



**УНИВЕРСИТЕТ
СИНЕРГИЯ**

Московский
финансово-промышленный
университет «Синергия»

Омский
филиал

Л.Р. Хайрулина, О.О. Князева

**УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ
ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебное пособие

Омск
Издательский центр КАН
2023

*Печатается по решению
Учебно-методического совета
Омского филиала
Университета «Синергия»
Протокол №3 от 27 октября 2022 г.*

УДК 331.108(075)
ББК 65.24я73
У66

Рецензенты:

А.И. Ковалев, доктор экон. наук, профессор, ведущий научный сотрудник, Омский филиал федерального государственного образовательного бюджетного учреждения высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»;

Е.Ю. Легчилина, доктор экон. наук, профессор, зав. каф. «Менеджмент, маркетинг и коммерция», ФГБОУ ВО «Омский государственный университет путей сообщения»

Хайрулина Л.Р., О.О. Князева

У66 Управление кадровой безопасностью организации. Практикум: учеб. пособие /Л.Р. Хайрулина, О.О. Князева – Омск: Издательский центр КАН, 2023. – 428 с.

ISBN 978-5-907526-29-7

Отражены основные подходы к управлению процессом обеспечения кадровой безопасности, раскрыты современные методы управления кадровыми рисками, представлены технологии построения эффективных систем защиты кадрового потенциала организации на всех этапах его формирования. Приведены примеры практических и тестовых заданий, оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации.

Издание предназначено для комплексного изучения дисциплины «Управление кадровой безопасностью организации». Адресовано студентам и преподавателям вузов, осуществляющих подготовку бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент».

УДК 331.108(075)
ББК 65.24я73
ISBN 978-5-907526-29-7

© Университет «Синергия», 2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
Тема 1. Понятие и роль системы кадровой безопасности в организации	6
Тема 2. Управление кадровыми рисками в организации	17
Тема 3. Контроль персонала организации	57
Тема 4. Основные типы сотрудников организации Выявление людей, страдающими расстройствами личности	81
Тема 5. Выявление групп риска в организации. Тактики работы с группами риска	116
Тема 6. Учет психологических особенностей поведения людей в управлении организацией	142
Тема 7. Управление стрессами и конфликтами в организации	150
Тема 8. Профилактика дискриминации в организации	168
Тема 9. Программы по предотвращению насилия в организации	175
Тема 10. Методы целенаправленного воздействия на персонал организации	182
Тема 11. Устойчивые формы тайного принуждения сотрудников: манипуляции, психологические игры, рефлексивное управление	210
Тема 12. Слухи, сплетни и провокации как инструменты информационно психологического воздействия на работников.....	222
Тема 13. Формирование лояльного отношения персонала	242
Кейс-задания для проведения ситуационных практикумов ...	267
Темы для докладов-презентаций	329
Дискуссии	330
Комплект тестовых заданий	363
Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации	403
Рекомендуемая литература	423
Рекомендуемые интернет-ресурсы	425

ВВЕДЕНИЕ

Управление кадровой безопасностью является неременным условием эффективного функционирования организации. Грамотно организованная система по обеспечению кадровой безопасности, способная вовремя распознавать и противостоять разнообразным угрозам, необходима для достижения намеченных планов и бизнес-идей современной организации. Практическое овладение навыками распознавания и нивелирования угроз кадровой безопасности является ключевым моментом обучения будущих менеджеров.

Актуальность учебного пособия обусловлена стремительным изменением научно-практических подходов к:

- выявлению причин нарушения кадровой безопасности, наиболее уязвимых мест в организационной работе с персоналом, источников кадровых рисков;

- применению организационно-правовых и административных методов обеспечения кадровой безопасности организации;

- построению эффективных систем защиты кадрового потенциала организации на всех этапах его формирования, что предполагает необходимость обновления учебно-методической литературы в целях систематизации знаний студентов и выработки у них практических навыков в области управления кадровой безопасностью в организации.

Цель освоения курса «Управление кадровой безопасностью организации» – формирование теоретических знаний и практических навыков в сфере обеспечения безопасности в работе с персоналом организации. Главная цель пособия – практическое закрепление полученных теоретических знаний по вопросам: формирования системы управления кадровой безопасностью организации, управления кадровыми рисками, контроля персонала организации, выявления групп риска среди персонала организации, учета психологических особенностей поведения людей в трудовом коллективе, управления стрессами и конфликтами.

Материалы учебного пособия позволяют изучить систему мероприятий по профилактике дискриминации в организации, предотвращению насилия на рабочем месте, формированию

лояльного отношения персонала, освоить методы целенаправленного воздействия на персонал организации и инструменты информационно-психологического воздействия на работников.

В предлагаемом учебном пособии собраны практические ситуации в области управления кадровой безопасностью организации, а также разработаны тестовые задания, которые могут быть использованы как студентами для самопроверки знаний, так и преподавателями для текущего контроля и проведения промежуточной аттестации при изучении дисциплины «Управление кадровой безопасностью организации».

Настоящий практикум способствует распространению практического опыта, конкретных методов и способов построения системы управления кадровой безопасностью. В пособии приведены тестовые задания, кейс-задания для поведения ситуационных практикумов, темы для докладов-презентаций, типовые задания для проведения промежуточной аттестации по дисциплине «Управление кадровой безопасностью организации».

Темы учебного пособия имеют схожее строение. Занятия рекомендуется начинать с повторения темы лекции и выполнения тестовых заданий, позволяющих определить уровень освоения студентами теоретического материала по каждой теме. После этого предлагаются практические задания и конкретные ситуации, позволяющие в ролевой или дискуссионной форме уточнять и систематизировать знания и умения, упражняться в профессиональной деятельности. Когда студенты решают ситуационные кейс-задания, они так или иначе сталкиваются с определенной проблемой и ищут пути ее решения. В целях проверки усвоения учебного материала рекомендуется применение оценочных материалов для проведения промежуточной аттестации.

1. Понятие и роль системы кадровой безопасности в организации

Под кадровой безопасностью понимается состояние социально-трудовых отношений работодателей, работников и государственных органов, позволяющее реализовать их жизненно важные интересы. С этой точки зрения кадровая безопасность организации представляет собой синтез систем различных уровней: федерального, регионального, корпоративного и личностного.

Система обеспечения кадровой безопасности организации: понятие, цель, задачи

Система обеспечения кадровой безопасности организации – это комплекс объектов, субъектов и специальных механизмов, взаимосвязи и взаимодействия которых направлены на предупреждение угроз социально-трудовым отношениям, сложившимся в организации, реализующим жизненно важные интересы организации, работника и государственных органов.

Обеспечение кадровой безопасности организации – это специальный инструмент, позволяющий достичь цели трех субъектов: организации, ее сотрудников и государственных органов. Следует отметить, что интересы трех групп субъектов, заинтересованных в создании системы обеспечения кадровой безопасности, противоречивы. Например, организация в целях экономии финансовых ресурсов стремится выплатить меньшую заработную плату сотрудникам, которые заинтересованы в ее повышении. Однако, несмотря на данные противоречия, система обеспечения кадровой безопасности должна обеспечить сложившийся паритет интересов организации, сотрудников и государственных органов.

Целью функционирования системы обеспечения кадровой безопасности организации, исходя из ее интересов, является предупреждение и нивелирование внутренних и внешних угроз кадровому потенциалу организации и внутренних угроз имущественной, финансовой и информационной безопасности, исходящих от сотрудников.

Целью функционирования системы обеспечения кадровой безопасности организации, исходя из интересов ее

сотрудников, является предупреждение и нивелирование внутренних и внешних угроз их жизни и здоровью, материальному и социальному благосостоянию.

Целью функционирования системы обеспечения кадровой безопасности организации, исходя из государственных интересов, является предупреждение и нивелирование внутренних и внешних угроз материальному благосостоянию сотрудников.

Таким образом, исходя из интересов трех групп субъектов, заинтересованных в создании эффективной системы обеспечения кадровой безопасности, целью последней является предупреждение и нивелирование,

во-первых, внутренних и внешних угроз кадровому потенциалу организации;

во-вторых, внутренних угроз, исходящих от сотрудников, имущественной, финансовой и информационной безопасности организации;

в-третьих, угроз жизни, здоровью, материальному и социальному благосостоянию каждого сотрудника.

Необходимость обеспечения кадровой безопасности организации обусловлена высокой степенью вероятности угроз экономическому уровню развития бизнеса и финансовому состоянию предприятия. Данные угрозы характеризуются масштабностью и приводят к потерям различного вида: имущественным и неимущественным. Причиной такого положения является то обстоятельство, что источником данных угроз являются как внешняя среда, так и внутренняя – сотрудники организации.

Для достижения целей системы обеспечения кадровой безопасности организации с учетом ее особенностей необходимо решение следующих конкретных задач:

- прогнозирование потенциальных угроз кадровому потенциалу организации и оценка рисков экономической безопасности, обусловленных этими угрозами;
- организация деятельности по предупреждению потенциальных угроз кадровому потенциалу и нивелированию рисков экономической безопасности, обусловленных этими угрозами;

- принятие превентивных мер по нейтрализации угроз кадровому потенциалу и нивелированию рисков экономической безопасности, обусловленных этими угрозами;
- выявление и анализ реальных угроз кадровому потенциалу и оценка рисков экономической безопасности организации, обусловленных этими угрозами;
- организация деятельности по реагированию на реальные угрозы кадровому потенциалу и нивелированию рисков экономической безопасности организации, обусловленных этими угрозами;
- прогнозирование потенциальных угроз мошенничества сотрудников организации и оценка рисков экономической безопасности, обусловленных этими угрозами;
- организация деятельности по предупреждению мошенничества сотрудников и нивелированию рисков экономической безопасности, обусловленных этими угрозами;
- принятие превентивных мер по нейтрализации угроз мошенничества сотрудников и нивелированию рисков экономической безопасности, обусловленных этими угрозами;
- выявление и анализ реальных угроз мошенничества сотрудников, и оценка рисков экономической безопасности организации, обусловленных этими угрозами;
- организация деятельности по реагированию на реальные угрозы мошенничества сотрудников и нивелированию рисков экономической безопасности хозяйствующего субъекта, обусловленных этими угрозами;
- прогнозирование потенциальных угроз жизни, здоровью, социальному и материальному благосостоянию сотрудников организации;
- организация деятельности по предупреждению угроз жизни, здоровью, социальному и материальному благосостоянию сотрудников организации;
- принятие превентивных мер по нейтрализации угроз жизни, здоровью, социальному и материальному благосостоянию сотрудников организации;
- выявление и анализ реальных угроз жизни, здоровью, социальному и материальному благосостоянию сотрудников организации;

- организация деятельности по реагированию на реальные угрозы жизни, здоровью, социальному и материальному благосостоянию сотрудников организации;
- совершенствование системы обеспечения кадровой безопасности организации.

Объектом безопасности называется то, на что направлены действия субъектов как негативного характера, приносящие ущерб, разрушение, так и позитивного характера, предотвращающие первые.

Объекты кадровой безопасности организации

В кадровой безопасности объектом является в первую очередь сотрудники организации. Это обусловлено рядом причин.

Во-первых, все сотрудники организации составляют ее трудовой ресурс, кадровый потенциал, который, наряду с другими видами ресурсов, является необходимым условием ее функционирования.

Во-вторых, уникальность данного ресурса заключается в том, что он, в отличие от других видов ресурсов, является движущей силой развития экономической системы, что и определяет третью его характеристику – мобильность.

Кадровая безопасность сотрудника организации не сводит всю совокупность интересов сотрудника, включающую право на труд, сохранение жизни и здоровья, материальные и социальные, только к обеспечению его физической охраны, предполагающей защиту от угроз шантажа, похищений, убийств, психологического террора, запугиваний, вымогательства, нападения с целью грабежа и т.д. Такой подход может привести к негативной реакции сотрудника на оценку его работы менеджментом организации-работодателя. Сотрудник организации, не удовлетворенный оценкой своего труда, может перейти на работу в другую организацию. Недостаточность уровня соответствующей квалификации персонала является угрозой экономической предприятия и его конкурентоспособности. Поэтому система обеспечения кадровой безопасности рассматривается специалистами как фактор, способствующий сохранению не только финансового положения, экономического уровня предприятия, но и его конкурентоспособности.

К объектам кадровой безопасности следует отнести соискателей вакантной должности в данную организацию. Особенностью системы обеспечения кадровой безопасности является дуализм: с одной стороны, объектом защиты являются интересы самого сотрудника, а с другой – система должна быть направлена на защиту интересов организации от угроз, источником которых может стать его сотрудник. Персонал организации в определенных условиях сам становится источником угроз экономической безопасности. Данные угрозы проявляются в недобросовестном использовании, непрофессиональном, халатном отношении к другим ресурсам организации или мошенничестве в различных его формах. В силу этого к объектам кадровой безопасности следует отнести все то, на что могут быть направлены действия сотрудника-мошенника:

- природные богатства (водные, земельные ресурсы, лесные угодья, воздух);
- материальные ресурсы (здания, сооружения, механизмы, оборудование, машины, сырье, материалы, готовая продукция и т.д.);
- нематериальные ресурсы (патенты, лицензии, товарные знаки, ноу-хау, технологии и иные права интеллектуальной собственности);
- финансовые ресурсы (денежные средства, ценные бумаги, сертификаты, валютные средства и т.д.);
- достигнутый уровень имущественного потенциала и финансового положения; производственные, финансовые и инвестиционные процессы и т.д.

Субъекты кадровой безопасности организации

Субъект кадровой безопасности организации – это активный участник процессов в деятельности обеспечения кадровой безопасности, воздействующий на объект кадровой безопасности независимо от характера этого воздействия: наносящего ущерб, разрушение или противодействующего этому. Сотрудник организации является центральным, ключевым звеном всей совокупности субъектов кадровой безопасности, так как он, с одной стороны, выполняет функции по обеспечению экономической безопасности организации в общем и кадровой безопасности, в частности, а с другой стороны, он может

стать источником любой угрозы, кроме техногенных угроз, природных катаклизмов, и противодействовать системе экономической безопасности. Все причины, вследствие которых сотрудник становится источником угроз экономической безопасности организации, можно разделить на девять групп в соответствии с их характером:

1) политико-идеологические: обусловленные экономической направленностью кадровой политики организации, игнорирующей социальные потребности сотрудников организации;

2) социально-экономические: уровень оплаты труда и социальной поддержки не удовлетворяет сотрудников организации;

3) психологические: наличие психологических проблем личного характера и взаимодействия с сотрудниками и руководством организации;

4) моральные: отсутствие у сотрудника соответствующих качеств или его ответная реакция на поведение руководства структурным подразделением или организацией в целом, являющееся следствием присущих им морально-этических качеств;

5) национальные: присущие сотрудникам определенной национальности черты характера, позволяющие им совершать рискованные операции, не санкционированные руководством или техническим и технологическим регламентом операции и т.д.;

6) физиологические: физиологические особенности сотрудника, обусловленные хроническими заболеваниями, состоянием здоровья и т.п.;

7) стратегические: неэффективная, несоответствующая экономической политике кадровой политики организации, противоречия между декларируемой и фактически проводимой кадровой политикой, отсутствие инновационного направления в кадровой политике и, как следствие, низкая мотивация творчества и инноваций, отсутствие системы корпоративных норм, правил и регламентов, неэффективная система мотивации, отсутствие стратегии обучения и повышения квалификации сотрудников организации, отсутствие возможностей их карьерного роста, недостаточное информирование сотрудников;

8) профессиональные: недостатки, ошибки в управлении персоналом и в работе службы управления персоналом, включая неправильное составление штатного расписания,

неспособность оценить знания, умения и навыки при приеме соискателей на вакантные должности, неприменение надежных средств проверки соискателей вакантных должностей, отсутствие глубоких знаний трудового законодательства, неправильный выбор программ обучения и повышения квалификации;

9) финансовые: недостаток финансовых средств для найма высококвалифицированных специалистов, обучения сотрудников и повышения их квалификации, стимулирования творческих и инновационных решений.

Все множество субъектов кадровой безопасности, аналогично субъектам безопасности, можно разделить на две группы – внешние и внутренние и каждую из них еще на две группы – противодействующие и способствующие обеспечению кадровой безопасности.

К внешним субъектам, способствующим обеспечению кадровой безопасности организации, относятся органы законодательной, исполнительной и судебной власти федерального уровня, исполнительной и судебной власти субъектов Федерации, органов местного управления, правоохранительные органы, функциональные и отраслевые министерства и ведомства, налоговые и таможенные службы, специально создаваемые органы и организации, координирующие и контролирующие социальные и трудовые вопросы (федеральные службы занятости, трудовые инспекции, региональные комитеты по труду и социальным вопросам, службы охраны труда и т.п.), страховые компании, биржи, банки и иные хозяйствующие субъекты, общества защиты прав потребителей, граждане и их объединения. **К внешним субъектам, противодействующим обеспечению кадровой безопасности,** относятся конкуренты, теневые экономические структуры и элементы криминальных структур, бывшие сотрудники, не удовлетворенные оценкой своего труда.

К внутренним субъектам, способствующим обеспечению кадровой безопасности, относятся сотрудники и структурные подразделения (в том числе и специальные), непосредственно осуществляющие деятельность по защите кадровой и экономической безопасности организации на основании предоставленных им исполнительным органом предприятия

полномочий принимать решения о целях, задачах, средствах и методах обеспечения кадровой и экономической безопасности и осуществления их:

- служба экономической безопасности (или безопасности) и ее сотрудники;
- сотрудники специализированных организаций, оказывающих услуги по договору;
- финансовая служба в целом и ее сотрудники;
- экономическая служба в целом и ее сотрудники;
- юридическая служба в целом и ее сотрудники;
- кадровая служба в целом и ее сотрудники;
- бухгалтерская служба в целом и ее сотрудники;
- техническая служба в целом и ее сотрудники;
- служба автоматизации производственных процессов в целом и ее сотрудники;
- служба внутреннего аудита в целом и ее сотрудники и т.д.

К внутренним субъектам, противодействующим обеспечению кадровой и экономической безопасности организации, относятся сотрудники, не удовлетворенные оценкой их труда.

Угрозы кадровой безопасности организации

Под угрозой кадровой безопасности организации следует понимать совокупность факторов и условий, способствующих реализации опасности разрушения сложившихся в нем социально-трудовых отношений, реализующих жизненно важные интересы хозяйствующего субъекта, работника и государственных органов. Следовательно, все множество угроз кадровой безопасности можно разделить на три группы:

- 1) угрозы интересам сотрудников (как физического лица, так и гражданина страны);
- 2) угрозы интересам организации;
- 3) угрозы интересам государства в формировании доходной части внебюджетных фондов, бюджета через систему налогообложения.

Интересы сотрудников заключаются в реализации их прав и свобод, а также в получении и сохранении (поддержании) материальных и социальных благ. Поэтому к угрозам интересам сотрудников следует отнести угрозы их жизни и здоровью, угрозы различного рода дискриминаций, угрозы

неадекватной компенсации труда денежными средствами и иными материальными ценностями, угрозы нарушения социальной справедливости и лишения социальных благ.

Интересы организации сосредоточены в экономической сфере и заключаются в приобретении, сохранении кадрового потенциала, соответствующего стратегическим и тактическим задачам ведения и развития бизнеса, а также в эффективном использовании кадрового потенциала, сохранении других видов ресурсов (материальных, информационных, финансовых) и деловой репутации. Исходя из данных интересов основными угрозами кадровой безопасности организации являются угрозы сотрудникам организации как физического характера, так и психологического, угрозы склонения сотрудников к противоправным действиям, угрозы собственно противоправных действий сотрудника, угрозы непрофессионального и недобросовестного исполнения сотрудником своих служебных обязанностей, угрозы непрофессиональных операций в сфере кадровой деятельности (приема на работу, начисления и выплаты компенсаций за выполненную работу, исполненные служебные обязанности, оплаты социальных гарантий и пособий).

Интересы государственных органов и внебюджетных фондов сосредоточены в социально-финансовой сфере и заключаются в получении финансовых средств, направляемых на формирование фондов, обеспечивающих социальные выплаты гражданам государства в соответствии с социальными программами, обеспечении социальных гарантий сотрудникам организации в полном объеме в установленные сроки. Исходя из данных интересов основными угрозами кадровой безопасности государственных органов и внебюджетных фондов являются угрозы не предоставления социальных гарантий сотрудникам организации, а также угрозы, аналогичные угрозам организации, непрофессиональных операций в сфере кадровой деятельности (приема на работу, начисления и выплаты компенсаций за выполненную работу, исполненные служебные обязанности, оплаты социальных гарантий и пособий, несвоевременного и не в полном объеме перечисления финансовых средств в соответствующие бюджеты и внебюджетные фонды социального страхования).

