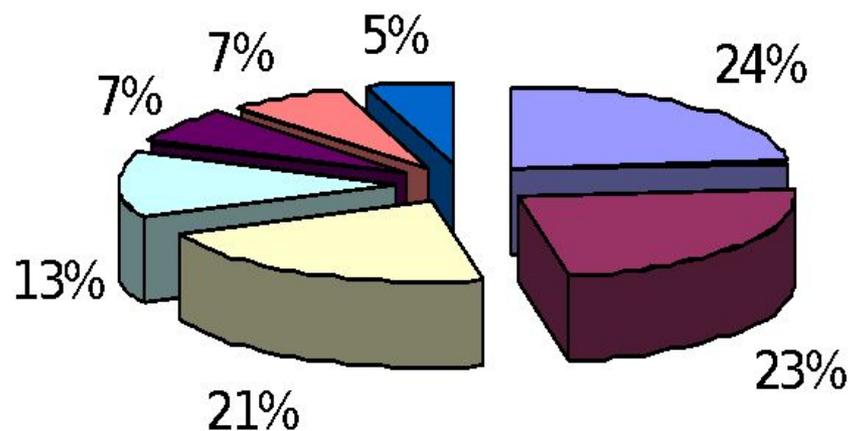
Объявление о найме в средствах информации фирмы. ¶
 Просмотр картотеки личного состава кадров. ¶
 Опрос родственников и знакомых. ¶
 Запрос сотрудников. ¶
 Альтернативы найму – изменение трудовых отношений путем: ¶
 сверхурочной работы; ¶
 совмещения должностей; ¶
 временного найма кадров; ¶
 переноса отпусков; ¶
 многосменного режима работ. ☐

Внешний источник

Объявления в средствах массовой информации. ¶
 Вербовка. ¶
 Компьютеризированные службы подбора работников (Internet-технологии). ¶
 Биржа труда, рекрутерские фирмы, кадровые агентства. ¶
 Использование ярмарок вакансий для информации о вакансиях. ¶
 Наем студентов во время каникул. ¶
 Профорientация учащихся колледжей, вузов, школ. ¶
 Лизинг персонала. ¶
 Лица, сами обратившиеся в организацию в поисках работы. ☐

Достоинства	
Внутренний источник	Внешний источник
<p>Снижение затрат на привлечение персонала. ¶</p> <p>Более полная информация о возможностях кандидата. ¶</p> <p>Наглядное развитие карьеры. ¶</p> <p>Меньший срок поиска претендентов. ☐</p>	<p>Большой выбор кандидатов. ¶</p> <p>Возможность появления новых идей и приемов работы. ¶</p> <p>Меньшая психологическая напряженность в коллективе. ¶</p> <p>Удовлетворение количественной потребности в персонале. ☐</p>
Недостатки	
Внутренний источник	Внешний источник
<p>Угроза возникновения психологической напряженности в коллективе. ¶</p> <p>Меньший выбор кандидатов. ¶</p> <p>Меньшая активность (недостатки организации менее заметны, привычны). ¶</p> <p>«Семейственность» => застой идей. ¶</p> <p>Может возникнуть количественная потребность в персонале на освобождающемся рабочем месте. ☐</p>	<p>Большие затраты на привлечение персонала. ¶</p> <p>Большой срок поиска. ¶</p> <p>Длительный период адаптации кандидата. ¶</p> <p>Отсутствие полной информации о возможностях кадров. ¶</p> <p>Возможность ухудшения рабочего климата – «обида» среди давно работающих. ☐</p>

Эффективность источников привлечения персонала



- Рекомендации друзей и родственников
- Рекомендации кадровых агентств
- Объявления, реклама
- Различные источники внутри компании
- Обращения о приеме на работу
- Инициативные звонки по телефону в компании
- Прочие

Методы набора персонала могут быть

- **активными** (спрос на квалифицированных работников превышает предложение)
- **пассивными** (предложение рабочей силы на рынке труда превышает спрос)

Набор = Отбор + Подбор

Отбор персонала отличать от Подбора

- **Отбор** - происходит *поиск* людей *на определенные должности*
- **Подбор** – *поиск должностей, видов деятельности под известные возможности человека*

Требования к критериям отбора

-валидность , -полнота, -надежность,
-необходимость , - достаточность критериев.