Также классификация угроз кадровой безопасности хозяйствующего субъекта строится на основании таких

классификационных критериев, как источник угроз, состояние угроз, намеренность совершения, объект потерь.

По источнику (субъекту) угрозы разделяются на три группы: угрозы, исходящие от конкурентов; криминальных структур и отдельных внешних злоумышленников; сотрудников организации.

По состоянию угрозы делятся на три группы: потенциальные, реализуемые и уже реализованные.

По намеренности совершения кадровые угрозы разделяют на две группы: умышленные и неумышленные.

В соответствии с объектом потерь угрозы разделяют на пять групп: угрозы трудовым, информационным, материальным, финансовым и интеллектуальным ресурсам.

Угрозы реализуются в различных формах. Формы реализации угроз – это явления природного характера, события, вызванные или обусловленные состоянием технических средств, или осознанные действия людей, которые приводят к нарушению интересов субъекта экономической безопасности. Реализации угроз способствуют также условия, являющиеся катализатором соответствующих событий или действий.

Формы угроз трудовым ресурсам из внутренних источников:

- неблагоприятные условия труда;
- низкая культура безопасности труда;
- низкий уровень обеспечения безопасности труда, возможность возникновения пожаров, подтоплений, аварийных ситуаций и т.д.);
- использование технических средств труда (машин, оборудования, механизмов и т.д.) в неисправном состоянии в нарушение требований безопасности;
- эксплуатация технических систем с нарушением правил безопасности;
- отсутствие или ненадлежащее качество средств индивидуальной и коллективной защиты при выполнении работ, предусматривающих их применение;
- нарушение режимов труда и отдыха;
- неблагоприятный социально-психологический климат в трудовом коллективе;

- выполнение опасных видов работ сотрудниками, не обладающими достаточным уровнем компетенций;
- повышенная интенсивность труда сотрудника, превышающая установленный уровень;
- дискриминация в сфере труда (национальная, тендерная, возрастная и т.д.);
- сексуальные домогательства и т.д.

Формы угроз трудовым ресурсам из внешних источников:

- физическое насилие (похищение сотрудников и членов их семей, нанесение вреда здоровью и жизни сотрудника, и членам его семьи, нападение с целью грабежа и т.д.);
- психологическое насилие (запугивание, шантаж, вымогательство и т.д.);
- переманивание сотрудников;
- склонение сотрудников к незаконным действиям и нарушению обязательств перед работодателем (передача конфиденциальной информации, подлог и т.д.).

Угрозы со стороны персонала информационным ресурсам проявляются в следующих формах:

- передача конфиденциальной информации третьим лицам;
- искажение информации, содержащейся в документах или электронных базах данных;
- умышленное повреждение или уничтожение информации, содержащейся на бумажных носителях или в электронных базах данных;
- хищение документов;
- разглашение конфиденциальной информации со злым умыслом;
- распространение ложных, искаженных или неточных сведений, способных нанести вред деловой репутации и престижу организации, ее должностным лицам.

Угрозы со стороны персонала материальным, финансовым, интеллектуальным ресурсам организации проявляются в следующих формах:

- умышленное и неумышленное уничтожение ресурсов и активов;
- умышленная и неумышленная порча имущества, нарушение его качеств и свойств;

- кража, изъятие материальных и нематериальных, финансовых активов;
- заключение невыгодных сделок в корыстных целях;
- нецелевое использование в корыстных целях имущества организации.

2. Управление кадровыми рисками в организации

Кадровые риски являются составной частью рисков деятельности организации. Однако в отличие от других рисков, риски кадровой безопасности имеют сложный комплексный характер, обусловленный содержанием угрозы, являющейся причиной их возникновения. Кадровый потенциал или человеческий капитал является не только ресурсом, но и движущей силой производственного процесса в силу того, что, в отличие от других ресурсов (видов капитала), обладает интеллектуальной составляющей. Комплексность содержания кадрового потенциала предопределяет двойственность кадровых рисков. С одной стороны, кадровому потенциалу присущи риски неэффективного формирования и использования данного ресурса, а с другой стороны, человек как активная составная часть хозяйственного процесса может осознанно вносить в него деструктивность.

Поэтому кадровые риски можно условно разделить на две группы:

1) риск кадрового потенциала (кадровый ресурсный риск) – ущерб, который несет организация в результате диспропорций кадрового и имущественного потенциала, несоответствия кадрового потенциала стратегическим и тактическим задачам бизнеса, а также риски, обусловленные утратой кадровых ресурсов по естественным причинам и в связи с переходом на работу в другую организацию;

2) риск мошенничества сотрудников организации.

Риски кадрового потенциала

Риск кадрового потенциала заключается в том, что организация может понести финансовые и материальные потери, поскольку его имущественный потенциал используется не в полном объеме. Причин ограниченности использования имущественного потенциала может быть несколько: недостаточное

количество работников организации; не соответствующая производственному и технологическому процессам структура кадрового состава; недостаточный профессионализм сотрудников организации. Например, количество сотрудников, фактически работающих на данном предприятии, не соответствует штатному расписанию, которое составляется исходя из потребности производственного и технологического процессов в определенном количестве соответствующих групп работников, таким образом, чтобы один из видов ресурсов – человеческий капитал – соответствовал остальным видам: имущественному и финансовому. Превышение запланированного количества работников над фактическим косвенно свидетельствует о неполном использовании мощностей. Превышение фактического количества работников над плановым говорит о перерасходе финансовых ресурсов в связи с выплатой заработной платы в большем объеме, чем это требуется для нормального производственного процесса. Множество причин неполного использования имущественного потенциала или не достижения стратегических и тактических целей развития экономического субъекта, обусловленных вероятными событиями при комплектовании и использовании одного из ресурсов – человеческого капитала, определяет и множество проявлений кадрового ресурсного риска:

- недостаток кадровых ресурсов;
- неэффективная (не соответствующая бизнес-плану, бюджету) производственная структура кадров;
- неэффективная возрастная структура кадров;
- неэффективная профессиональная структура кадров;
- неполное использование трудового потенциала;
- нарушения трудовой дисциплины;
- текучесть кадров.

Недостаток кадровых ресурсов приводит к неполному использованию имущественного потенциала. Очевидно, что станок или трактор не может осуществлять свои функции без участия соответствующего работника: например, фрезеровщика или тракториста. О неполном использовании имущественного потенциала косвенно свидетельствует значительная доля непроизводственного персонала в структуре сотрудников предприятия, которая увеличивает долю в себестоимости

единицы продукции заработной платы сотрудников, непосредственно не занятых в производственном процессе, с одной стороны, а с другой стороны, не способствует росту объема производства в натуральных единицах при его росте в стоимостном выражении. Диспропорции в возрастной структуре кадров с преобладанием доли сотрудников старшего возраста, имеющих большой профессиональный опыт, могут привести к разрывам в преемственности данного профессионального опыта и сложившихся традиций в технологии и даже их утрате, что негативно сказывается на сохранении технологической уникальности и особенностей производства. Отсутствие молодых кадров, в свою очередь, приводит к снижению инновационных предложений, что является причиной даже стагнации производственной деятельности. Следствием диспропорций в возрастной структуре кадров являются диспропорции профессиональной структуры кадров, характеризующиеся, например, преобладанием лиц, не имеющих специального или высшего образования, позволяющего выполнять должностные обязанности на уровне, необходимом для реализации текущих и стратегических планов и, соответственно, использовать в полном объеме имущественный потенциал предприятия. Низкий профессиональный уровень рабочего коллектива может стать потенциальной угрозой репутации продукта, производимого на данном предприятии, из-за снижения его качества и даже возникновению брака. Наличие в штате сотрудника соответствующей квалификации, обладающего требуемыми умениями и навыками, не является достаточным условием полного использования трудового потенциала. Каждый сотрудник в соответствии с Конституцией РФ и Трудовым кодексом РФ имеет право на отдых и, соответственно, выходные дни, дни отпуска. Кроме того, каждый человек может пропустить рабочие дни в связи с учебой или болезнью. Все вышеперечисленное является объективными факторами неполного использования как кадрового, так и имущественного потенциала организации. Следует отметить, что пропуски рабочих дней сотрудниками организации на практике носят не только объективный характер (в связи с болезнью, очередным или учебным отпуском и т.д.), но и являются следствием нарушения трудовой дисциплины. В свою очередь, нарушение трудовой дисциплины носит двойственный характер: с

одной стороны, невыполнение служебных обязанностей, а с другой – невыполнение должностных инструкций, технологических регламентов и т.д. Все виды нарушений трудовой дисциплины приводят как к неполному использованию имущественного потенциала, так и к рискам репутации из-за снижения качества продукции и производству бракованных изделий. Неудовлетворенность работников условиями труда приводит к текучести кадров, что является фактором увеличения затрат как на формирование кадрового потенциала организации, так и на повышение его профессионального уровня. Косвенно кадровый ресурсный риск характеризует показатель эффективности затрат на формирование кадрового потенциала организации, который может быть рассчитан как отношение затрат на набор и подготовку кадров к приросту доходов организации, обусловленному данными мероприятиями. Повышение производительности труда в связи с повышением квалификации кадров также характеризует эффективность деятельности кадровых служб. Кадровый ресурсный риск возникает в результате его утраты. Сотрудник может прекратить свою профессиональную деятельность как по естественным причинам, так и в связи с нанесением вреда его здоровью и даже жизни, переманиванием на работу в другую организацию.

В зоне риска находятся сотрудники, обладающие высоким уровнем квалификации и знаниями, умениями, навыками дефицитной специальности. Основными причинами эффективности переманивания являются неудовлетворенность условиями работы, в частности:

- экономическими и социальными условиями трудового договора;
- отсутствием перспектив профессионального и карьерного роста;
- неустойчивым финансовым положением работодателя;
- ограниченными личными функциями или масштабом деятельности организации;
- нелегитимностью бизнеса и применением неофициальных схем оплаты труда;
- психологическим климатом в рабочем коллективе;
- отношениями с непосредственным руководителем;
- отношениями с коллегами по работе.

При переманивании кандидата в зависимости от сложившейся ситуации на работе ему предлагаются более высокая должность или более высокий должностной оклад, специальные профессиональные полномочия и привилегии, перспектива карьерного роста, дополнительный социальный пакет, включающий медицинское и пенсионное страхование, дополнительный отпуск и т.д., дальнейшее обучение, повышение квалификации, кредит на выгодных условиях, возможность лечения как его, так и его родственников и др.

Риск мошенничества сотрудников организации

Определение мошенничества представлено в различных документах, регламентирующих разные области профессиональной деятельности. В Международных стандартах финансовой отчетности под мошенничеством понимается использование лицом своего положения с целью личного обогащения посредством умышленного ненадлежащего использования или злоупотребления ресурсами, или активами организации-работодателя. Более детальное определение мошенничества сформулировано в ст. 201 Уголовного кодекса РФ: «Использование лицом, исполняющим управленческие функции в коммерческой или иной организации своих полномочий вопреки законным интересам этой организации и в целях извлечения выгод и преимуществ для себя или других лиц либо нанесения вреда другим лицам, если это деяние повлекло причинение существенного вреда правам и законным интересам граждан или организаций либо охраняемым законам интересам общества и государства».

Следует выделить четыре характерные черты мошенничества.

1. Мошенничество связано с исполнением служебных обязанностей, в рамках которых должностное лицо использует свои должностные полномочия. Но существует разница в двух приведенных определениях мошенничества. Если в Международных стандартах финансовой отчетности под мошенничеством понимается деяние при исполнении обязанностей в рамках юридического лица — работодателя, которому и нанесен вред, то в Уголовном кодексе РФ должностные обязанности не ограничиваются конкретным юридическим лицом, которому нанесен имущественный или финансовый ущерб.

2. Исполнение должностных обязанностей осуществляется мошенником не в интересах юридического лица, являющегося работодателем, или относительно которого принимаются управленческие решения, а в личных интересах должностного лица с целью получения им прямой или косвенной выгоды в виде материальных или финансовых благ.

3. Сам факт незаконного получения должностным лицом материальных или финансовых выгод свидетельствует либо об утрате организацией-работодателем материальных ценностей, либо о неполучении потенциальных доходов от использования данного актива.

4. Мошенническая деятельность ведется тайно.

Существуют различные формы мошенничества, которые в первую очередь определяются видом объекта мошенничества. Относительно денежных средств выделяют три формы мошенничества: сокрытие и присвоение; хищение; мошеннические выплаты. С точки зрения прочего имущества, отличного от денежных средств, – две формы мошенничества: незаконное использование и хищение. Незаконное использование имущества, отличного от денежных средств, не предполагает незаконное его присвоение. Имущество остается в собственности экономического субъекта, но должностное лицо использует его не в интересах организации, а в личных целях, для личного обогащения.

О мошенничестве косвенно могут свидетельствовать следующие обстоятельства и факты:

- уровень жизни сотрудников, не соответствующий их доходам;
- отсутствие документов;
- наличие копий подтверждающих документов;
- замена и фальсификация документов и договоров;
- завышение цен поставщиков;
- избыточные закупки;
- рост неоплаченной дебиторской задолженности;
- нарушение взаимосвязи между экономическими показателями деятельности хозяйствующего субъекта;
- замена товаров менее качественными;
- выставление счетов за невыполненные работы.

Подтверждениями факта мошенничества сотрудников являются:

- фальшивые счета;
- фальшивые нефинансовые документы (например, листки временной нетрудоспособности, накладные и т.п.);
- накладные, счета, свидетельствующие о приобретении материальных ценностей для личного потребления (например, часы, альбомы, цифровая техника и т.п.);
- бестоварные накладные;
- расходные кассовые ордера или ведомости, по которым выплачивалась заработная плата сотрудникам, фактически не работающим в организации, так называемым мертвым душам;
- многократные перечисления денежных средств в организации, количество поставок от которых не соответствует, значительно меньше перечисленных средств;
- несанкционированное списание денежных средств со счетов организации, открытых в кредитных учреждениях;
- платежные поручения на перечисление денежных средств фирмам-однодневкам;
- хакерские атаки на серверы экономического субъекта.

Классификация кадровых рисков

Кадровый риск характеризуется как опасность вероятной потери ресурсов компании или недополучения доходов по сравнению с вариантом, рассчитанным на рациональное использование человеческих ресурсов, в результате возможных просчетов и ошибок в управлении человеческими ресурсами.

Согласно опросам, ключевыми для компаний выступают сейчас риски, связанные именно с человеческим фактором: недостаточная квалификация сотрудников, проблема замены старых кадров новыми и опасения по поводу ухода особо ценных сотрудников. Эти проблемы несут сейчас большую угрозу для бизнеса, нежели репутационные риски, а также политические риски и риски применения новейших информационных технологий. Есть несколько причин, по которым компании считают, что риски человеческого капитала являются наибольшей угрозой их бизнесу. Наиболее важная из них – острая нехватка кадров в отдельных отраслях и регионах. В развитых странах остро стоит проблема «издержек таланта» – компании

оказываются в ситуации, когда им приходится платить все больше и больше, чтобы гарантировать услуги со стороны топ-менеджеров. В России проблемы возникают с ИТ-специалистами, потому что информация о том, как работают ИТ-системы компании, замыкается в голове одного человека, и если он уходит, то новому специалисту приходится осваивать все заново. Еще один риск связан с тем, что многие компании начинают заниматься в России деятельностью, по которой отсутствует образовательная подготовка, например, риск-консалтингом или нано-технологиями. Есть еще и проблемы миграции населения, стареющего персонала.

Собственник и HR – менеджеры проявляют готовность идти на определенные кадровые риски, поскольку наряду с риском потерь существует возможность дополнительных доходов. Такая возможность основана на признании принципиальных отличий человеческих ресурсов организации от иных материальных, природных или финансовых ресурсов. Эти отличия заключаются в следующем:

1. Наличие интеллекта у работника, а, следовательно, возможности качественных преобразований иных видов ресурсов и технологий их использования;

2. Способность к постоянному самосовершенствованию и саморазвитию;

3. Возможность долговременного характера взаимоотношений организации и человека на основе сближения интересов и формирования лояльности по отношению к компании;

4. Уникальность каждого человека, креативные способности, позволяющие создать во взаимодействии с другими сотрудниками неповторимую инновационную культуру.

5. Синергетический эффект компетенций сотрудника, рождающийся при получении им второго (третьего) образования или специальности.

Следует признать, что деятельность по управлению человеческими ресурсами – именно та сфера, которая как никакая другая подвергается наибольшему числу рисков, сложно предсказуемых и оцениваемых. Фундаментальная причина тому – за последнее время существенно изменился сам бизнес. Важность экономики, основанной на знаниях, заключается в том,

что квалификация и опыт сотрудников являются самым ценным активом во многих компаниях. В результате такого поворота дел появилось осознание того, откуда исходят ключевые риски – в отличие от других активов эти могут просто хлопнуть дверью и перенести свои знания и умения в другую компанию.

Вместе с тем для любой компании очень важно обеспечить объективное, адекватное представление о совокупности кадровых рисков, влияющих на ее деятельность. Это важно по ряду причин. Во-первых, для принятия оптимального решения необходима информация о рисках, связанных с его разработкой и исполнением. Во-вторых, следует ослаблять влияние неполноты информации и неопределенности путем расширения круга прогнозируемых управляемых рисков. И, наконец, ясное представление о рисках и кадровых угрозах позволяет определить эффективные методы управления рисками. Рассмотрим классификацию кадровых рисков:

Таблица 2.1.

Классификация кадровых рисков компании

Возможность предвидения и точность оценки	Прогнозируемые	Риски, которые можно предвидеть, исходя из экономической теории и хозяйственной практики, и оценить с большой точностью
	Трудно прогнозируемые	Риски, по которым невозможно предсказать момент его проявления и можно оценить приблизительно
	Не прогнозируемые	Риски, о которых ничего не известно, поэтому невозможно оценить их влияние и размер
Калькулируемость	Калькулируемые	Риски могут быть выражены в виде численных значений, которые обрабатываются с помощью статистических методов и математических моделей
	Не калькулируемые	Риски выражаются в виде вербального описания или оценочного суждения о данном объекте или процессе

Степень управляемости	Управляемые	Риски, уровень которых поддаётся минимизации на уровне организации
	Условно-нерегулируемые	Риски, которые можно лишь учесть в деятельности
	Неуправляемые	Форс-мажорные обстоятельства, которые невозможно предвидеть и учесть
Характер возможных потерь	Материальные	Риски потерь, которые проявляются в непредусмотренных планах дополнительных затратах или прямых потерях имущества, оборудования и т.д.
	Трудовые	Проявляются в высокой текучести и низкой производительности персонала в результате неудовлетворенности и нелояльности
	Финансовые	Риски, связанные с прямым денежным ущербом, вызванным непредусмотренными платежами, выплатой штрафов, неполучением денежных средств из предусмотренных источников и т.д.
	Потери времени	Риски, связанные с потерей рабочего времени, вызванными случайными, непредвиденными обстоятельствами
	Специальные	Риски, связанные с возможностью нанесения ущерба здоровью, жизни людей
Вид ущерба от риска	Прямой ущерб	Риски, приводящие к непосредственной потере финансовых средств или разрушению материальных объектов
	Косвенные потери	Риски, связанные с неполучением дохода, увеличением операционных расходов и др.

Риски на этапах работы с персоналом	Риски набора и отбора	Недобросовестный найм, приход людей из групп риска, неблагонадежность набранных сотрудников, непроверенное кадровое агентство
	Риски адаптации	Неподходящий наставник, слишком большой объем сразу делегированных полномочий, нет системы адаптации, осознание неверно выбранной работы (компании), разочарование, стресс
	Риски обучения и развития	Риск перегруженности (без отрыва от производства), работа с «прохладцей» (с отрывом от производства), нежелания возвращаться обратно после получения образования, не использования полученных знаний на рабочем месте, низкой эффективности обучения
	Риски мотивации	Неверно понятые трудовые мотивы, отсутствие продуманной компенсационной политики, восприятие несправедливости оплаты, недостаточно средств в компании для поддержания высокой мотивации к труду
	Риски оценки	Риски необъективности, неадекватности затрат, манипулирования оценщиками, бесполезности в силу не связанности с вознаграждением, восприятие несправедливости оценки и обида
	Риски контроля	Обусловлены сопротивлением персонала процедурам контроля, не разработанностью системы, методов, процедур и средств осуществления контроля.

	Риски увольнения	Переход к конкуренту, увод баз данных, клиентов, ноу-хау компании, разглашение конфиденциальной информации, жалобы в Трудовую инспекцию, напряжение среди оставшихся сотрудников
Характер расходов по рискам	При принятии решения в условиях рисков	Расходы включают издержки, обусловленные оценкой рисков и организацией процедур управления риском, а также оплату услуг экспертов и менеджеров
	При минимизации рисков	Расходы предназначены для минимизации рисков и связанного с ними ущерба
	При ликвидации последствий проявления рисков	Расходы включают покрытие возникшего экономического ущерба (за счёт собственных средств, из страховых выплат и т.п.)
Природа возникновения	Объективные	Риски, вызванные объективными обстоятельствами: недостатком информации, стихийными бедствиями, изменением конъюнктуры рынка, условиями инвестирования
	Субъективные	Риски, связанные с личностью: неразвитые способности к риску, недостаток опыта, нарушение правил поведения, психологическая несовместимость и т.п.

Источники возникновения риска (опасности)	Экономические	Риски, обусловленные неблагоприятными изменениями в экономике страны или в экономике самой организации: колебания цен на факторы производства, курс валют, инфляция,
	Политические	Риски, связанные с политической ситуацией и деятельностью государства, обусловленные изменением политического режима, налоговой, бюджетной, кредитной, валютной систем, административной коррумпированностью, влиянием промышленных групп
	Технические	Риски, вызванные применением новых техник и технологий, инновационных проектов при отсутствии подготовки сотрудников к ним, риск внедрения перемен.
	Экологические	Вероятность наступления гражданской ответственности за нанесение ущерба окружающей среде, жизни и здоровью третьих лиц
	Социальные	Принадлежность к группе риска, преступной группе, неблагонадежность персонала, неблагоприятные социальные внешние эффекты: социальная напряженность, криминализация региона

	Юридические	Риски, связанные с нестабильностью законодательства, неурегулированностью норм трудового права, вызывающие изменение условий хозяйственной деятельности: юридическое оформление договоров, отсутствие лицензий, нарушение авторского и патентного прав и др.
	Информационные	Риски, обусловленные неполнотой, неточностью, искажением информации различного рода
	Нравственные	Риски, связанные с моральной ответственностью за принимаемые решения в ситуации рисков и за последствия этих принимаемых решений (когнитивный диссонанс)
Намеренность возникновения риска	Случайные (не умышленные)	Отсутствие осознания сути происходящего и последствий своих действий; небрежность, невнимательность, нарушение или отсутствие соответствующих правил и инструкций; незнание норм и регламентов, низкая квалификация; собственное видение ситуации (благие намерения), непродуманное делегирование.
	Не случайные (целенаправленные)	Обусловлены личной выгодой, желанием мести, индивидуальными ценностями отличными от ценностей организации; не заинтересованностью в развитии организации; внутрикорпоративными интригами, межгрупповыми конфликтами; несправедливой оценкой, демотивированностью, атмосферой недоверия и закрытости.

Причина возникновения риска	Риски нелояльности	Риски, возникающие вследствие непродуманной мотивации и отсутствия вовлеченности и удовлетворенности сотрудников
	Риски взаимодействия сотрудников	Риски низкой коммуникабельности и непредсказуемости поведения персонала, ролевого конфликта, вызывающие внутригрупповые конфликты, моббинг
	Риски недостатка информации	Риски, обусловленные неполнотой, неточностью, искажением или несвоевременным получением информации для принятия взвешенного решения
	Риски непрофессионализма HR-менеджера	Ведут к низкому уровню кадровой работы, непродуманной системе УЧР, разбирательствам с Трудовой инспекцией, жалобам и конфликтам
	Риски, связанные с лидером	Автократ: предвзятость, большая дистанция власти. Попуститель: кризис систем контроля, хаос, Демократ: риск делегирования полномочий и ответственности
	Риски, исходящие от конкурентов	Намеренный подкуп, переманивание сотрудников, кража секретов, конкурентная разведка, дискредитация компании, удары по репутации
Место возникновения	Внешние	Неожиданные изменения в экономической политике, в бизнес - процессах, на рынке труда, появление мощного конкурента, угроза поглощения, дестабилизации компании извне
	Внутренние	Риски, связанные со специализацией организации, ее оргкультурой, кадровой политикой, стилем руководства, отношением к персоналу и его проблемам

Степень обоснованности риска	Обоснованные	Поведение, базирующееся на оценке и учёте рисков при принятии решения и разработке мероприятий по снижению возможных отрицательных последствий
	Необоснованные	Риски, направленные на достижение цели вопреки здравому смыслу и объективным причинам
Степень допустимости (уровень потерь)	Минимальные	Риски, по которым максимальный ущерб невелик – в пределах 0-25%
	Допустимые	Риски, максимальный ущерб по которым оценивается как средний – не превышающий пределов 25-50%
	Критические	Риски, характеризующиеся высоким уровнем ущерба – в пределах 50-75%
	Катастрофические	Риски, при которых возможные потери близки к размеру собственных средств организации, что чревато банкротством. Риски находятся в пределах 75-100%
Возможность страхования	Страхуемые риски	Риски, которые поддаются количественному определению и страхованию
	Не страхуемые	Форс-мажорные риски, оценить уровень которых невозможно, или масштабные риски, которые не принимаются к страхованию

С кадровыми рисками компания сталкивается на разных этапах своей деятельности, и, естественно, причин возникновения конкретной рискованной ситуации может быть очень много. Обычно под причиной возникновения подразумевается какое-то условие, вызывающее неопределенность исхода ситуации. Для кадровых рисков такими источниками могут являться

факторы различного характера: экономического, политического, экологического, юридического, социального, технического и даже нравственного, поскольку мы имеем дело с человеческим фактором производства. К сожалению, как бы человечество ни стремилось к рациональности своего поведения и принимаемых решений, фактор иррациональности всегда будет присутствовать в поведении работников. Это объясняется как объективными, так и субъективными причинами. Объективно восприятие и оценка ситуаций у людей различны: одни видят в переменах опасности и риск, а другие рассматривают те же перемены как источник новых возможностей. Различны судьбы людей, круг общения, ценности и мировоззрение, предпочтения и интересы. Но и субъективно каждый человек стремиться к уникальности, неповторимости, особенностям. Поэтому он часто сознательно пытается обойти рациональный ортодоксальный путь решения и выбирает парадоксальное направление движения. Справедливо считается: кто не рискует, тот не выигрывает. Более высокий риск связан с вероятностью извлечения и более высокого дохода. Иными словами, для получения экономической прибыли часто необходимо осознанно пойти на принятие рискованного решения. Рассчитывая на стандартное человеческое поведение, мы очень часто подвергаем себя значительным рискам, которые приносят в работу компании элементы непредсказуемости и нестабильности. Естественно, руководство вправе частично переложить кадровый риск на других субъектов экономики (кадровые агентства, страховые компании), но полностью избежать его они не могут.

Как же измерить риск?

Необходимо прибегнуть к вероятностным категориям. Вероятность события – это число от нуля до единицы, и чем ближе это число к единице, тем выше возможность события, которое может наступить или не наступить в условиях неопределенности. Эту вероятность можно оценить субъективно (экспертно), а можно применить более тонкие, хотя и не всегда более точные методы. Объективный метод определения вероятности основан на вычислении частоты, с которой происходят некоторые события. Частота при этом рассчитывается на основе фактических данных.

Так, например, частота возникновения некоторого уровня потерь в процессе реализации инвестиционного проекта может быть рассчитана по формуле:

$$f(A)=n(A)/n,$$

где

f – частота возникновения некоторого уровня потерь;

$n(A)$ – число случаев наступления этого уровня потерь;

n – общее число случаев в статистической выборке, включающее как успешно осуществленные, так и неудавшиеся инвестиционные проекты.

Но одной вероятности мало для описания рисков. При исследовании риска мы должны понимать уязвимости и угрозы для организации. Совместно эти составляющие и образуют основу риска, а их соотношение показано на рисунке:



Рис. 2.1. Уязвимости и угрозы

Уязвимость показывает слабые места в стратегии, структуре, кадровой политике компании и характеризуется сложностью и уровнем различных навыков и средств, необходимых для того, чтобы ею воспользоваться. Уязвимость, которой легко воспользоваться, и которая позволяет злоумышленнику получить полный контроль над системой, является уязвимостью высокого уровня риска. Уязвимость,

которая потребует от атакующего вложения значительных средств в оборудование и персонал и позволит лишь получить доступ к не особо ценной информации, считается уязвимостью низкого уровня риска.

Угроза – это действие или событие, способное нарушить безопасность компании. У нее есть три составляющие: цели, агенты и события.

Цели – это те компоненты безопасности (активы, информация, люди, службы), которые подвергается атаке. При кадровых угрозах целью, как правило, является тот сотрудник или руководитель, который обладает интересными для атакующего агента полномочиями или ресурсами.

Агентами угроз являются люди, которые стремятся нанести ущерб организации. Для этого они должны иметь **доступ** к нужному сотруднику (прямой или опосредованный), необходимые **знания** или компрометирующую информацию о нем, а также **мотивацию** для совершения требуемых действий (алчность, злые намерения, месть, жажда славы и т.п.).

В качестве агентов угроз могут выступать:

- Служащие организации. Они имеют необходимый доступ и знания о системах в силу специфики своей работы. Здесь главный вопрос заключается в наличии мотивации. Не следует в каждом случае подозревать сотрудников, но и не учитывать их при проведении анализа риска безрассудно.

- Бывшие работники. Они также имеют знания о системах. Причина увольнения может породить мотивацию.

- У конкурентов всегда есть мотивация для получения ценной информации или причинения вреда в зависимости от условий конкуренции. Они обладают определенными знаниями о компании, поскольку действуют в той же области. При наличии подходящей уязвимости они могут получить необходимые сведения и осуществить доступ.

- Преступники имеют свою мотивацию, их обычно интересуют ценные объекты (как виртуальные, так и физические). Доступ к представляющим ценность объектам, например, к активам компании – это ключевой момент при выявлении преступников в качестве угрозы компании.

- Общественность должна рассматриваться как возможный источник угрозы в том случае, если организация совершает преступление общего характера против цивилизации, загрязняет окружающую среду, производит опасные для здоровья товары.

- У деловых партнеров имеются подробные знания и доступ к персоналу и определенным ресурсам компании. Мотивация при этом может отсутствовать, но компании-поставщики услуг должны рассматриваться как возможный источник угрозы в силу наличия у них своих интересов.

- Клиенты также имеют доступ к системам организации и некоторые знания о ее работе. Из-за наличия потенциального доступа они должны рассматриваться как возможный источник угрозы. Мотивацию может создать недовольство работой компании или желание шантажировать ее.

- Посетители имеют доступ к организации на основании того факта, что они посещают организацию. Поэтому возможно получение информации или осуществление входа в системы компании. Следовательно, посетители также считаются потенциальным источником угроз.

События – это способы, с помощью которых агенты угроз могут причинить вред организации. Например, кража, мошенничество, махинации с документами, уничтожение собственности, физическое вмешательство в системы или операции, несанкционированный доступ к информации и активам, нарушение внутренних или внешних коммуникаций, переманивание сотрудников и клиентов, шантаж для заключения невыгодного контракта и т.д.

Составной частью любого события является благоприятная возможность. Такая возможность существует в любой компании только потому, что сотрудники оставляют двери открытыми, не соблюдают правил безопасности, не проявляют бдительности и в целом не обеспокоены в отношении имеющих у компании угроз.

Риск – это сочетание угрозы и уязвимости. Угрозы без уязвимости не являются риском так же, как и уязвимости без угроз. Следовательно, оценка риска – это определение вероятности того, что непредвиденное событие произойдет.

Риск качественно характеризуется тремя уровнями:

- **Низкий.** Существует маленькая вероятность проявления угрозы. По возможности нужно предпринять действия по устранению уязвимого места, но их стоимость должна быть сопоставлена с малым ущербом от риска.
- **Средний.** Уязвимость является значительным уровнем риска для безопасности компании и ее сотрудников. Существует реальная возможность осуществления такого события. Действия по устранению уязвимости целесообразны и необходимы.
- **Высокий.** Уязвимость представляет собой реальную угрозу для безопасности компании, ее стратегии, структур, процессов и персонала. Действия по устранению этой уязвимости должны быть предприняты незамедлительно.



Рис. 2.2. Уровни риска

Следует учитывать, что в компании, как правило, существует не один, а множество различных рисков. Каждый из них имеет свою вероятность наступления и возможную величину потерь. Поэтому для правильного понимания и оценки будущих перспектив следует составлять «карту рисков» компании, которая позволит сравнивать риски по указанным параметрам:

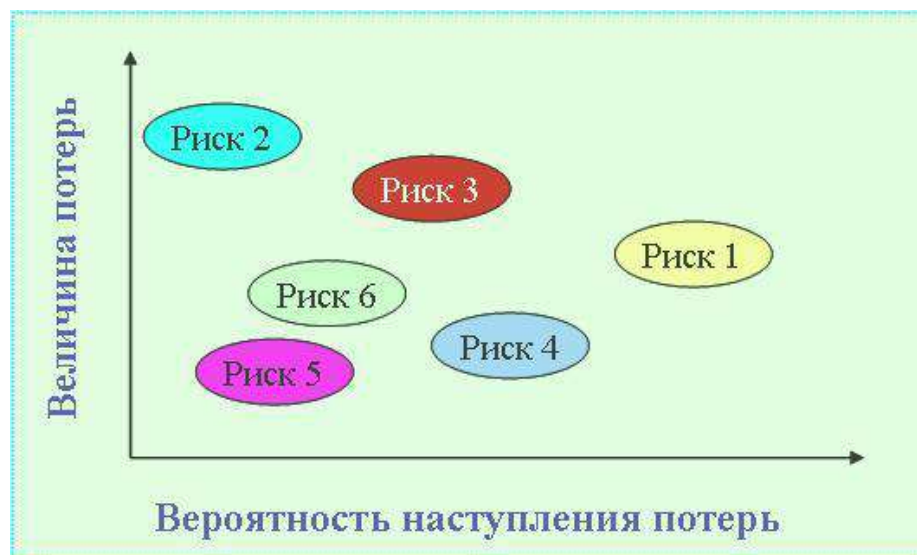


Рис. 2.3. «Карта рисков» компании

Выявление кадровых рисков компании

Выявить риски – это значит определить уязвимости и угрозы. К выявлению и оценке кадровых рисков можно подходить с двух аспектов: инвестиционного и ресурсного.

Инвестиционный подход рассматривает управление персоналом как риск необходимого инвестирования для покрытия потерь непрофессиональной кадровой деятельности. При этом этапы кадровой деятельности можно рассматривать в виде определенных проектов: обучения, отбора, мотивации, оценки и т.п. Последовательность оценки проектов начинается с качественного анализа.

Качественный анализ рисков

Качественный анализ позволяет выявить и идентифицировать возможные виды рисков, свойственных тому или иному этапу кадровой работы, также определяются и описываются причины и факторы, влияющий на уровень данного вида риска. Кроме того, необходимо описать и дать стоимостную оценку всех возможных последствий гипотетической реализации выявленных рисков и предложить мероприятия по минимизации и/или компенсации этих последствий, рассчитав стоимостную оценку этих мероприятий.

1. Первым шагом в проведении качественного анализа рисков является **четкое выявление всех уязвимостей в системе работы по управлению человеческими ресурсами.**

Скажем, в чем мы уязвимы на этапе подбора персонала: 1) насколько надежно кадровое агентство, с которым мы работаем, 2) все ли необходимые виды проверки кандидатов проводятся, 3) изучаем ли благонадежность будущего сотрудника, 4) совместим ли кандидат с нашей культурой, ее нормами и ценностями, 5) используем ли мы испытательный срок и т.д. Существенную практическую помощь в систематизации знаний об уязвимостях может оказать предлагаемая выше классификация рисков.

2. Затем определяем реальность угроз. Это сделать не просто потому, что, как правило, существующие угрозы не проявляют себя до тех пор, пока не происходит какой-нибудь инцидент. Мы можем выявить направленные угрозы. Направленная угроза – это сочетание известного агента, который имеет известный доступ и мотивацию, и известного события, направленного на известную цель. Например, существует затайвший злобу сотрудник (агент), стремящийся узнать о последних проектах, над которыми работает компания (мотивация). Это работник имеет доступ к информационным системам организации (доступ) и знает, где находится эта информация (знания). Его действия направлены на конфиденциальность нового проекта, и он может попробовать получить нужные файлы (событие). Но выявление всех направленных угроз требует много времени и представляет собой довольно сложную задачу, поэтому лучше оценивать общий уровень угроз исходя из выявленных уязвимостей.

3. Предлагаем контрмеры. Для каждой точки доступа угроз внутри организации должна быть определена контрмера. В рассматриваемом примере контрмеры могут включать следующее: контроль доступа; двухфакторную систему аутентификации; бейдж (идентификационную карточку); биометрию; устройства считывания смарт-карт при входе в помещения; охрану; контроль доступа к файлам; шифрование; сознательных, хорошо обученных работников; системы обнаружения вторжений; автоматизированное получение обновлений и политики управления.

Как только определены уязвимые места, угрозы и контрмеры, можно установить, является ли риск высоким, средним или низким.

Затем следует описать возможные последствия реализации обнаруженных рисков и дать их стоимостную оценку, т.е. оценить стоимость ущерба в случае атаки через заданную уязвимость при имеющихся контрмерах. Это позволит исследовать на качественном уровне возможности управления рисками: диверсификацию риска; уклонение от рисков; компенсацию рисков; локализацию рисков.

Основным методом качественного анализа является метод экспертных оценок. Методы экспертных оценки включают комплекс логических и математико-статистических методов и процедур, связанных с деятельностью эксперта по переработке необходимой для анализа и принятия решений информации. Центральной "фигурой" экспертной процедуры является сам эксперт – аналитик, использующий свои способности (знания, умение, опыт, интуицию и т.п.) для нахождения наиболее эффективного решения.

Эксперты, привлекаемые для оценки рисков, должны:

- иметь доступ ко всей имеющейся в распоряжении руководителя информации о человеческих ресурсах компании;
- обладать достаточным уровнем креативности мышления и необходимыми знаниями в соответствующей предметной области;
- быть свободным от личных предпочтений в отношении персонала (не лоббировать интересы).

Качественное измерение риска может быть использовано для классификации рисков и для определения ближайших приоритетов (например, в первую очередь следует учитывать риск высокого уровня). Однако качественная оценка не работает, если мы начинаем задавать вопрос: "Сколько следует потратить на корректировку этого риска?" Без дополнительной информации, такой как величина издержек организации, на этот вопрос ответить не просто.

Количественный анализ рисков

Количественный анализ рисков предполагает стоимостную оценку ущерба отдельных рисков и общего уровня риска

в целом. Во многих случаях этот вид анализа является весьма затруднительным, поскольку некоторые затраты останутся неизвестными до тех пор, пока на самом деле не произойдет инцидент, и только тогда их можно будет оценить.

Говоря о количественном анализе рисков, мы должны ответить на вопрос: что мы можем потерять в результате успешной атаки? **Деньги, время, репутацию.**

Наиболее очевидный способ оценки риска – определение **финансовых издержек** организации в случае выполнения успешной атаки. Эти издержки складываются из следующего:

- снижение производительности или простой;
- похищенное оборудование или деньги;
- стоимость расследования;
- стоимость подбора нового сотрудника, его обучения, адаптации;
- стоимость помощи экспертов;
- сверхурочная работа сотрудников;
- стоимость привлечения дополнительных человеческих ресурсов для ликвидации последствий атаки и т.п.

Для этого можно использовать различные информационно-аналитические системы (например, Oracle Application) для получения сводного анализа. Например, подсчет упущенной прибыли от ухода специалистов и т.д.