Требования к кандидату (характеристиками критерии):

- пол и возраст кандидата.
- демографические характеристики
- образование;
- специальные навыки
- опыт - стаж работы
- медицинские противопоказания
- психологические характеристики
- деловые и моральные качества

Технология отбора персонала этапы:

- Предварительное интервью ;
- Заполнение бланка заявления и анкеты
- Тестирование;
- Диагностическое интервью (собеседование) ;
- Проверка рекомендаций и послужного списка;
- Медицинское обследование;
- Принятие окончательного решения;

Система оценки кандидатов

- основана на объективной информации и давать объективные оценки кандидатов;
- стимулировать производящих отбор к обоснованию выбора, ориентируясь на согласованную систему критериев;
- помогать, принимающим участие в отборе, легче достигать взаимопонимания при оценке кандидатов и способствовать принятию взвешенного обоснованного решения;
- должна быть продолжением сложившейся в организации политики в управления персоналом.

Практические аспекты отбора персонала

1. Экспресс оценка внешней подготовленности кандидата к общению с работодателем:

- неаккуратность в одежде;
- нечищенная и стоптанная обувь;
- несоответствие одежды и обуви случаю;
- неаккуратная прическа, борода и усы, небритость;
- жевательная резинка во рту;
- излишнее количества украшений и других аксессуаров;
- явно лишние для первой встречи с предприятием сумок, портфелей;
- неприятный запах или неумеренное использование одеколонов и пр.

2. Оценка готовности к общению:

- первые слова при входе, форма общения в очереди кандидатов;
- излишние извинения;
- слабость и дрожание в голосе;
- походка;
- тремор рук;
- заискивание в общении и пр.

3. Выявление внешних и речевых признаков, характерных для различного вида зависимостей и отклонений

(злоупотребляющие алкоголем, наркоманы, психически неустойчивые и т.д.).

- Задачей является четкая постановка целей, присущих «фэйсконтролю», и их последующая отработка подчиненными.
- Любое возникшее подозрение в отношении кандидата должно быть прояснено, а если невозможно — **истолковано в пользу компании**

Автобиография

- Первое — содержание.
- Второе — грамотность.
- Третье — почерк.
- Четвертое — еще раз почерк.
- Пятое — память.

Для достижения **наших целей** кадровой безопасности давать чистый, линованный бланк с перечислением основных моментов биографии, выделять место или помещение и необходимое время (не более одного часа).

Изучение представленных документов

Задачи :

- идентификация личности кандидата;
- изучение документов на обнаружения фальсификации, подделки, несоответствия фактам биографии;
- сверка документов, со сведениями, в иных источниках (анкете, автобиографии);
- оценка состояния документов и всего, что хранится вместе с ними (вкладыши и пр.)

Безопасность с точки зрения организации

- СБ проверяет на отсутствие судимостей, связи с криминальными структурами, наличие претензий предыдущих работодателей (честность, надежность), попадал ли в ДТП, можно ли доверить автомобиль фирмы?
- В некоторых фирмах могут предложить принести из отделения милиции справку, подтверждающую, что нет проблем с правоохранительными органами.

Советы по проверке рекомендаций

- опираться на объективную информацию (биографическую или наблюдения за поведением), а не на субъективную (экспертная оценка личностных качеств).
- запрашивать письменное разрешение на контакт с лицами, давшими рекомендации. При контакте с ними, выяснять, как долго знают рекомендуемого и какую должность занимают?
- для определения обоснованности, достоверности, валидности информации, в рекомендации.
- выяснения - имеет ли, давший,

- Необходимо правильно формулировать вопросы и чтобы повысить объективность информации.
- Вся информация, должна фиксироваться в письменном виде.
- Если, информация не поддается проверке, попросить дополнительные рекомендации.
- Зачисление в штат кандидата, не прошедшего полной проверки рекомендаций, — дело достаточно рискованное.