Оценить **потерянное время** достаточно трудно. Сюда нужно включить то время, которого не хватило сотрудникам для выполнения своих повседневных задач из-за инцидента, связанного с нарушением безопасности. В этом случае затраты времени вычисляются как почасовая оплата персонала. Это и время замедления отгрузки продукта компании или предоставления услуг, чреватое штрафами за нарушение условий договора. В потери следует отнести и время, потраченное на разбирательство инцидента, встречи с правоохранительными органами, написание докладных и объяснительных и т.п.

Потерянная репутация

Потеря репутации является наиболее уязвимым местом для компании: легче создать новую организацию, чем вернуть веру в дискредитировавшую себя старую. Измерить ущерб от потери репутации можно по числу покинувших компанию

клиентов, сотрудников, поставщиков и стоимости разорванных ими контрактов. Потерянные контракты – это нереализованный потенциал, измерить который практически невозможно, поскольку трудно оценить влияние реализации угроз на потерю потенциальных возможностей.

Если рассматривать **кадровые риски как риски определенных кадровых проектов**, то к ним можно применить количественный анализ рисков проектов, базирующийся на теории вероятностей и разработанный достаточно подробно. Задачи количественного анализа рисков при этом разделяются на три типа:

- прямые, в которых оценка уровня рисков происходит на основании априори известной вероятностной информации;
- обратные, когда задается приемлемый уровень рисков и определяются значения (диапазон значений) исходных параметров с учетом устанавливаемых ограничений на один или несколько варьируемых исходных параметров;
- задачи исследования чувствительности, устойчивости результативных, критериальных показателей по отношению к варьированию исходных параметров (распределению вероятностей, областей изменения тех или иных величин и т.п.). Это необходимо в связи с неизбежной неточностью исходной информации и отражает степень достоверности полученных при анализе проектных рисков результатов.

В таблице приведена характеристика методов анализа рисков.

Таблица 2.2.

Методы анализа рисков

Название метода	Сущность метода	Сфера применения
Методы экспертных оценок	Комплекс логических и математико-статистических методов и процедур по переработке необходимой информации, связанных с деятельностью эксперта	Идентификация рисков, ранжирование рисков, качественная оценка

SWOT-анализ	Таблица, позволяющая наглядно противопоставлять сильные и слабые стороны проекта, его возможности и угрозы	Экспертная оценка рисков
Роза (звезда), спираль рисков	Иллюстративная экспертная оценка рискованности факторов	Ранжирование рисков
Метод аналогий или консервативные прогнозы	Исследование накопленного опыта по проектам-аналогам с целью расчета вероятностей возникновения потерь	Оценка риска часто повторяющихся проектов
Метод критических значений	Нахождение тех значений переменных (факторов), проверяемых на риск, которые приводят расчетную величину соответствующего критерия эффективности проекта к критическому пределу	Мониторинг рисков в процессе управления проектом в условиях риска неопределенности
«Деревья» решений»	Метод принятия статистических решений при выборе одного из альтернативных вариантов и формировании оптимальной стратегии	Анализ рисков виртуального проекта. Управление проектом
Анализ сценариев	Анализ поведения критериальных показателей проекта в результате изменения спектра рисковых факторов (многофакторный анализ)	Количественный подход в анализе и управлении рисками
Метод имитационного моделирования	Использование числовой оценки риска	Количественная оценка интегральной рискованности всего проекта в целом

Ресурсный подход предполагает признание особенностей человеческого ресурса и разработку стратегии управления им в целях управления кадровыми рисками на каждом из этапов кадровой работы. Основная задача такой стратегии состоит в определении путей развития эффективного производственного поведения у всего персонала организации и каждого из ее сотрудников в отдельности, а также в разработке планов организационно-технических мероприятий (ОТМ) по устранению несоответствия желаемого поведения и имеющегося с помощью мотивации, обучения, адаптации и т.п.

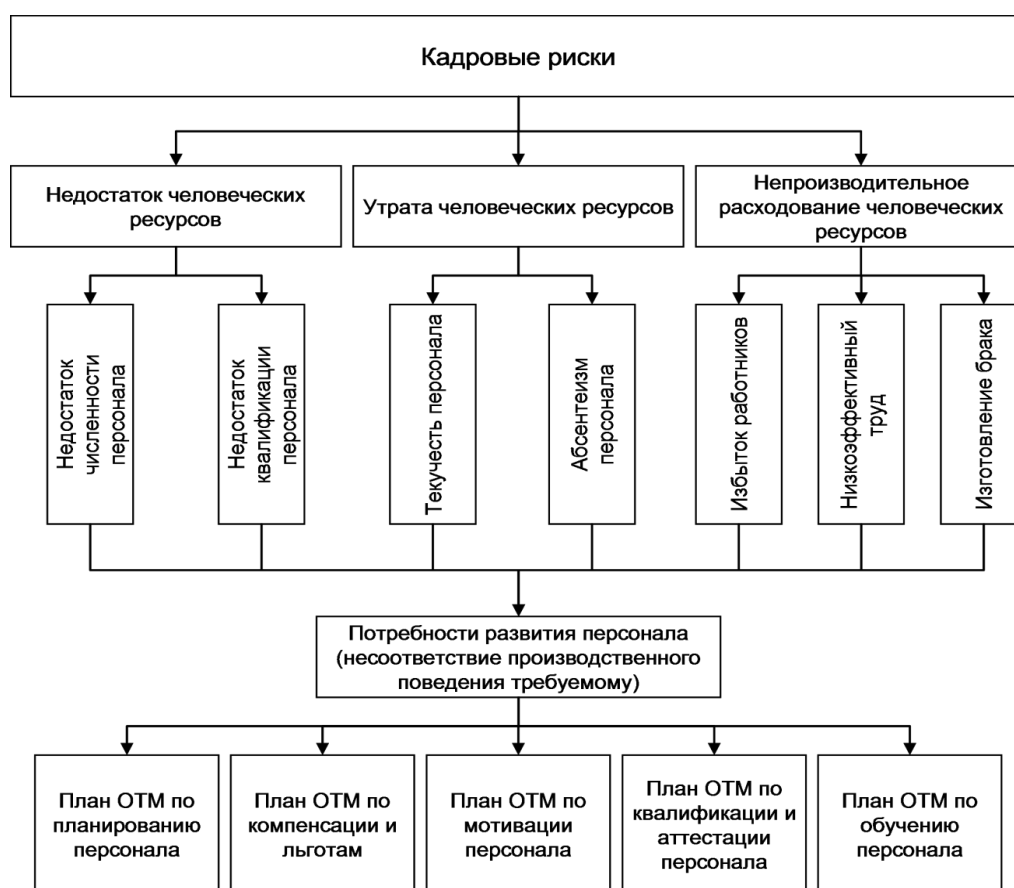


Рис. 2.4. Формирование ресурсной стратегии оценки кадровых рисков

Методы управления кадровыми рисками

Управление кадровыми рисками – деятельность, направленная на разработку стратегических и тактических мер по анализу риска, выработки и принятия соответствующих мер для оптимизации управления в условиях риска на всех этапах работы с человеческими ресурсами компании.

Стратегия управления кадровыми рисками включает в себя несколько этапов. На первом этапе происходит мониторинг различных потенциальных рисков и восприятие их уровня путем анализа угроз и уязвимостей. Анализ позволяет идентифицировать риски по источнику, причине возникновения, намеренности риска, характеру и уровню потерь, потенциальным действиям по реализации риска.

Качественная и количественная оценка рисков позволяет перейти к этапу управления ими.

1. Сначала определяются принципы, на которых компания строит свою стратегию управления рисками. Они могут быть следующими:

1) Нельзя рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал (сопоставимость уровня принимаемых рисков с возможностями и доходностью компании);

2) Необходимо думать о последствиях риска: любая практическая деятельность, подвергающая жизнь индивидуума чрезмерному риску, является недопустимой;

3) Нельзя рисковать многим ради малого;

4) Необходим интегрированный подход в управлении риском, поскольку одни и те же уязвимости могут вести к угрозам не одной, а нескольким системам компании;

5) Служба безопасности должна быть самостоятельным, беспристрастным и не аффилированным с другими подразделениями, придерживающимся неукоснительно специальных политик и регламентов;

6) Важную роль в принятии решений о кадровых рисках в отличие от иных играют нравственные аспекты.

2. Затем все риски подразделяются на управляемые, слабо управляемые и неуправляемые.

Если мы не можем управлять риском, мы должны разработать систему адаптации к нему.

Для рисков, управляемых и слабоуправляемых можно применять такие методы управления риском:

1. Избежание или минимизация риска, – это осознанное решение не подвергаться определенному виду риска, отказаться от рискованных проектов, партнеров, сотрудников, менеджеров, или заручиться гарантиями.

2. Принятие риска и покрытие убытков за счет специальных схем или собственных ресурсов (создание страховых резервов, предупредительных сбережений), т.е. компенсация риска, самострахование. Резервы могут выступать в различных формах: финансовые, материальные, информационные, человеческие. Финансовые резервы могут создаваться путем выделения дополнительных средств на покрытие непредвиденных расходов. Зарубежный опыт допускает увеличение стоимости проекта на 2 – 7% за счет резервирования средств на форс-мажор, а российская практика требует существенного роста указанного показателя (10 – 20%).

Материальные резервы означают создание специального страхового запаса сырья и материалов для обеспечения бесперебойного производства в течение определенного времени без дополнительных поставок. В качестве информационных резервов можно рассматривать приобретение дополнительной «подстраховывающей» информации. Человеческие резервы представляют собой временно-избыточный внештатный персонал на случай непредвиденного развития событий. В основе определения потребности в резервах человеческих ресурсов лежит стратегическое прогнозирование деятельности компании. Спрос на временных, или заемных, работников ежегодно едва ли не удваивается. Причем на внештатную работу все чаще требуются не синие, а вполне белые воротнички для выполнения непрофильных для работодателя операций. Причины, по которым компании прибегают к заемному труду, как правило, носят несколько вынужденный характер: временная нетрудоспособность штатного сотрудника, сезонная деловая активность (в праздники растет потребность в продавцах и менеджерах по обслуживанию клиентов, в период закрытия финансового года – в дополнительных бухгалтерях для работы с финансовой отчетностью).

Прямые издержки на заемный персонал всегда выше издержек на постоянный, потому что в конечный счет в любом случае включен гонорар агентства, но зато работодатель экономит за счет сокращения до 40% административных издержек. Основное опасение потенциальных работодателей относительно временного персонала – его недостаточная преданность компании. Но, с другой стороны, специалист, который предпочитает работу по

временному контракту, обладает заведомо более широким кругозором, чем человек, который помногу лет работает в одной отрасли или в одной компании. Кроме того, использование временных работников позволяет решать и более сложные проблемы.

Благодаря им "Итальянская" забастовка на Всеволожском заводе Ford захлебнулась. Причиной тому стали внештатные рабочие, которых компания набрала за последние несколько месяцев. Осенью 2005 г. профсоюз завода Ford потребовал от менеджмента увеличить рабочим зарплату на 30%, уравнивать зарплаты работникам разной квалификации, выполняющим одинаковую работу, а также допустить профсоюз к средствам фонда соцстраха. В ноябре рабочие провели часовую предупредительную забастовку и недельную "итальянскую" забастовку. За это время предприятие не выпустило около 100 машин. Менеджмент компании шел на уступки. Сначала профсоюз допустили к фонду соцстраха, а в декабре менеджмент утвердил систему начислений зарплат и премий, в которой учел пожелания профсоюзов. Оставался нерешенным только вопрос о повышении зарплаты. В конце февраля рабочие вышли из переговоров и 13 марта вновь начали "итальянскую" забастовку. Но забастовка провалилась. Администрация подготовилась к ней, наняв около 200 внештатных рабочих всех специальностей, благодаря которым забастовка не принесла никакого эффекта. Незначительное снижение производства было зафиксировано только в первые два дня забастовки, а уже во вторник и среду производство работало по плану. Внештатники – эффективное средство борьбы с забастовками.

3. Диверсификация – размывание, распределение риска между разными сферами деятельности, отраслями, странами, поставщиками, потребителями, кадровыми агентствами, сотрудниками, контролерами. Например, диверсификация рисков контроля происходит за счет разделения обязанностей или двойного контроля: функции по выписке чеков, осуществлению платежей, проверке банковских извещений, получения наличных денег не должны выполняться одним работником, один человек не должен иметь неконтролируемый доступ к финансам, не должен работать один на один с клиентами. Диверсификация рисков может относиться и к инвестициям в

человеческий капитал: распределение рисков по различным проектам в сфере управления персоналом, социальным программам, видам обучения и т.п. Диверсификация может затрагивать и систему делегирования полномочий и ответственности: разделение полномочий и ответственности, делегирование полномочий и части ответственности.

Еще одним из направлений диверсификации рисков является создание единого банка данных, баз знаний, корпоративной библиотеки, единого информационного пространства, уменьшающего риск «проседания» бизнеса с уходом какого-либо одного ценного сотрудника. При этом должны существовать в компании процедуры и технологии, автоматически фиксирующие новые знания и методы работы для последующего их использования всеми сотрудниками.

Большие возможности для снижения кадровых рисков создает система вертикальной и горизонтальной ротации, создания кадрового резерва.

Наиболее продвинутым видом диверсификации рисков человеческих ресурсов являются аутсорсинг и аутстаффинг.

По схеме **аутсорсинга** персонала работают многие западные компании: примерно 70% крупных западных компаний перенесли в другую страну хотя бы одну бизнес-функцию (либо планируют это сделать в ближайшем будущем). Наибольшее развитие индустрия аутсорсинга получила в Индии, Южной Корее и Китае, куда компании с удовольствием переносят свои call-центры, исследования и разработки, финансовые и бухгалтерские сервисы и др. Наряду с этими регионами американские и европейские корпорации активно выносят бизнес-процессы в страны с близким менталитетом: Ирландию, Израиль, Канаду, Турцию, Россию. Сотрудники Siemens по всему миру не подозревают о существовании города Воронежа. Однако именно там выполняется значительное число их заказов по электронному архивированию документов, решается задача по поддержке пользователей, бухгалтерскому сопровождению закупок, созданию презентаций и пр. Многие московские компании переносят производственные и обслуживающие процессы из Москвы в регионы. Уже отъехав на полсотни километров от столицы, можно добиться двойной экономии затрат на персонал и аренду.

Местные рынки труда и недвижимости радуют предсказуемой динамикой, важно, чтобы до этих городов было легко добраться из центрального офиса: вопросы качества дорог, а также связи рассматриваются едва ли не прежде остальных.

Между тем передача процессов иностранному подрядчику почти всегда связана с риском. В конце 2003 года в ответ на многочисленные жалобы от потребителей Dell Computers прекратила сотрудничество с аутсорсинговым call-центром, расположенным в индийском Бангалоре. Причиной недовольства клиентов было плохое знание английского языка операторами-индийцами, которые постоянно просили "повторить последнюю фразу" и "подолгу молчали в трубку". Другая проблема – управляемость сотрудников удаленного подразделения. Несмотря на развитие транспорта и технологий связи, эксперты все чаще говорят о тревожной зависимости между бесконтрольностью персонала и расстоянием, отделяющим их от правил и этикета головного офиса. Так, в апреле 2005 года были арестованы трое сотрудников компании Mphasis, предоставлявшей услуги по обработке вызовов крупнейшей банковской группе Citibank. Эти сотрудники использовали служебное положение, чтобы выманить у клиентов Citibank их PIN-коды и перевести деньги с клиентских счетов на свои. По данным исследовательской компании TowerGroup, в 2005 году около 20% финансовых компаний, применявших аутсорсинг, приняли решение отказаться от передачи бизнес-функций сторонним фирмам. Т.о. попытки избежать одни риски приводят к появлению других.

Аутстаффинг представляет собой услугу в области кадрового менеджмента по выводу персонала за штат компании-заказчика и оформлению его в штат компании-провайдера. При этом провайдер берет на себя полную юридическую ответственность за персонал, включая ведение кадрового делопроизводства и бухгалтерии, выплату заработной платы, налогов, социальное и медицинское страхование, оформление отпусков, командировок, премий и т.д. Выведенные за штат сотрудники продолжают работать на прежнем месте и выполнять свои прежние обязанности, но обязанности работодателя по отношению к ним выполняет компания-провайдер. Это позволяет диверсифицировать риски компании, переложив их частично на провайдера. Каковы основные риски?

Во-первых, аутстаффинг стал решением проблем, вызванных издержками закономерно регулируемого рынка, на котором количество законов и нормативных актов, регулирующих трудовые отношения, растет немыслимыми темпами, в результате чего компании вынуждены разбираться с ними и тратить на оформление документации, связанной с HR, не менее 25% своего времени. Отставание в этом вопросе чревато проверкам трудовой и налоговой инспекций с последующими решениями. Провайдер берет на себя риски отслеживания происходящих изменений и верного документально-юридического сопровождения персонала. Приобретение дополнительного времени позволит HR-отделам перераспределить рабочее время, осваивать и применять новейшие методики обучения и управления персоналом.

Во-вторых, многие мелкие и средние компании не имеют возможность предоставления своим сотрудникам так называемых бенифитов – пакетов социальных льгот и страховок в силу высокой стоимости контрактов со страховщиками. Провайдер берет риски неудовлетворенности персонала этими аспектами на себя и решает такого рода задачу.

В-третьих, в условиях конкурентной борьбы за персонал перспективные кандидаты на вакансию диктуют работодателю свои подчас чрезмерно завышенные требования, удовлетворить которые работодатель может только с помощью компании-провайдера. Так мы снижаем риск не получить ценного сотрудника на свою вакансию.

И, наконец, провайдер берет на себя риски конфликтных, спорных ситуаций с персоналом, риски проверки персонала при приеме на работу и увольнении.

4. Страхование рисков представляет собой отношения по защите имущественных интересов физических и юридических лиц при наступлении определенных событий (страховых случаев) за счет денежных фондов, формируемых из уплачиваемых ими страховых взносов (страховых премий).

Страховые компании предъявляют жесткие требования к тем рискам, которые они могут принять на себя в рамках договора страхования, поскольку, как и любое другое коммерческое предприятие, страховая компания стремится обезопасить себя от убытков и получить прибыль.

Страхование имеет очевидные преимущества:

- привлечение страхового капитала для компенсации убытков;
- снижение неопределенности в финансовом планировании деятельности предприятия (легче бюджетировать);
- высвобождение средств для более эффективного использования (не надо резервировать);
- сокращение затрат на управление риском путем использования опыта страховых экспертов для оценки и управления риском.

Страховые программы по персоналу в компаниях, как правило, касаются страхования здоровья и жизни персонала, предоставления различного спектра медицинских и стоматологических услуг в зависимости от ранга сотрудника. Они могут осуществляться как полностью за счет работодателя, так и за счет внесения средств самими сотрудниками (пенсионные страховые накопления).

Какие цели преследует страхование жизни и здоровья сотрудников:

Таблица 2.3.

Цели страхования жизни и здоровья сотрудников

Страховой продукт	Цель
Добровольное медицинское страхование	Покрытие расходов на получение качественной и своевременной медицинской помощи
Страхование на время временного проживания за пределами города постоянного проживания	Покрытие непредвиденных расходов на оказание медицинской помощи
Страхование жизни ключевых сотрудников	Защита финансовых интересов компании
Страхование на случай смерти, инвалидности, нетрудоспособности в результате несчастного случая	Защита финансового благополучия семьи работника в случае потери дохода

Страхование на случай госпитализации или проведения хирургических операций	Компенсация утраченного дохода и косвенных расходов на лечение, не покрываемых полисом ДМС
Страхование на случай временной нетрудоспособности с выплатой по больничному листу	Дополнение к выплате из фонда социального страхования
Страхование на случай диагностирования критического заболевания (рак, инфаркт, паралич и т.п.)	Позволяет своевременно оплатить лечение

В число приоритетных программ для профессий, связанных с угрозой здоровью и жизни, входят программы страхования жизни.

Направления их реализации многообразны, например, в международной корпорации ЗМ они таковы:

1. На основании общей страховки при несчастном случае выплачивается сумма в размере годового дохода работника, а если в результате несчастного случая наступила смерть, то выплаты семье удваиваются.

2. Если в результате несчастного случая пострадало несколько человек и наступила смерть одного из них, выжившим выплачиваются дополнительные суммы.

3. По желанию работника при повышенных ставках его отчисления в фонды программы страхования размеры страховки удваиваются.

4. При символических отчислениях (1 долл. в месяц) можно страховать жизнь супруги (супруга) на сумму 5 тыс. долл. и ребенка в возрасте до 21 года на сумму 1,5 тыс. долл.

5. В течение 24 часов после несчастного случая со смертельным исходом производятся выплаты от 20 до 250 тыс долл., но не более десятикратного годового дохода погибшего работника.

6. В случае потери кормильца ежегодно выплачивается 25 % годового дохода пострадавшего его ребенку до достижения им 19 лет.

7. Отчисления в фонд страхования жизни колеблются от 0,5 до 1% годового дохода работника.

8. Уверенность в будущем, в своем обеспеченном пенсионном существовании придают работникам пенсионные программы, которые гарантируют им обеспеченную старость и выплату корпоративной пенсии в полном или ограниченном размере в зависимости от возраста, трудового стажа и количества лет работы в данной корпорация.

9. Среди проблем, с которыми сталкиваются компании при страховании рисков, можно указать сложности определения адекватного страхового покрытия, отсутствие опыта страхового покрытия для специфических рисков, желание страховщика «подстраховываться» самому и завысить размер страховой премии, а также трудности сравнения условий конкурирующих страховых компаний.

10. Своеобразным инструментом страхования кадровых рисков можно признать установление агентством по подбору персонала гарантийного срока на предложенного специалиста. Гарантийный срок, в течение которого бесплатно производится замена кандидата, принятого на работу, устанавливается обычно равным испытательному сроку, указанному заказчиком в заявке на подбор специалиста. Гарантия замены действительна при условии, что сам заказчик не нарушал условий работы кандидата, описанных в заявке на подбор специалиста. При подборе топ-менеджеров, когда речь идет о высоком уровне ответственности и стоимости проекта, гарантия может 1 года. По умолчанию подразумевается, что исполнитель представит не менее 3-х кандидатов, при этом максимально соответствующих профилю заранее оговоренной или прописанной в заявке позиции. А вот количество замен не ограничивается.

11. Работой по оценке и управлению рисками в компании занимаются риск-менеджеры. Успешное внедрение и функционирование системы управления рисками возможно в том случае, когда понимание необходимости данного вида деятельности руководством подкреплено наличием у риск-менеджеров соответствующих качеств, таких, как: высокая работоспособность, стрессоустойчивость, адаптивность, самообучаемость, аналитическое мышление, чувствительность к риску. В условиях отсутствия культуры риск-менеджмента в организации сотрудники,

производящие оценку риска, с точки зрения остального персонала, – «лишние люди», мешающие получать сверхприбыль, тормозящие выход на новые рынки. Отсутствие поддержки со стороны персонала компании создаёт дополнительные препятствия, в частности, бизнес-подразделения часто оказывают не совсем корректное воздействие на риск-менеджера, направленное на принятие необходимых им решений либо ускорение процесса принятия решения в ущерб качеству анализа.

Вместе с тем, наличие надежной системы управления рисками становится не только инструментом работы самой компании, но и показателем, влияющим на ее репутацию. Поэтому ряд компаний, в частности, компания Standard & Poor's, предлагают свои услуги по анализу системы управления рисками (ERM) компаний и на этой основе оценке их корпоративной кредитоспособности.

Этапы управления кадровыми рисками представлены на рисунке 2.5.



Рис. 2.5. Этапы управления кадровыми рисками

Новые условия оценки компаний могут существенно повлиять на их рейтинги. Независимо от компании и сектора все предприятия и организации могут исследоваться по четырем основным аналитическим критериям:

1. Культура управления рисками.

Для присвоения оценки данной компоненте анализируются организационная структура, роли, ответственность и квалификация сотрудников, вовлеченных в процесс управления рисками. Одним из самых важных аспектов при анализе будет являться степень интеграции системы управления рисками в процессы принятия решений. Также важно оценить учитывается ли уровень толерантности к риску в процессах принятия решений. Значимым будет считаться наличие процессов обмена информацией по рискам внутри и вне компании.

2. Контроль риска.

Оцениваются процессы контроля рисков, учитывая риски характерные как для отрасли в целом, так и выявленные менеджментом компании. Степень согласованности между толерантностью к риску и лимитами по рискам будет являться важным элементом оценки. Оценка контроля риска также будет включать и такой элемент, как анализ программ по управлению существенными рисками компании.

3. Управление критическими ситуациями

Методы, используемые некоторыми компаниями, обеспечивают покрытие риска возникновения кризисных ситуаций. Подобные методы включают экологический анализ, анализ сценариев и стресс-тестирование, планирование непредвиденных обстоятельств. Оценив качество антикризисного планирования, специалисты получают информацию об уровне подверженности компании к потерям от наступления неблагоприятных событий, об оперативном реагировании и способности уменьшать эти потери. Также будут сделаны выводы о том, насколько адекватно компания может вносить необходимые корректировки при планировании неблагоприятных событий и мер противодействия им.

4. Стратегическое управление рисками

Стратегическое управление рисками – это интеграция риск-менеджмента в процессы стратегического планирования деятельности компании. Анализ стратегического управления рисками подразумевает анализ карты рисков компании и получения разъяснений от менеджмента по вопросам ее текущего и прогнозного состоянию. Также анализируются программы учета оценок рисков при распределении капитала, а также эффект от использования рискового капитала в уже принятых стратегических решениях.

По итогам анализа системе управления рисками компании будет присвоен определенный уровень (Таблица 2.4.).

Таблица 2.4.

Уровни развития системы управления рисками

Уровень развития системы управления рисками	Характеристика
«Слабый»	На предприятии отсутствует достаточный контроль над одним или несколькими существенными рисками. Часто причина этого кроется в ограниченности возможностей компании для систематического выявления, оценки и контроля угроз, в результате которой управление рисками осуществляется непоследовательно и нескоординированно. Ущерб от наступления рискованных событий может затронуть несколько областей деятельности компании. Риск и вопросы управления угрозами редко учитываются при принятии корпоративных решений.
«Адекватный»	Риск-менеджмент в основном направлен на предотвращение наиболее существенных опасностей. Компания имеет возможность идентифицировать, оценивать и контролировать большинство существенных угроз, однако методология в области управления

	рисками развития незначительно. Потери в случае реализации рисков касаются тех областей, которые оказываются непокрытыми системой риск-менеджмента. Потенциальные угрозы учитываются при принятии корпоративных решений.
<i>«Надежный»</i>	Компания контролирует существенные риски, имеет согласованные процессы идентификации и оценки угроз, систему регулирования в заранее установленных рамках риск-толерантности. Вероятность возникновения неожиданных убытков вне уровня толерантности к риску невелика. Управление компанией во многом опирается на систему риск-менеджмента.
<i>«Отличный»</i>	Предприятие обладает всеми характеристиками предыдущего уровня. Процессы управления рисками интегрированы

3. Контроль персонала организации

Контроль персонала в процессе трудовой деятельности представляет собой комплекс мер из установленных для персонала всех уровней регламентов, ограничений, режимов, оценочных операций и процедур безопасности. Этот комплекс воздействия на персонал имеет целью ликвидацию возможности причинения ущерба со стороны работников. Как правило, такой контроль осуществляется службой безопасности или другими подразделениями, в меньшей степени службой управления персоналом.

Основными направлениями контроля персонала в процессе трудовой деятельности с позиции безопасности являются:

- контроль результатов деятельности (достижений);
- контроль использования рабочего времени;
- информационный контроль.

Контроль результатов деятельности (достижений) и использования рабочего времени сотрудника важен в плане

повышения качества управления организационной эффективностью и снижения риска недоиспользования трудового потенциала личности. Значимый элемент управления достижениями работника – грамотно построенная система мотивации и стимулирования, основанная на результате, который необходимо постоянно контролировать. Если необходимый результат не достигается, важно выявить причины подобной ситуации. Возможно, работник недостаточно компетентен, поэтому следует направить его на обучение или повышение квалификации. Может быть, следует изменить систему мотивации, принятую в компании. Еще одна причина – нереально определенные показатели деятельности (KPI) для конкретного сотрудника, а возможно, он сам неэффективно использует свое рабочее время. Поэтому так важен контроль не только самого результата, но и процесса достижения этого результата.

Для контроля процесса трудовой деятельности используются следующие традиционно используемые в нормировании труда методы. В частности, фотография рабочего дня, представляющая собой способ непрерывного наблюдения за рабочим процессом на предприятии для изучения использования всего рабочего времени, а также измерения затрат времени на протяжении каждой смены. Целью данного наблюдения является повышение производительности труда. В ряде случаев полезно использовать метод самофотографии рабочего дня, когда работник самостоятельно фиксирует только потери рабочего времени по вине организации.

Фотография рабочего дня необходима при решении некоторых задач:

- определение темпов производства продукции в течение одной производственной смены;
- определение баланса использования времени, затраченного на работу;
- определение возможных причин потерь рабочего времени;
- определение времени, предоставленного для отдыха, времени для обслуживания рабочего места, а также времени для заключительных работ.

Актуальным является и метод нормирования труда на основе микроэлементных нормативов, предусматривающих детальное расчленение трудовых действий на простейшие, заранее пронормированные стандартные движения (рук, глаз, корпуса и ног), с помощью которых появляется возможность моделирования рациональных ручных приемов и расчета норм времени, необходимых для их выполнения. Системы микроэлементных нормативов позволяют в условиях применения компьютерных технологий одновременно с автоматизированным проектированием технологического процесса производить расчет норм времени, определять еще до начала производства необходимые затраты труда, сравнивать их с предельно допустимыми, изыскивать возможности снижения затрат труда.

Одна из современных особенностей контроля персонала в процессе трудовой деятельности и обеспечения кадровой безопасности связана с формированием системы слежения за сотрудниками. Специалисты отмечают, что, скорее всего, подобная система имеет корни в США, где в основе корпоративной культуры лежит понятие "эффективность". Поэтому, чтобы добиться ее повышения, в организации идут на любые меры, в том числе на изучение деловой и личной переписки, прослушивание телефонных разговоров, наблюдение за посещением интернет-сайтов.

Служба безопасности может отслеживать и оперативно ставить в известность HR-менеджеров о негативных явлениях в организации со стороны сотрудников. В частности, речь может идти:

- о намеренном разжигании конфликтных ситуаций со стороны некоторых работников;
- нарушениях требований корпоративной политики использования информационных ресурсов;
- нелояльном поведении отдельных работников – рассылке резюме, назначении встреч с новыми работодателями, незаконной передаче за пределы компании информации ограниченного доступа;
- негативном поведении отдельных сотрудников, выражающемся в грубости, оскорблениях, моббинге по отношению к другим работникам.

Сегодняшний день предоставляет работодателям современные электронные системы учета и регистрации рабочего времени, которые позволяют практически определить затраты рабочего времени непосредственно на работу, на отдых, потери рабочего времени по вине работника и по вине организации. Это осуществляется через системы контроля доступа, видеонаблюдение (может носить скрытый и открытый характер) и т.д.

В настоящее время использование DAP-систем становится обычной практикой большинства корпоративных служб безопасности. Основная задача подобных систем на современном этапе – сбор и протоколирование всей информации о деятельности сотрудника в автоматизированной системе предприятия, а также обработка этой информации для выявления инсайдерства, мошенничества и других подозрительных действий.

Специалисты отмечают, что согласно статистике, сегодня около трети крупных российских компаний внедряют использование систем "контроля" за деятельностью своих работников. В связи с этим возникает вопрос о законности и оправданности подобного контроля. В трудовом договоре между работодателем и работником обычно записано, что все созданное сотрудником компании принадлежит компании. Если сотрудник в рабочее время (оплачиваемое фирмой) занимается личными делами, то этим он наносит урон работодателю, а если пользуется Интернетом в своих целях, то еще и крадет деньги. Поэтому в любой серьезной компании, в которой не принято доверять сотрудникам, есть юрист, который любой, даже чрезмерный, контроль объяснит заботой о подчиненных. К сожалению, контроль может перейти в тотальную слежку. Поэтому единственным пунктом, который может использовать сотрудник при защите своих прав, является обязанность компании при найме работников сообщать о том, что все их коммуникации в рабочее время не являются конфиденциальными, а работники обязаны подписать соответствующий документ, подтверждающий их согласие с корпоративными правилами. Такая система предполагает, что, с одной стороны, работодатель имеет право внедрять всевозможные системы контроля за деятельностью своих сотрудников, а с другой – обязан осуществлять контроль открыто, что может стать важным элементом концепции обеспечения кадровой безопасности компании.

Информационный контроль персонала связан с угрозами информационной безопасности, которая охватывает совокупность программных, аппаратных и организационно-правовых методов и средств обеспечения безопасности информации при ее обработке, хранении и передаче с использованием современных информационных технологий.

Анализ основных угроз информационной безопасности России показывает, что на первом месте стоит утечка данных – 76%, на втором – халатность сотрудников – 67%, на третьем – вирусы – 59%. Специалисты считают, что в первую очередь необходимо защищаться от непредумышленных утечек информации: в 90% случаев они происходят в результате ошибок персонала или банальной кражи носителей данных, т.е. речь идет о внутренних угрозах. При этом типичный инсайдер – это обычно мужчина в возрасте от 31 до 40 лет, имеющий высшее образование и обладающий достаточно весомым положением в компании.

По данным совместного исследования Computer Security и ФБР (CSI/FBI Computer Crime and Security Survey), объем потерь от утечки информации у 1000 участвовавших в опросе предприятий США составил более 70 млн долл. Этот показатель опередил другие виды IT-угроз, в том числе вирусы (27 млн долл.), хакерские атаки (65 млн долл.), финансовые мошенничества (10 млн долл.), и составил около 40% общего объема зарегистрированного ущерба. Согласно тому же исследованию, средний размер потерь от действий инсайдеров составил 300 тыс. долл, при максимальном размере 1,5 млн долл. Таким образом, можно констатировать, что именно "человеческий фактор" должен быть выдвинут на первое место в списке обстоятельств, препятствующих проведению эффективной политики информационной безопасности.

Информация является ценным продуктом для компании, поэтому она нуждается в особой защите. Но, прежде чем определить мероприятия по обеспечению информационной безопасности, следует определиться со следующими вопросами: что защищать? от кого защищать? каким образом защищать?

Специалисты считают, что для ответов на эти вопросы необходимо провести тщательное обследование объектов защиты и составить специальный пакет документов, называемый

"Политика информационной безопасности предприятия". Формирование такого пакета позволяет провести категорирование информации, определить ответственных за качество информации и ее сохранность. Подготовленные инструкции и документы отражают порядок использования оборудования, программного обеспечения, паролей, ключей доступа, внешних носителей, средств связи, банковских программ, копирования и уничтожения документов и носителей и др. При этом должен быть определен и так называемый аварийный план, в котором отражается, что, кому, как и в какой последовательности делать, если возникнут непосредственные угрозы информационной безопасности, а также те мероприятия, которые необходимо проделать для восстановления нормальной деятельности организации.

Защита информации должна обеспечиваться соблюдением:

- конфиденциальности, т.е. защиты от несанкционированного доступа;
- целостности, т.е. защиты от несанкционированного изменения;
- доступности, т.е. защиты от несанкционированного удержания информации и ресурсов.

Взаимные обязанности работодателя и работника по охране конфиденциальности информации в рамках трудовых отношений установлены ст. 11 Федерального закона от 29 июля 2004 г. № 98-ФЗ "О коммерческой тайне" (в редакции от 14.7.22).

В целях охраны конфиденциальности информации, составляющей коммерческую тайну, работодатель обязан:

1) ознакомить под расписку работника, доступ которого к этой информации, обладателями которой являются работодатель и его контрагенты, необходим для исполнения данным работником своих трудовых обязанностей, с перечнем информации, составляющей коммерческую тайну;

2) ознакомить под расписку работника с установленным работодателем режимом коммерческой тайны и с мерами ответственности за его нарушение;

3) создать работнику необходимые условия для соблюдения им установленного работодателем режима коммерческой тайны.

Доступ работника к информации, составляющей коммерческую тайну, осуществляется с его согласия, если это не предусмотрено его трудовыми обязанностями.

В целях охраны конфиденциальности информации, составляющей коммерческую тайну, работник обязан:

1) выполнять установленный работодателем режим коммерческой тайны;

2) не разглашать эту информацию, обладателями которой являются работодатель и его контрагенты, и без их согласия не использовать эту информацию в личных целях в течение всего срока действия режима коммерческой тайны, в том числе после прекращения действия трудового договора;

3) возместить причиненные работодателю убытки, если работник виновен в разглашении информации, составляющей коммерческую тайну и ставшей ему известной в связи с исполнением им трудовых обязанностей;

4) передать работодателю при прекращении или расторжении трудового договора материальные носители информации, имеющиеся в пользовании работника и содержащие информацию, составляющую коммерческую тайну.

Работодатель вправе потребовать возмещения убытков, причиненных ему разглашением информации, составляющей коммерческую тайну, от лица, получившего доступ к этой информации в связи с исполнением трудовых обязанностей, но прекратившего трудовые отношения с работодателем, если эта информация разглашена в течение срока действия режима коммерческой тайны.

Причиненные работником или прекратившим трудовые отношения с работодателем лицом убытки не возмещаются, если разглашение информации, составляющей коммерческую тайну, произошло вследствие несоблюдения работодателем мер по обеспечению режима коммерческой тайны, действий третьих лиц или непреодолимой силы.

Трудовым договором с руководителем организации должны предусматриваться его обязанности по обеспечению охраны конфиденциальности, составляющей коммерческую тайну информации, обладателем которой являются организация и ее контрагенты, и ответственность за обеспечение охраны конфиденциальности этой информации.

Руководитель организации возмещает организации убытки, причиненные его виновными действиями в связи с нарушением законодательства Российской Федерации о коммерческой тайне. При этом убытки определяются в соответствии с гражданским законодательством.

Работник имеет право обжаловать в судебном порядке незаконное установление режима коммерческой тайны в отношении информации, к которой он получил доступ в связи с исполнением трудовых обязанностей.

Трудовым договором с руководителем организации должны предусматриваться обязательства последнего по обеспечению охраны конфиденциальности информации, обладателем которой являются организация и ее контрагенты, и ответственность за обеспечение охраны ее конфиденциальности. Несоблюдение одного из указанных условий может повлечь признание увольнения работника в связи с разглашением им сведений, составляющих коммерческую тайну, незаконным. Работодатель вправе самостоятельно определить, какая именно информация является для него настолько значимой, что для обеспечения ее сохранности необходимо предпринять ряд правовых, организационных, технических и иных мер по охране ее конфиденциальности. Согласно ст. 4 указанного Закона право на отнесение сведений к информации, составляющей коммерческую тайну, и на определение перечня и состава таких сведений принадлежит их обладателю.

Значение информационной безопасности для компании требует обратить особое внимание на отбор специалистов, которые обеспечивают работу компьютерной сети и отдельных ее подсистем. Если такие сотрудники уже приняты в организацию, акцент следует сделать на их лояльность компании, поскольку в противном случае может возникнуть ситуация, способная привести к значительным потерям фирмы, так как компании могут столкнуться с нежелательными последствиями в бизнес-процессах, понести финансовые убытки, существенный ущерб может быть нанесен репутации фирмы.

Серьезную угрозу информационной безопасности в ближайшее время будут представлять все более совершенствующиеся методы социальной инженерии, применяемые для взлома

существующих средств защиты. При этом под социальной инженерией понимается метод несанкционированного доступа к информации или системам хранения информации без использования технических средств. Метод основан на использовании слабостей "человеческого фактора". Злоумышленник получает информацию, например, путем сбора информации о служащих объекта атаки с помощью обычного телефонного звонка или путем проникновения в организацию под видом ее служащего.

В целом можно отметить, что информационная безопасность должна стать важнейшей частью корпоративной культуры компании, подкрепленной комплексом программно-технических и организационных мер, которые позволят минимизировать риски подобного рода.

В настоящее время тотальный мониторинг персонала становится необходимым условием обеспечения информационной безопасности организации. Мировой рынок программных продуктов, обеспечивающих мониторинг персонала, в том числе и российский рынок, демонстрирует существенный рост. Сегодня отечественные организации имеют возможность оценить современные инструменты предотвращения возможных угроз информационной безопасности. Кроме того, инструменты мониторинга позволяют значительно повысить эффективность работы персонала, как в коммерческих компаниях, так и в государственных организациях.