- **Проверяйте информацию (анкеты), в форме «Сведения о кандидате» и в резюме.**
- Следует проверять информацию из школы, (подтверждение грамот, медалей), института (красного диплома) и с прежних мест работы (сроков работы, наименование занимаемой должности, исполняемые обязанности).
- Если обнаруживаются расхождения — это сигнал - **особое внимание.**
- Используйте негативную информацию **осторожно, следует подтвердить ее точность через другие источники.**

Проверка лояльности кандидатов и персонала

- *Беседы с кандидатом при приеме на работу;*
- *Беседы с лицами, знающими кандидата (работника);*
- *Использование психологических тестов*
- *Создание и использование ролевых тестирующих ситуаций;*
- *При возникновении опасности утечки служебной информации, использовать острые ситуации для проверки;*
- *Особую важность имеют технические методики, в первую очередь, с применением «Полиграфа».*

ВЫВОДЫ

1. Критерии отбора и оценки надежности разнообразны и зависят, от принятой системы ценностей.
2. Должны быть соблюдены требования к критериям: валидность, полнота, надежность, необходимость и достаточность.
3. Для успешного отбора первостепенно - определение критериев, принципов, на основании которых принимается решение о преимуществах соискателей.
4. Основной принцип набора и расстановки кадров: **"Нужный человек, в нужное время, на нужном месте"**.

Ситуация

+ + - -
+ - - -

- 1 Не следует ожидать, что работники будут сообщать о своих ошибках руководству.
- 2 Бывают случаи, когда руководитель должен игнорировать требования контракта и нарушать стандарты безопасности, чтобы справиться с делом.
- 3 Не всегда можно вести точную регистрацию расходов для отчетности, поэтому иногда необходимо давать примерные цифры.
- 4 Бывают случаи, когда нужно скрыть неблагоприятную информацию от руководства.
- 5 Нам следует делать так, как велят наши руководители, хотя мы можем сомневаться в правильности этих действий.

6. Иногда просто необходимо заняться личными делами в рабочее время.
7. Психологически иногда целесообразно задавать цели, немного превышающие норму, если это поможет стимулировать усилия работников.
8. Я бы раскрыл «желательную» дату отгрузки заказа, чтобы получить заказ
9. Можно пользоваться служебной линией связи для личных телефонных разговоров, когда ею не пользуется компания
10. Руководство должно быть ориентированным на конечную цель, поэтому цель обычно оправдывает средства

11. Если ради получения крупного контракта требуется устройство банкета или легкая деформация политики компании, я дам на это согласие.
12. Без нарушения политики компании и существующих инструкций жить невозможно.
13. Отчеты по контролю товарных запасов нужно составлять так, чтобы по полученным товарам фиксировалась «нехватка», а не «излишки».
14. Использование время от времени копировальной машины компании для личных или местных целей – вполне приемлемо.
15. Унести домой то, что является собственностью компании (карандаши, бумага, канцелярские принадлежности и т.п.), для личных нужд – приемлемая дополнительная льгота.

- **Оценки ответов в баллах:**

(- -) совершенно не согласен — 0;

(-) не согласен — 1;

(+) согласен — 2;

(++) совершенно согласен — 3.

Итоги:

- 0** баллов — можно готовиться к церемонии канонизации в качестве святого (идеально высокая нравственность компании и ее работника);
- 1—5** баллов — можно идти в епископы;
- 6—10** баллов — высокий этический уровень;
- 11—15** баллов — приемлемый этический уровень;
- 16—25** баллов — средний этический уровень;
- 26—35** бал. — требуется моральное совершенствование;
- 36—44** бал. — происходит быстрое соскальзывание в пропасть аморальности;
- 45** бал. — существует необходимость охраны ценных вещей от самого себя.

Благодарю за внимание!