Происходит стремительная эволюция угроз информационной безопасности. Несмотря на то, что внешние угрозы не теряют актуальность, сегодня очевидно, что будущие информационные угрозы связаны с социальной инженерией, фишингом и различными сочетаниями цифровых атак, которые нацелены не на бездушную машину, а на главную уязвимость любой системы защиты – человека. Буквально за последние десять лет грубо взламывающие защиту хакерские атаки замещаются приемами социальной инженерии. «Проплаченный» инсайдер, сотрудник, случайно открывший фишинговое письмо, или просто недобросовестное отношение персонала к информационной безопасности предоставляют хакерам легко взломать систему безопасности компании. В 2017 году вирусы WannaCry и PetyaA с беспощадностью средневековой чумы

прошлись по континентам, парализуя работу крупных корпораций, среднего бизнеса и небольших фирм. Методы и приёмы преступников совершенствуются, а финансовые и репутационные потери бизнеса – растут. Точные данные финансовых потерь от хакерских атак не известны, поскольку многие пострадавшие компании предпочитают их не афишировать. Если раньше злоумышленников интересовал только крупный бизнес, то сегодня в поле их деятельности все чаще попадают представители среднего бизнеса.

Опрос более 5000 экспертов: руководителей бизнеса, системных администраторов и специалистов позволяет оценить современные угрозы информационной и экономической безопасности организаций различных форм собственности. По мнению участников опроса, наиболее ценную информацию для компании представляет: информация о клиентах; интеллектуальная собственность и новые разработки; юридическая и финансовая документация; логины и пароли; личные данные сотрудников. Результаты исследования показали, что более 92,6% организаций сталкивались с утечкой информации. Таким образом, только одна из десяти компаний может чувствовать себя относительно спокойно.

В более половины случаев (55,2%) причиной утечки информации являются действия персонала. Причины краж среди сотрудников разнообразны: от нужд развития собственного бизнеса до продажи сведений конкурентам. 23,6% информационных утечек обусловлены небрежным отношением сотрудников к своим непосредственным обязанностям: отправка документов не по тому адресу, случайное предоставление логинов и паролей лицам, не имеющим право доступа. Наконец, в 21% случаев информация оказывается за информационным периметром компании из-за действий хакеров или вирусов. На долю инсайдеров приходится 61,5% информационных утечек. Желаящие продать информацию конкурентам составляют 37%. Развивают свой бизнес, нанося ущерб работодателю 26% случаев утечек. Полностью доверяют своим сотрудникам только 10,7% респондентов.

Если рассмотреть случаи утечки информации в разрезе категорий персонала, то лидерами информационных хищений

являются сотрудники отделов продаж – 25,4%. Далее по убывающей располагаются: менеджеры среднего звена – 23,5%; ТОП-менеджеры – 21,5%; стажеры, фрилансеры, временные подрядчики – 11,7%; системные администраторы – 7,8%; секретари – 3,9%; сотрудники бухгалтерии – 1,9%.

59% участников опроса полагают, что основной угрозой информационной безопасности на сегодня является – внутренняя угроза. Они считают, что персонал компании имеет возможность достаточно легкого доступа к ценной информации и может, без особого труда, воспользоваться ею в своих корыстных целях. Только 33% респондентов полагают наиболее опасными неосторожные действия персонала, совершаемые без злого умысла. Только 8% опрошенных считают опасными действия хакеров.

Организационными причинами, потворствующими совершению информационных краж, являются: отсутствие систем контроля персонала и перемещения информации – 41,6%; отсутствие персональной ответственности – 34,7%; большой круг лиц, имеющих доступ к информации – 23,7%. Многие компании пренебрегают современными продуктами мониторинга и контроля действий персонала. Только 71,4% респондентов отметили, что их компания использует высокотехнологичные средства мониторинга персонала, анализ трафика и перемещения данных проводят только 35,7% компаний.

Сегодня мониторинг персонала – это способ правильно направить вектор усилий, сконцентрироваться на решении стратегической задаче компании, сэкономить ресурсы. В случае использования современных программных продуктов функцию контроля берет на себя электронный помощник. Чем крупнее компания, тем больше возникает проблем с построением алгоритма работы персонала, распределением зон ответственности и коммуникациями между работниками. Проблемные ситуации, зачастую, заканчиваются срывами контрактов, несоблюдением сроков проектов, серьезным ухудшением качества работы и, как следствие, финансовым и имиджевым ущербом. Современный программный комплекс с аналитическим аппаратом позволит проанализировать все этапы действий персонала, от постановки задачи до ее реализации,

обнаружить «мертвые» процессы, снижающие эффективность взаимодействия. Внедрение автоматизированной системы мониторинга позволяет в короткие сроки обеспечить высокопродуктивную работу персонала благодаря грамотному тайм-менеджменту, оптимальному распределению нагрузки, применению эффективных моделей работы.

Современные программные средства имеют возможность идентифицировать информационные риски, связанные с неправомерными действиями персонала. Письмо, отправленное сотрудником через личный почтовый ящик, будет идентифицировано как вредоносная-активность, если в его тексте будут присутствовать нежелательные фразы, например, «показатели финансово-хозяйственной деятельности» и т.п. Служба безопасности моментально получит об этом оповещение. Используя возможности предлагаемых на рынке программных средств можно в режиме онлайн мониторить активность сотрудников, контролировать посещение ими социальных сетей с пользой для компании или в личных целях. Таким образом, можно оценивать какое количество рабочего времени сотрудник использовал не по назначению. Автоматически фиксируется адрес обращения в интернете и время открытия и закрытия страницы, которую посетил сотрудник. Возможно контролировать запросы сотрудников, которые они делают в различных поисковых системах. Служба безопасности может получать уведомления о посещении персоналом неоправданных рабочими целями сайтов. Имеется возможность зафиксировать текст, который работник вводит в браузер или набирает на почтовых сервисах. Можно контролировать содержание текста сообщения во всех известных форматах, перехватывать как входящие, так и исходящие сообщения, получать уведомления о подозрительных фразах и словосочетаниях. Можно отслеживать все операции с файлами, осуществляемые сотрудниками, будь то простое копирование или удаление, а также другие операции. Можно выставить автоматические запреты на отправку информации через интернет, запись информации на flash-накопители. Возможно фиксировать звонки сотрудников, их продолжительность и получать об этом уведомления. В случае необходимости существует возможность перехвата несанкционированных

распечатанных документов. Имеется возможность идентифицировать и блокировать вредоносные программы.

Особый интерес вызывает возможность мониторинга клавиатурного почерка сотрудников. Клавиатурный почерк – биометрическая характеристика сотрудника, индивидуально присущая только ему одному. Она подобна отпечаткам пальцев сотрудника, которые не повторяются у других, или – уникальной сетчатки человеческого глаза. Каждый сотрудник обладает своим неповторимым почерком печати на клавиатуре, который может меняться в зависимости от эмоционального состояния работника. Анализ уникального почерка работы на клавиатуре дает возможность идентификации сотрудников по введенному тексту. С помощью этого инструмента возможно вскрыть несанкционированный доступ, идентифицировать право доступа к конфиденциальной информации, и даже определить психологическое состояние сотрудника, находящегося за компьютером в алкогольном опьянении, под наркотическим воздействием, в состоянии паники, страха, стресса.

Кроме того, современные программные продукты имеют возможность кейлоггера. Это – контроль нажатия клавиш. Кейлоггер дает возможность просмотра нажатых клавиш онлайн, сохранения информации о нажатых клавишах, предоставляет возможность узнать, что пишет сотрудник прямо сейчас и какую информацию он вводил ранее. Однако, наиболее эффективный контроль сотрудников позволяет осуществить только комплекс мероприятий: видеозаписи действий сотрудников, онлайн-мониторинг персонала, осуществляемые совместно с кейлоггером.

Достаточно часто персонал компании использует для работы служебные мобильные устройства, через которые, благодаря современным программным инструментам, возможен GPS-трекинг. Это – онлайн мониторинг местоположения сотрудников. GPS-трекер точно определяет, где и в какое время находится работник, позволяет сверить его местоположение с заданным маршрутом. Такой мониторинг не требует постоянного подключения мобильного устройства к интернету или локальной сети, а наблюдать за сотрудником можно с планшета или смартфона, все маршруты и выгрузить их.

Таким образом, сегодня эффективным средством снижения рисков информационных утечек является организация комплексной системы безопасности компании, включающая тотальный мониторинг персонала, контролирующая traffic, content и абсолютно все без исключения каналы коммуникаций.

Механизм обеспечения кадровой безопасности в процессе выполнения сотрудниками должностных обязанностей

Обеспечение кадровой безопасности в режиме функционирования трудового коллектива осуществляется по четырем основным направлениям (**нормативному, организационному, профессиональному и финансовому**) в разрезе трех форм контроля (предварительного, текущего и последующего).

Нормативное направление обеспечения кадровой безопасности предполагает разработку (на предварительном этапе контроля) и необходимую корректировку (на последующем этапе) следующих регламентов:

- правила внутреннего трудового распорядка;
- трудовые договоры;
- договоры материальной ответственности;
- должностные инструкции, определяющие обязанности и действия сотрудников;
- соглашения о неразглашении конфиденциальной информации, коммерческой тайны, персональных данных;
- регламенты использования средств коммуникаций и доступа в Интернет;
- перечень контрольных процедур за выполнением должностных инструкций;
- порядок наложения дисциплинарной и финансовой ответственности за ненадлежащее выполнение должностных обязанностей и нарушение прочих нормативных актов;
- программа противодействия угрозам сотрудникам организации;
- программа противодействия мошенничеству и порядок внесения в нее корректировок.

В рамках **организационного** направления мероприятия предварительного контроля включают утверждение и внедрение в практику деятельности соответствующих сотрудников и подразделений следующих регламентов:

- перечень контрольных процедур за выполнением должностных инструкций;
- описание дисциплинарной и финансовой ответственности за ненадлежащее выполнение должностных обязанностей;
- программа противодействия угрозам сотрудникам организации;
- программа противодействия мошенничеству и порядок внесения в нее корректировок.

На этапе предварительного контроля должна быть проведена тщательная и полная информационная подготовка решения о назначении лица на должность с широким кругом полномочий. Эффективным средством кадровой безопасности в области предотвращения мошенничества является создание линии доверия. В современных условиях развития автоматизации всех процессов на предварительном этапе контроля за кадровыми рисками в компьютерные сети в обязательном порядке должны быть внедрены средства защиты от мошенничества, адекватные объему и характеру проводимых финансовых и товарных операций. Текущий контроль должен предусматривать ознакомление сотрудников с действующим порядком закрепления обязательств, должностных функций и ответственности за их неисполнение.

В рамках **профессионального** направления проводятся мероприятия текущего контроля в соответствии с утвержденным перечнем контрольных процедур за выполнением должностных инструкций, позволяющие, с одной стороны, оценить соответствие лица занимаемой должности, а с другой – пресечь данные нарушения в будущем посредством наложения установленных дисциплинарной и (или) финансовой ответственности за ненадлежащее выполнение должностных обязанностей.

При этом контроль должен проводиться по четырем основным направлениям соблюдения норм и правил:

- 1) соблюдения трудовой дисциплины, т.е. выполнения правил внутреннего трудового распорядка;
- 2) соблюдения исполнительской дисциплины, т.е. требований должностной инструкции, приказов, распоряжений, положений, регулирующих деятельность персонала, а также устных указаний руководителей;

3) рационального и эффективного использования материальных ресурсов, с помощью которых выполняется работа и исполняются служебные обязанности;

4) профессионального поведения, соблюдения делового этикета, поиска и сбора информации только в пределах своей компетенции, обсуждения рабочих вопросов только с лицами, в обязанности которых они включены соответствующими регламентами.

При последующем контроле должен быть проведен анализ установленных нарушений и выявлены их причины с целью внесения исправлений в соответствующие регламенты.

Финансовое направление кадровой безопасности осуществляется в форме текущего контроля (мониторинга) расходов сотрудников организации и полноты, обоснованности и правильности расчетов с ними по заработной плате. Достоверность финансовой информации о расчетах с сотрудниками по заработной плате является обязательным условием соблюдения интересов государственных органов и внебюджетных фондов не только в части реализации государственных социальных программ, но и полноты взносов в бюджеты субъектов и внебюджетные фонды. Поэтому особое внимание в организации кадровой безопасности должно уделяться вопросам правового и финансового контроля за расчетами с сотрудниками организации, бюджетом и внебюджетными фондами. Данный контроль в рамках предприятия, как правило, осуществляется специальным подразделением внутреннего аудита, ревизорами или внешними аудиторами, а также непосредственно Федеральной налоговой службой РФ.

Особое внимание рискам мошенничества должно быть уделено, если условия функционирования организации характеризуется:

- децентрализацией управления организацией;
- сложной организационной структурой и, соответственно, разграничением обязанностей должностных лиц;
- неадекватной системой мотивации и вознаграждения по условиям работы и результатам труда;
- низкой заработной платой сотрудников;
- недостаточной гарантией занятости;

- непродолжительными отпусками;
- отсутствием возможности карьерного роста и признания заслуг сотрудника.

Мошенником в 55% случаев является сотрудник организации. Специалисты определили среднестатистический портрет мошенника: это мужчина (81%) в возрасте 30—40 лет, имеющий высшее образование (65%) и занимающий пост менеджера среднего звена (42%) или даже топ-менеджера (31%), проработавший в организации не менее 3—5 лет (39%).

В зоне риска мошенничества находятся сотрудники, которые:

- имеют существенные финансовые затруднения;
- увлекаются азартными играми;
- алкогольно- и наркотически зависимы;
- имеют тяжелобольных близких родственников;
- часто меняют место работы;
- психически неуравновешенны.

При мониторинге ситуации в рабочем коллективе с точки зрения наличия мошенников индикаторами служат такие обстоятельства, как:

- внезапный активный интерес к конфиденциальной информации, функциям коллег, деятельности других подразделений;
- изменение в поведении сотрудника, например, необоснованный страх, неуверенность, сомнения относительно обычно предпринимаемых действий, сосредоточенность или невнимательность и т.д.;
- превышение расходов сотрудника на приобретение недвижимости, автомобилей, драгоценностей над его доходами;
- необычайно частое посещение ресторанов, поездки в путешествия и т.п.

Механизмы обеспечения безопасности сотрудников организации

Обеспечение безопасности сотрудников организации осуществляется по трем направлениям:

- 1) обеспечение их физической безопасности;

2) предотвращение угроз склонения сотрудников к противоправным действиям и нарушению обязательств перед работодателем;

3) предотвращение угроз переманивания сотрудников.

Обеспечение физической безопасности сотрудников в рамках деятельности хозяйствующего субъекта обусловлено фактами покушений на его сотрудников в различных формах (грабеж, шантаж, насилие, похищение, убийство и т.д.) по различным причинам.

Специалисты выделяют следующие основные причины покушений на сотрудников:

- конфликты в разделе или последующем переделе государственной собственности, проводимых нелегитимными методами;
- участие в конфликтах по захвату чужого бизнеса;
- конфликты между конкурентами, не разрешенные легитимными способами;
- невыполнение взятых на себя обязательств перед субъектами теневой экономики, организованной преступности;
- невыполнение обязательств перед контрагентами в рамках официального бизнеса;
- участие в процедурах установления контроля субъектами организованной преступности над бизнесом;
- внутрикорпоративные конфликты между топ-менеджерами.

Противодействие угрозам сотрудникам организуется с помощью совокупности специальных приемов и методов, которые делятся на две группы: превентивные и оперативные. Группа превентивных, или предупредительных, профилактических методов включает:

- отказ от работы в конкретном бизнесе, его сфере, в организации, ее структурном подразделении или участия в конкретных операциях, относительно которых может возникнуть угроза; строгое следование неформально установленным в соответствующей области деятельности, сфере бизнеса правилам и нормам;
- сбор, систематизация и анализ информации об осуществленных покушениях на предпринимателей и предоставление

специально подготовленного доклада заинтересованным лицам (топ-менеджерам, руководству, собственникам);

- деловая разведка и контрразведка с целью выявления потенциально опасных ситуаций;
- обучение заинтересованных лиц правилам обеспечения собственной физической безопасности.

Группа оперативных методов направлена на пресечение реальной угрозы и включает такие инструменты, как:

- угроза адекватного ответа агрессору;
- обращение за помощью в правоохранительные органы;
- усиление защиты потенциального объекта покушения.

Для предотвращения угроз склонения сотрудников к противоправным действиям и нарушению обязательств перед работодателем применяются две группы мер защиты и противодействия: профилактические и оперативные.

Профилактическая группа состоит из следующих мероприятий:

- создание и применение технологии выбора из множества соискателей сотрудника на вакантную должность;
- обучение и консультации сотрудников по вопросам служебного и неслужебного поведения, позволяющие предотвратить попытки третьих лиц склонить их к противоправным действиям;
- систематический контроль за изменениями в служебном и внеслужебном поведении сотрудников;
- проведение специальных служебных расследований по вопросам попыток третьих лиц склонить сотрудников к противоправным действиям.

Мероприятия оперативной группы процедур зависят от результатов служебного расследования и включают:

- разработку и применение мотивационной политики в случае информирования сотрудником соответствующих должностных лиц хозяйствующего субъекта о факте шантажа и склонения его к противоправным действиям;
- перевод сотрудника на другое рабочее место, если по итогам служебного расследования не было однозначного подтверждения ни одного из обстоятельств;
- увольнение сотрудника, если по итогам служебного расследования были установлены грубые нарушения дисциплины и его нелояльность.

Для предотвращения угроз переманивания сотрудников конкурентами необходимо разрабатывать и реализовывать следующие меры защиты, противодействия:

- социально ориентированная кадровая политика;
- мониторинг потребности в кадровых ресурсах конкурентов и выявление потенциальных агрессоров;
- мониторинг лояльности сотрудников, их адекватной реакции на опасности и угрозы;
- выявление причин недовольства сотрудников условиями найма;
- мониторинг и коррекция психологического климата в рабочем коллективе;
- выявление причин инициативного увольнения сотрудников;
- обеспечение возможности профессионального и карьерного роста;
- создание эффективной системы мотивации и стимулирования;
- организация специального обучения и оперативного консультирования руководителей структурных подразделений.

Механизмы обеспечения кадровой безопасности при формировании кадрового потенциала хозяйствующего субъекта

Основой обеспечения кадровой безопасности в части контроля и нивелирования рисков кадрового ресурсного потенциала является нормативная база, включающая бизнес-планы как развития экономического субъекта в целом, составленные на различные временные интервалы, так и бизнес-планы на отдельные проекты, бюджеты различных уровней на разные планируемые периоды. Указанные программные документы должны содержать информацию о требуемых трудовых ресурсах для выполнения планов и бюджетов в объемных (натуральных) показателях (численности), качественных (уровень образования, опыт работы (стаж), возраст и т.п.) и финансовых (величина расходов на формирование кадрового потенциала и повышение квалификации сотрудников организации). Сведения о кадровом обеспечении выполнения бизнес-планов и бюджетов должны приводиться в двух разрезах: наличие

кадровых ресурсов и необходимое их приобретение. Для эффективной организации деятельности специалистов по кадровой безопасности необходимо также наличие такого вида программного документа, как штатное расписание, включающее полный перечень должностей сотрудников, составленный в соответствии с бизнес-планом функционирования и развития экономического субъекта и обеспечивающий реализацию его стратегических и тактических задач. К штатному расписанию должен быть составлен справочник должностей, включающий необходимые сведения о должностях, полное и четкое описание компетенций, навыков и умений, которыми должны обладать лица, занимающие соответствующие должности. Данный документ лежит в основе подготовки мероприятий по контролю соответствия профессиональных и иных качеств кандидатов, принимаемых на определенную должность, и сотрудников в процессе осуществления ими трудовой деятельности.

В соответствии с временем проведения выделяются **три формы контроля за кадровыми ресурсными рисками**: предварительный, текущий и последующий.

Предварительный контроль проводится на стадии формирования кадрового потенциала при приеме сотрудников в границах, определенных программными документами (штатным расписанием и справочником должностей).

На этапе **текущего контроля** должны быть реализованы процедуры, позволяющие оценить соответствие лиц занимаемым ими должностям, профессиональных характеристик отдельных сотрудников требованиям, предусмотренным справочником должностей, например, анализ результатов их работы, эффективности принимаемых ими решений, тестирование и т.д. Данные процедуры также позволят проводить необходимую ротацию кадров. В рамках текущего контроля целесообразен анализ эффективности финансовых затрат на создание и совершенствование кадровой системы экономического субъекта.

Последующий контроль предусматривает проведение анализа фактического выполнения программных документов в части кадрового потенциала, а именно соответствия фактического наполнения штатного расписания и соответствия лиц, занимающих определенные должности, требованиям, указанным в

справочнике должностей. Мероприятия последующего контроля также должны определить эффективность затрат, направленных на формирование кадрового потенциала, отдельно по привлечению специалистов и по повышению их квалификации.

Механизмы обеспечения кадровой безопасности при приеме на работу физических лиц

Под кадровой безопасностью следует понимать такую организацию деятельности экономического субъекта, при которой кадровые риски находятся под контролем или нивелируются. Следует разделять функции кадровой службы экономического субъекта по обеспечению деятельности предприятия кадровым потенциалом, соответствующим стратегическим и тактическим целям, и функции по обеспечению кадровой безопасности. Безусловно, они должны выполняться параллельно, дополняя друг друга, причем нельзя смешивать и подменять друг другом эти понятия. Кадровая служба обязана обеспечить необходимым кадровым составом, соответствующим требуемому уровню квалификации, возрасту и т.д., но при этом в составе данных сотрудников могут быть и мошенники. Задача службы безопасности или соответствующих сотрудников - создать такой механизм контроля за потенциальными кадровыми рисками, который не только позволил бы избежать перекосов при формировании кадрового состава по уровню образования, квалификации, профессионализма, но и создал бы препятствия к возможной реализации различных схем мошенничества. При приеме на работу более половины кандидатов предоставляют ложные сведения о себе и около 15% - фальшивые документы (трудовые книжки, дипломы, медицинские справки и т.д.). Поэтому на этапе приема на работу должны тщательным образом проверяться биографические данные и документы.

Система внутреннего контроля кадров включает шесть направлений: профессиональное, организационное, нормативное, финансовое, личные качества и круг общения соискателя вакантной должности.

В рамках **профессионального** направления при приеме на работу следует проверить:

- остаточные знания, умения и навыки на момент трудоустройства. При осуществлении процедур контроля остаточных

знаний очень важно иметь регламентированный список факторов и критериев соответствия кандидатов требуемым профессиональным качествам;

- результаты реализации профессиональных умений и навыков на предыдущих местах работы;
- лидерские качества, способность принимать самостоятельные решения в экстремальных ситуациях;
- принадлежность к профессиональной династии и т.п. В рамках организационного направления необходимо:
 - проверить входящую информацию, содержащуюся в рекомендательных характеристиках и отзывах;
 - проанализировать входящую информацию, содержащуюся в резюме и автобиографии;
 - собрать информацию о родственниках и близком окружении.

В рамках **нормативного** направления необходимо:

- провести входное интервью с целью установления способности и возможности искажения, предоставляемой кандидатом на трудоустройство, информации;
- проверить сведения о постановке на учет кандидата на трудоустройство по поводу психических заболеваний, алкоголизма или наркомании;
- проверить наличие судимостей у кандидата;
- проверить факты увольнения с предыдущих мест работы, включая правоохранительные органы, за злоупотребления;
- проверить факты биографии, которые могут стать предметом шантажа.

В рамках **финансового** направления при приеме на работу следует провести мониторинг доходов и расходов кандидата на работу, как минимум, за предыдущий год, проверить кредитную историю и наличие финансовых обязательств, наличие фактов противоправных действий с финансовыми ресурсами на прежних местах работы, причастность и склонность к взяточничеству.

Проверке подлежат также **личные качества соискателя** вакантной должности:

- наличие алкогольной зависимости или склонности к злоупотреблению спиртными напитками;
- наличие наркотической зависимости;

- пристрастие или склонность к азартным играм;
- наличие хронических заболеваний, несовместимых с выполнением должностных обязанностей и конкретных видов работ;

- склонность к рискованным действиям (экстремальные увлечения), противоправным действиям, наличие дружеских и иных связей в криминальной среде;

- конфликтность, излишняя откровенность и разговорчивость, в том числе наличие фактов разглашения конфиденциальной информации. Тщательным образом должен быть проверен круг общения кандидата на вакантное место, а именно: контакты с сотрудниками конкурентов (родственные, дружеские, приятельские отношения); внеслужебные отношения с коллегами; участие в общественных и религиозных организациях.

Методы обеспечения кадровой безопасности на этапе приема кандидатов на работу:

- проведение входного интервью в форме собеседования и тестирования;

- получение информации с предыдущих мест работы обязательно через сотрудников экономических субъектов, а не только посредством рекомендательных писем;

- сбор информации из различных источников (Интернет, базы данных, интервью лиц, обладающих информацией);

- нормативный, логический анализ полученных сведений;

- документальная проверка, включающая непосредственно формальную и нормативную проверку документов, а также логическую проверку всех сведений, предоставленных соискателем и содержащихся в рекомендациях третьих лиц;

- медико-психологическая проверка, включающая медицинское освидетельствование, психологические методы обследования, интервьюирование, анкетирование, тестовые процедуры на зависимость, использование полиграфа.

Для организации более эффективной работы сотрудников экономического субъекта, обеспечивающих кадровую безопасность, целесообразно проводить интервью с работником, увольняющимся по собственному желанию, чтобы установить причины его решения и возможные негативные факторы в деятельности предприятия и работы коллектива, оказавшие влияние на данное решение.

4. Основные типы сотрудников организации. Выявление людей, страдающими расстройствами личности

Основы представления о личности

Личность – это относительно стабильная форма организации всех характеристик индивида, устойчивая система признаков, определяющих его уникальность.

Концепция личности необходима для понимания различных ситуаций и управления ими. Личность рассматривается в качестве ключевого фактора для понимания отношения к работе и карьере, преодоления стресса, анализа проблем и принятия решений. Кроме того, личность рассматривается как центральный фактор в движущих силах мотивации, в межличностных отношениях.

Не существует единой теории, включающей в себя все, что нам известно о таком понятии, как личность. Каждая теория и каждый подход предлагает свой путь к изучению личности.

Неповторимость психики каждого человека связана с особенностями физиологического строения и развития организма, с различными внешними воздействиями социальной среды. К физиологическим подструктурам личности относятся половозрастные свойства психики, а также темперамент.

Темперамент обусловлен типом нервной системы и отражает преимущественно врождённые характеристики поведения. Любому человеку должен постоянно учитывать особенности темперамента людей, с которыми ему приходится работать и общаться. Это необходимо для эффективного взаимодействия с ними, уменьшения вероятности возникновения конфликтных ситуаций, избегания возможного стресса. Не существует лучших или худших темпераментов. Поэтому усилия при контакте с носителем того или иного типа темперамента должны направляться не на его исправление, а на грамотное использование достоинств и преимуществ характера с одновременной нейтрализацией отрицательных сторон. При этом возникает вопрос о критериях, по которым можно, принимая во внимание внешние и поведенческие признаки, не только определить тип темперамента человека, но и предвидеть особенности его поведения в той или иной ситуации.

Самая ранняя из наиболее известных типологий темперамента была разработана во II веке до н.э. римским врачом Клавдием Галеном. В классическом труде "О частях человеческого тела" он дал первое анатомо-физиологическое описание целостного организма, положив анатомию и физиологию в основу научной диагностики, лечения и профилактики. Гален выделил несколько типов темперамента. Четыре из них в настоящее время рассматриваются как основные: сангвинический, холерический, флегматический и меланхолический.

Сангвиник стремится к частой смене впечатлений, легко и быстро отзывается на окружающие события, общителен. Он увлекается всем, что ему приятно. В основе его поведения – стремление к наслаждению. Эмоции сангвиника (в основном положительные) быстро возникают и не долго продолжаются. Неудачи им переживаются сравнительно легко. Сангвиник доверчив, легковверен, непостоянен. При неблагоприятных условиях его подвижность может смениться отсутствием сосредоточенности, поверхностными суждениями, поспешностью в действиях.

Холерик склонен к резким сменам настроения, энергичен, стремителен, порывист, быстро воспламеняется, подвержен эмоциональным срывам, бывает агрессивен. Мало размышляет и решительно действует. В сложных ситуациях может терять контроль над своими эмоциями.

Флегматик хладнокровен, медлителен, спокоен, не сразу поддаётся чувствам, обычно отличается постоянством. Он не склонен к принятию скоропалительных решений, свои страдания переносит терпеливо, спокойно реагирует на переживания других, жалуется редко, с трудом переключается с одного вида деятельности на другой и плохо приспосабливается к новой обстановке. При неблагоприятных условиях у флегматика может развиться апатия, склонность к выполнению однообразных, привычных действий.

Меланхолик склонен к депрессии, печали, подавленности. Внешне он слабо выражает свои чувства и нередко воспринимает отношение к себе окружающих как пренебрежение, недооценку. Страдает глубоко, утешается с большим трудом. При неблагоприятных условиях у меланхолика может развиться повышенная эмоциональная ранимость, замкнутость, отчуждённость.

Профессионально важные качества (ПВК) – это качества человека, влияющие на эффективность его труда по основным характеристикам (производительность, надежность и др.). ПВК являются основной характеристикой человеческих ресурсов, предпосылкой профессиональной деятельности.

Кроме того, ПВК сами совершенствуются, шлифуются в ходе деятельности, изменяют его. В качестве ПВК могут выступать психические процессы (мыслительные, сенсорные, речевые, мнемические) и состояния, а также мотивы, отношения (к труду, к другим людям). Роль профессионально важных признаков различна по мере перехода от уровня непригодности к профессии до уровня мастерства в этой профессии; значимость некоторых признаков возрастает до определенного уровня, начиная с которого они оказываются безразличными по отношению к профпригодности.

Профессионально важные качества можно подразделить на группы:

- 1) мотивы, цели, интересы;
- 2) профессиональные способности, профессиональное сознание, профессиональное мышление и т. д.

Мотивы, цели, интересы как человеческие ресурсы персонала организации. Управление развитием человеческих ресурсов – управление мотивацией человека, его устремлениями, ценностными ориентациями, смыслом труда. Мотивация вызывает активность человека к профессиональной деятельности, потребность в ней; определяет характер цели, ценностные ориентации, мотивы профессиональной деятельности. Как объект управления мотивация к профессиональной деятельности – сложное, постоянно меняющееся соотношение разных побуждений, входящих в мотивационную сферу. Она фиксирует желательное состояние профессиональной деятельности, которого еще нет в наличии. Мотивация к профессиональному развитию определяется:

- намерениями – осознанное отношение к определенному виду профессиональной деятельности, включающее знания о предназначении профессии, стремление ее избрать и принятие решения в получении соответствующего образования и подготовки;

- потребностью в профессиональном труде (готовность к активности человека, вызванная его нуждой в чем-либо). Наряду с потребностью к труду у человека есть и другие потребности – в обеспечении своей жизни, в поиске смысла жизни, в достижении, в самореализации, в творческой деятельности, в присоединении к определенному социальному кругу, в признании, в защищенности, в безопасности, в удовлетворенности и т. д.;

- профессиональной склонностью (природными задатками);

- ценностными ориентациями (выработанные и принятые обществом основания для оценки назначения труда, системы духовных ценностей, профессиональных менталитетов, правила профессиональной этики).

В основе мотивов профессиональной деятельности (внутренние побуждения, определяющие направленность активности человека в профессиональном поведении) – потребности и ценностные ориентации. Мотивы во многом определяются стимулами (внешние побуждения, факторы, которые могут вызвать разные мотивы). От мотивов следует отличать мотивировки, которые выражают осознанные мотивы или скрывают истинные. Для успешной профессиональной деятельности в сфере развития человеческих ресурсов необходима мотивация успеха, позитивный настрой на результаты своего труда. Цель в профессиональной деятельности – это направленность на конечные результаты труда. Характер цели зависит от притязаний человека, его стремления достичь определенного уровня профессиональной деятельности. Профессиональные притязания связаны с ожиданиями человека – мысленными представлениями о своих возможных успехах, об отношениях с коллегами и др.

Труд эффективен при наличии смысла профессиональной деятельности – основания для оценки человеком ее значимости лично для себя, т. е. пристрастное личностно опосредованное индивидуальным опытом отношение человека к труду. Эмоции – субъективные переживания человеком успеха-неуспеха в профессиональной деятельности. Только будучи индивидуально эмоционально окрашенными, ценностные

ориентации, идеалы (значения) превращаются в смыслы для конкретного человека. Совокупность смыслов (смысла жизни, профессии) образует систему личных духовных ценностей Человека, его личный профессиональный менталитет, индивидуально- профессиональное кредо.

Соотношение склонностей, мотивов, целей, смыслов создает определенные профессиональные установки – стремление овладеть Профессией, получить специальную подготовку, добиться в ней успеха, определенного социального статуса и др. Всякий труд начинается при готовности к профессиональной деятельности – психическое состояние, включающее осознание человеком своих целей, оценку условий, определение наиболее вероятных способов действия; прогнозирование мотивационных, волевых, интеллектуальных усилий, вероятности достижения результата, мобилизацию сил, самовнушение в достижении целей.

Труд человека становится более успешным при наличии профессиональных интересов (внешние выражения всего того, что происходит в мотивационной сфере – мотивов, целей, смыслов, эмоций, притязаний и т. д.), которые возникают на стадии выбора профессии, означая избирательную активность в отношении предполагаемой профессии. При действительных профессиональных интересах складывается направленность как интегральная характеристика мотивации профессиональной деятельности, определяемая также всеми побуждениями в мотивационной сфере и в особой мере выражающаяся в интересах, отношениях, целенаправленных усилиях. Соотношение описанных видов побуждений между собой определяет общую характеристику мотивационной сферы труда.

Одной из характеристик мотивационной сферы профессиональной деятельности является *адаптация*.

Профессиональная адаптация – приспособление человека к новым для него условиям труда. От нее надо отличать социально-психологическую адаптацию как приспособление личности к условиям социальной сферы. В целом человек адаптируется как целостная структура: как организм (физическая адаптация), как индивид (психологическая адаптация), как личность (социальная адаптация), как субъект труда (профессиональная адаптация).

Профессиональное приспособление, адаптация предполагает овладение человеком ценностными ориентациями в рамках данной профессии, осознание мотивов и целей в ней, сближение ориентиров человека и профессиональной группы, вхождение в ролевую структуру этой группы, а также приспособление, принятие для себя всех компонентов профессиональной деятельности (ее задач, предмета, способов, средств, результатов, условий в рамках данной профессии). Со временем профессиональная адаптация приобретает активный характер, поскольку человек не только приспособливается к профессии, но и профессию приспособливает к себе.

Нарушения адаптации или трудности в ней называют *дезадаптацией*. Она выражается в уходе из профессии, в производственном браке, в конфликтах, в текучести кадров. Ведущим компонентом и данной сфере является *профессиональное самоопределение*, которое включает:

- принятие роли профессионала;
- нахождение источника профессионализма в себе самом;
- внутренний локус контроля;
- приспособление индивидуальности к профессии;
- следование логике индивидуального, личного саморазвития на благо других людей;
- принятие себя как профессионала на основании сравнения с эталоном;
- установка на самовосполнение в ходе активности;
- развитие индивидуальности средствами профессии;
- учет зоны субъективной ответственности в труде на основе уровня профессиональных притязаний;
- смысл профессии для конкретного человека.

Профессиональные способности, сознание, мышление как человеческие ресурсы персонала организации. *Профессиональные способности* – индивидуально-психологические свойства личности человека, отличающие его от других, отвечающие требованиям данной профессиональной деятельности и являющиеся условием ее успешного выполнения. Профессиональные способности не сводятся к конкретным знаниям, умениям, навыкам, приемам. Они формируются у человека на основе его анатомо-физиологических особенностей, задатков, но

в большинстве профессий жестко не определяются ими. Способности разными авторами рассматриваются в связи с деятельностью, психическими процессами и уровнем их функциональных систем как содейательностные характеристики личности.

Успешная деятельность чаще может быть обеспечена не отдельной способностью, а их своеобразным сочетанием, характеризующим данную личность. Поэтому профессиональные способности определяются успешностью профессиональной деятельности и развиваются в ней, но зависят и от зрелости личности, системы отношений в коллективе. Способности, деятельность, личность в ходе жизни человека постоянно меняются местами, выступая то причиной, то следствием. Личность выбирает профессиональную деятельность, соответствующую ее способностям, сложившимся в предыдущем опыте деятельности и личности. Личность может переходить от одного вида деятельности к другому, развивая способности, различным образом сочетая их.

Деятельность вызывает психические новообразования в личности и ее способностях, стимулируя их дальнейшее развитие (хотя некоторые виды труда могут отвлекать человека от значимых для него способностей). При изменении задач, ужесточении условий могут включаться разные системы способностей. Потенциальные способности – основа новых видов деятельности, ибо она подтягивается до уровня способностей. Таким образом, профессиональные способности являются и условием, и результатом профессиональной деятельности, профессионального типа личности.

Целесообразно выделять общечеловеческие способности как необходимый компонент для выполнения профессиональной деятельности, а также общие профессиональные и специальные способности.

Общечеловеческие способности – психологические свойства, необходимые для включения человека в любую трудовую и профессиональную деятельность. К ним относятся способности:

- к жизни (жизнеспособность);
- к труду (трудоспособность);
- к активности и саморегуляции (прогнозирование, целеполагание, предвосхищение результата);

- к общению, к сотрудничеству с другим человеком и сопереживанию, к духовному обогащению других средствами своей профессии;
- к профессиональной этике, к ответственности за социальные результаты своего труда;
- к помехоустойчивости, к преодолению препятствий, к противостоянию неблагоприятным воздействиям среды и др.

На фоне общечеловеческих возникают *специальные способности* (технические, гуманитарные, художественные, музыкальные и др.) как индивидуально-психологические характеристики, обеспечивающие успешность выполнения человеком конкретных видов деятельности. Профессиональные способности формируются на основе общечеловеческих и специальных. Внутри профессиональных способностей различают общие профессиональные и специальные, например, способность быть учителем (общие профессиональные педагогические способности) и быть учителем математики (специальные профессиональные педагогические способности).

Общие профессиональные способности – свойства личности, требуемые от человека конкретной профессиональной деятельностью, которые определяются предметом труда в профессии (человек, техника, природа и др.).

Специальные профессиональные способности – свойства личности, требуемые от человека в рамках данной профессии, но при более узкой специализации. Они определяются конкретными условиями труда, в том числе особыми (дефицит времени, информации, перегрузки), и возникают при наличии повышенных требований к специальным качествам человека, которые для других профессий не являются важными. Эти способности могут быть актуальными и потенциальными. Актуальные – те, которые уже сегодня реализуются в деятельности, потенциальные проявляются при возникновении проблем, требующих новых решений.

Различают также многосторонние, полимодальные специальные способности (например, инженер-поэт, математик-скульптор) и одномодальные. Общим для полимодальных являются предрасположенность к творчеству, наличие ярких образов, к представлению, а также чувство материала, легкость образования ассоциаций и др.

Профессиональные способности соотносимы с профессиональными знаниями и умениями. Труд требует запаса профессиональных знаний: сведений о разных сторонах профессиональной деятельности, о способах их осуществления; общих знаний – о структуре труда, о способностях, о мышлении. В знаниях специалист берет эталоны для своего профессионального развития. Труд опирается на профессиональные умения и навыки, профессиональные действия, доведенные до определенного уровня автоматизма.

При анализе профессий с более жесткими требованиями к профессиональным способностям и качествам человека используют понятие "профпригодность", характеризующееся как совокупность психических качеств человека, необходимая и достаточная для достижения общественно приемлемой эффективности труда. Профпригодность определяется не только профессиональными способностями, но зависит также от склонностей и мотиваций, знаний и умений, Черт характера (трудолюбие, самостоятельность и т. п.), психических состояний, удовлетворенности процессом и результатом труда.

Абсолютная профпригодность требуется в усложненных условиях деятельности (быстрая смена задач, высокий темп работы, возможность неожиданного возникновения опасных ситуаций). Большинство же видов профессионального труда могут осуществляться при относительной профпригодности, т.е. менее жестком перечне необходимых качеств и свойств. Требования к профпригодности меняются в зависимости от обновления содержания профессии. Это не врожденное качество, оно зависит от качеств человека и от характера профессиональной подготовленности. Здесь приобретает особое значение различие роли мотивационной и операционной сферы профессиональной деятельности.

Готовность к труду – установка на труд, состояние мобилизации всех психологических и психофизиологических систем человека, обеспечивающих эффективное выполнение определенных действий. Подготовленность к труду – наличие характеристик личности, общих и специальных способностей, черт характера, вооруженность человека умениями, знаниями,

навыками. Следовательно, готовность к труду характеризует состояние мотивационной сферы, подготовленность операционной сферы.

Трудолюбие как черта характера сочетает особенности мотивационной и операционной сфер труда, состоит в положительном отношении личности к процессу труда, в активности, инициативности, добросовестности, удовлетворенности процессом труда, в отношении к труду как смыслу жизни, в понимании значимости результатов. Состояние мотивационной и операционной сфер труда у конкретного человека может не совпадать. Человек пригоден, подготовлен к труду, но не готов мотивационно или, наоборот, личностно и мотивационно готов, но не подготовлен, не вооружен средствами и технологиями. Человек склонен к данному виду труда, а необходимые для этого способности могут отсутствовать и т. д.

Наряду с профессиональными способностями в качестве следующего компонента операционной сферы рассмотрим профессиональное сознание и самосознание. Профессиональное самосознание строится на базе общего самосознания личности. Оно представляет комплекс представлений человека о себе как профессионале, систему отношений и установок к себе как профессионалу.

Профессиональное самосознание включает: осознание человеком норм, правил, моделей своей профессии как эталонов для осознания своих качеств. Здесь закладываются основы профессионального мировоззрения, позднее – личного профессионального кредо, концепции профессионального труда, из которых будет исходить специалист;

- осознание этих качеств у других людей, сравнение себя с неким абстрактным или конкретным коллегой;
- учет оценки себя как профессионала со стороны коллег;
- самооценивание человеком своих отдельных сторон – понимание себя, своего профессионального поведения, а также эмоциональное отношение и оценивание себя. Профессиональное самосознание опирается здесь на профессиональную самооценку – ретроспективную (Я как профессионал вчера), актуальную (Я как профессионал сегодня), потенциальную (Я как профессионал завтра), идеальную (Я как профессионал в отдаленном будущем).

- положительное оценивание себя в целом, определение положительных качеств, перспектив, что приводит к позитивной "Я"-концепции. У профессионала, обладающего таким уровнем самосознания, повышается уверенность в себе, удовлетворенность профессией, эффективность работы, возрастает стремление к самореализации.

По мере роста профессионализма меняется и *профессиональное самосознание*. Оно всегда существует в динамическом соотношении с подсознанием, с неосознаваемым, что проявляется, например, в импульсивных действиях профессионала. Возможны амбивалентность, противоречие между профессиональным сознанием, осознаваемыми профессиональными ценностями и неосознаваемыми установками. Профессиональное сознание требует специальной работы по его развитию, формированию, между тем оно нередко складывается стихийно.

Компонентом операционной сферы также считают профессиональное мышление, состоящее в использовании мыслительных операций как средств осуществления профессиональной деятельности.

Профессиональное мышление – преобладающее использование принятых именно в данной профессиональной области приемов решения задач и проблем, способов анализа ситуаций, принятия решения – включает: обобщенное и опосредованное отражение человеком профессиональной реальности (предмета труда, задач, условий и результатов труда); пути получения человеком новых знаний о разных сторонах труда и способах их преобразований; приемы остановки, формулирования и решения профессиональных задач; этапы принятия и реализации решений в профессиональной деятельности; приемы целеобразования и планообразования в ходе труда, выработку новых стратегий.

Формированию профессионального мышления нередко предшествует профессиональная направленность ума. Рассмотрим виды мышления и их возможное включение в профессиональную деятельность:

- *теоретическое* направлено на выявление отвлеченных закономерностей, правил, на системный анализ развития данной области труда;

- *практическое*, прямо включенное в практику человека, связано с целостным видением ситуации в профессиональной деятельности, прогнозированием ее изменений, с постановкой целей, выработкой планов, проектов, нередко развертывающееся в условиях жесткого дефицита времени, информации; сопровождающееся "чутьем" ситуации ("чувство станка", "чувство самолета", "чувство класса" и др.;

- *репродуктивное*, воспроизводящее способы, приемы профессиональной деятельности по образцу;

- *продуктивное, творческое*, в ходе которого ставятся проблемы, выявляются новые стратегии, обеспечивающие эффективность труда, противостояние экстремальным ситуациям;

- *наглядно-образное*, означающее представление ситуации и изменений в ней, которые человек хочет получить в результате своей профессиональной деятельности;

- *словесно-логическое*, где решение профессиональных задач связано с использованием понятий, логических конструкций, знаков;

- *наглядно-действенное*, при котором профессиональные задачи решаются с помощью реального изменения ситуации на основе наблюдаемого двигательного акта;

- *аналитическое, логическое*, включающее развернутые во времени, имеющие выраженные этапы мыслительные операции, представленные в сознании человека;

- *интуитивное*, характеризующееся быстротой протекания, отсутствием четко выраженных этапов, минимальной осознанностью. Эти виды мышления могут выступать как характеристики профессионального мышления. Вместе с тем их сочетание в зависимости от предмета, средств, условий, результата труда может вызвать специфические виды профессионального мышления – оперативное, управленческое, педагогическое, клиническое и т. д. Совершенствование профессионального мышления может состоять, с одной стороны, в его спецификации, а с другой – в выходе в более широкий жизненный контекст из профессии, а также в возрастании целостности, гибкости и др.

Признаком нового профессионального мышления называют внимание к альтернативным точкам зрения, диалогичность, плюрализм, усиление роли не только внешних, но и

внутренних, "мыслительных" технологий, которые связаны с развитием рефлексивно-мыслительного механизма. В одной жизненной ситуации два разных специалиста соответственно с различными типами профессионального мышления могут осуществлять разную профессиональную деятельность.

Операционная сфера профессиональной деятельности в современных быстро меняющихся условиях труда часто требует развертывания творческого профессионального мышления, профессионального творчества. *Профессиональное творчество* – это нахождение новых нестандартных способов решения задач, анализа ситуаций, принятия решений. Результатами профессионального творчества могут быть: новое понимание предмета труда (новые идеи, законы, концепции, принципы, парадигмы), новый подход к способам профессиональных действий с предметом труда (новые модели, технологии, правила), ориентации на получение принципиально новых результатов, привлечение новых групп потребителей своего продукта и т. д.

Способности к совместной деятельности. Деятельность каждого человека всегда "встроена" в деятельность группы, коллектива, сопряжена с трудом других людей. Совместная деятельность человека согласуется со способами и результатами труда других участников. Уровень сотрудничества и межличностного общения – показатели социальной компетентности человека, способности человека к труду в профессиональной общности. Под профессиональной общностью понимают разновидность социальных объединений людей для эффективного достижения единых профессиональных задач, реализации общих профессиональных менталитетов и ценностей. На конкретном предприятии иногда ее называют производственной общностью.

Продуктивным для профессионального сообщества является постоянное, разумное усложнение и обновление общих задач, что поддерживает профессиональную общность в режиме развития. Современные организации труда необходимы для подготовки человека к профессии, профессиональный труд – к "подстраиванию" к требованиям развития человека. Профессиональная общность – связующее звено между обществом и человеком. На взаимодействие людей в профессиональной общности и развитие человеческих ресурсов существенно

влияет профессиональная среда – совокупность предметных и социальных условий труда (предмет, средства труда, необходимые действия и операции, заданные системой иерархических отношений и организационной культурой). Социальная подсистема профессиональной среды – это межчеловеческие отношения, психологический климат, субъективное восприятие и осознание самими участниками разных сторон труда. Следовательно, на профессиональное развитие оказывают влияние профессиональные макросреда (профессия в обществе, требования к ней со стороны общества), локальная макросреда (условия и организация работы в учреждениях данной отрасли) и микросреда (конкретные условия труда на данном предприятии и в данном коллективе).

Работоспособность и трудоспособность. Профессионализм, безусловно, означает эффективность труда, т.е. достижение достаточно высокого социально значимого результата, получение продуктов труда (материальных, духовных), соответствующих требованиям общества.

Результативность труда – это результаты, итоги труда, которые могут быть позитивными (запланированными) и негативными (неожиданными).

Продуктивность – продукт труда, соответствующий стандартам в профессии, например, детали у рабочего, патенты и рацпредложения у инженера, публикации, выступления, цитируемость работ у ученого и т. д.

Эффективность – соответствие полученного результата поставленным целям и задачам – определяют количеством затрат, необходимых для получения определенного результата, либо результатом, полученным при определенных затратах.

Оптимальность – достижение наилучшего результата в данных условиях при минимальных затратах времени и усилий участников. Возможны и другие определения слова "оптимальный": наилучший с точки зрения определенных критериев, наилучший для конкретных условий, наилучший из нескольких результатов.

Предметные показатели эффективности чаще характеризуют результат труда, а психологические, личностные обычно относятся к процессу; вместе с тем при оценке результата

учитывается и психологическая цена усилий человека. При оценке эффективности труда целесообразно различать показатели эффективности:

- объективные, предметно-технологические – производительность (количество продукции, выпущенной в единицу времени);

- субъективные, психологические, личностные – активизация не только умственных, когнитивных способностей человека, зрелость мотивационно-волевых компонентов, заинтересованность человека трудом и удовлетворенность его процессом и результатом, цена результата по величине затрат личностных ресурсов, степень напряженности функций и процессов, необходимых для достижения нужного результата.

Повышая производительность труда, человек почти никогда не работает на уровне своих максимальных возможностей. По данным исследований, любая работа оказывается наиболее эффективной при оптимальном темпе, этот оптимум всегда несколько ниже максимальных возможностей организма. Соответственно уровни работоспособности проявляются в комплексе показателей: *профессиональные* – эффективность, производительность, продуктивность, качество профессиональной деятельности и *функциональные* – реакции организма, субъективные состояния человека, что составляет психологическую "цену" результата. Показатели работоспособности различаются и несколько иным образом: *объективные* (изменения количественных и качественных показателей труда, функционального состояния нервной системы) и *субъективные* (ощущения усталости, вялости и др.).

Важно различать уровень работоспособности на определенный отрезок времени (результат деятельности и психологическая цена деятельности), а также потенциальную работоспособность (динамику профессионального развития, совершенствования профессиональных значимых качеств и функций). Работоспособность в целом зависит от состояния мотивации и направленности личности, от способностей и от умения человека мобилизовать свои возможности, от функциональных состояний и от резервных возможностей, здоровья, выносливости человека, от профессионального опыта, уровня

развития, пластичности, устойчивости специальных знаний, умений, навыков; от тренируемости, т. е. от возможности выполнять работу при различных функциональных состояниях, как бы невзирая на них.

Типология Майерс-Бриггс (МВТИ)

Типология Майерс-Бриггс – система диагностики индивидуальных различий, возникшая на базе идей Юнга, и получившая мощное развитие за последние десятилетия в разных странах Европы и США.

Диагностическая система Майерс–Бриггс нашла широкое применение в крупнейших западных компаниях, что говорит о ее практической надежности и валидности. Эта система диагностики не только имеет серьезное научное обоснование – она доказала свою эффективность и в реальной практике при многолетнем ее использовании. Например, в США до 70% выпускники средних школ проходят определение типа личности с помощью МВТИ, что помогает им сориентироваться в выборе своего профессионального пути. Эта типология фактически интегрирована в систему государственной стандартизации США. В частности, она одобрена Американской Психологической Ассоциацией, в качестве способа продолжения образования по *Категории 1* для психологов.

Myers-Briggs Type Indicator предназначен для определения одного из 16 типов личности. Он включает в себя 8 шкал, объединенных попарно.

1. Шкала Е _____ I

Экстраверсия (Extroversion) – Интроверсия (Introversion)

2. Шкала S _____ N – способ ориентировки в ситуации:

Ситуации:

S (Sensation) – потребность в конкретной информации,

N (iNtuition) – потребность в обобщении и интерпретации информации);

3. Шкала Т _____ F – способ принятия решений:

Т (Thinking) – рациональное взвешивание альтернатив;

F (Feeling)– принятие решения на основе внутреннего импульса;

4. Шкала **J** _____ **P** – способ реализации принятых решений; иногда эту шкалу также называют "стиль жизни":

J (Judging) – ориентация на результат,

P (Perceiving) – на процесс.

Сочетание шкал дает обозначение одного из 16 типов, например: INFP, ESTJ и т.д.

Д. Кейрси выделил и придал особое значение *четырем* двухбуквенным сочетаниям, назвав их "темпераментами": **NT, NF, SJ, SP**.

В целом, назначение типологии и тестов – помочь человеку в определении его индивидуальных предпочтений.

Существуют разные способы диагностики типов по системе Майерс-Бриггс – клиническое интервью, проективные методы диагностики, так называемое ситуационно-поведенческое тестирование, а также классические тестовые варианты определения индивидуальных предпочтений.

На основе MBTI возникли и другие тесты – в частности, тест Д.Кейрси (Keirsey Temperament Sorter), детский тест Мёрфи – Мейзгейера (Murphy & Meisgeier) и др. В России используется версия опросника Майерс-Бриггс, адаптированная Ю. Б. Гиппенрейтер; существуют и другие варианты попыток адаптации этого диагностического инструмента.

Модель личностных черт «Большая пятерка»

Личность – это важный определяющий фактор мыслей, чувств и поведения человека. Говоря о личности человека, мы в действительности называем совокупность черт, описывающих общее направление мыслей, чувств и поведения человека. Пять основных черт, составляющие личность человека, могут быть представлены в виде иерархической модели личности «Большая пятерка». Их можно использовать для описания личности человека независимо от его возраста, пола, религии или страны проживания.

Когда одни люди описывают других, зачастую можно услышать следующее: «Она широкой души человек», при этом имеется в виду, что она жизнерадостна, дружелюбна и общительна, или же: «У него мелкая душа», что означает

скучного и нудного человека. На самом деле, конечно, душа не может быть ни мелкой, ни широкой; просто у каждого человека свой тип личности.

Личность – это важный определяющий фактор мыслей, чувств и поведения человека. Исследователи потратили немало времени и сил в попытках описать эти типы. Один из наиболее значимых способов изучения личности, найденный учеными, – это описание его черт.

Черта – это особая составляющая личности, описывающая определенные склонности человека в отношении его образа мыслей, чувств и поведения, например, склонности к застенчивости или общительности, недоверчивости или доверчивости, обязательности или беспечности. Таким образом, говоря о личности человека, мы в действительности называем совокупность черт, описывающих общее направление мыслей, чувств и поведения человека.

Ученые определили множество черт личности, и большинство психологов согласны с тем, что черты, составляющие личность человека, могут быть представлены в виде иерархии. В иерархической модели личности – «Большая пятерка» – сверху можно расположить *пять основных черт*: экстраверсия, невротизм, уживчивость, добросовестность и открытость опыту.

Таблица 4.1.

Иерархическая схема личности

Аспекты личности модели «Большая пятерка»	Экстраверсия	Невротизм	Уживчивость	Добросовестность	Открытость опыту
Особые черты, относящиеся к «Большой пятерке»	Положительный эмоциональный настрой Общительность Душевность	Беспокойство Застенчивость Уязвимость	Доверчивость Прямота Отзывчивость	Компетентность Любовь к порядку Самодисциплина	Фантазия Действия Идеи

Каждая черта «Большой пятерки» состоит из различных особых черт. Например, экстраверсия (склонность к положительному отношению к жизни) состоит из таких специфических черт, как положительный эмоциональный настрой, общительность и душевность. Черты «Большой пятерки» и специфические черты, расположенные в иерархии ниже, универсальны. Их можно использовать для описания личности человека независимо от его возраста, пола, расы, этнической принадлежности, религии, социально-экономического уровня или страны проживания.

Каждая из общих и специфических черт представляет собой континуум, в который может быть помещен некоторый аспект личности. Любая черта личности человека может располагаться в этом континууме сверху, внизу, посередине или где угодно. Чтобы лучше понять, что означает модель «Большая пятерка», мы опишем крайности, присущие каждой черте личности. Но необходимо помнить, что личностная черта человека может находиться в своем континууме где угодно.

1. Экстраверсия

Экстраверсия, или положительный эмоциональный настрой, – это черта характера, благодаря которой человек испытывает положительные эмоции, хорошо чувствует себя в социуме и думает об окружающих в позитивном свете. *Экстраверты* – люди с высоким показателем экстраверсии, обычно они общительны, мягки и дружелюбны.

Интроверты – люди с низким показателем экстраверсии, они испытывают меньше положительных эмоций и хуже взаимодействуют с другими людьми. На работе экстраверты чаще, чем интроверты, испытывают положительные эмоции, чувствуют удовлетворение от своей работы, и в целом их мнение об организации и окружающих людях можно охарактеризовать как позитивное. Экстраверты быстрее идут на контакт с сослуживцами. Они могут отлично работать там, где требуются частые контакты с людьми, например, в области продаж или в сфере обслуживания клиентов.

2. Невротизм

В отличие от экстраверсии невроти́зм, или отрицательный эмоциональный настрой, говорит о том, что человек

склонен к отрицательным эмоциям, депрессии и в целом воспринимает самих себя и окружающих негативно.

Люди с отрицательным эмоциональным настроем ощущают чувство беспокойства и в целом негативно относятся к себе и к окружающим. Люди, в большой степени склонные к невротизму, чаще других испытывают отрицательные эмоции и переживают длительный стресс по различным поводам. Люди, склонные к невротизму, чаще испытывают на работе отрицательные эмоции, чаще переживают стрессы и в целом отрицательно относятся к обстановке в своей организации.

Часто термин «невротик» используется в средствах массовой информации и популярных изданиях применительно к людям с психологическими проблемами. На самом деле невротизм – это черта характера, которая в той или иной степени присуща всем нормальным и психически здоровым людям.

Люди с высокой степенью невротичности часто более критичны к себе и к своей работе, чем те, у кого этот показатель ниже. Это свойство позволяет им работать лучше других, и потому они способны проявить себя в сферах контроля качества, где необходимо критическое мышление и умение давать критическую оценку.

Люди с высоким показателем невротизма могут отрезвляюще воздействовать на коллег, указывая на недостатки принимаемого совместно решения. Люди с низкой степенью невротизма редко испытывают отрицательные эмоции и не столь критичны и пессимистичны, как их высоконевротичные коллеги.

3. Уживчивость

Уживчивость – это черта, которая ставит человека между теми, кто хорошо ладит с другими людьми, и теми, кто ладит с людьми плохо. Приятность в общении в целом и способность думать о других характерны для людей с высокой уживчивостью.

Люди с низкой уживчивостью несговорчивы, недоверчивы, зачастую грубы, они не умеют сочувствовать и не любят быть в коллективе. Низкая степень уживчивости может быть полезной в таких профессиях, которые требуют от человека несговорчивости, например, сборщик налогов или сержант, муштрующий роту. С уживчивыми людьми в целом легко

найти общий язык, они «командные игроки». Уживчивость может быть ценным качеством в сферах, где требуется налаживать хорошие отношения с людьми.

4. Добросовестность личности

Добросовестность – это то, насколько человек осторожен, скрупулезен и упорен. Люди с высокой степенью добросовестности организованны и очень дисциплинированы. Людям с низкой степенью добросовестности может не хватать целеустремленности и самодисциплины. Добросовестность важна во многих сферах деятельности и считается хорошим предиктором качественного выполнения работы во многих областях деятельности.

Роджер Салквист (*Roger Salquist*), предприниматель и руководитель успешной *Calgene Incorporated*, известен своей дошностью. Например, в попытке добиться одобрения Управления по продуктам питания и лекарственным препаратам США (*FDA*) для своих генетически измененных томатов Салквист совершил более двадцати пяти поездок в Вашингтон, округ Колумбия, без усталости снабжая управление и другие учреждения всевозможными научными материалами, которые он смог раздобыть в поддержку безопасности своих помидоров. Добросовестность Салквиста окупилась сполна, поскольку управление постановило, что для таких генетически измененных продуктов не требуется никаких специальных этикеток и тестовых испытаний.

5. Открытость опыту

Последняя из личностных черт модели «Большая пятерка», открытость опыту, показывает, насколько человек оригинален, открыт для всевозможных стимулов, насколько широк круг его интересов, и насколько он готов к риску. Люди, открытые опыту, могут получить преимущество в областях, где происходит быстрая смена обстановки, где нужны нововведения или есть необходимость брать на себя существенные риски.

Чтобы эта черта работника проявилась в творческом и инновационном поведении, организации нужно убрать препятствия с дороги инноваций. Кроме того, надо определить должность и должностные обязанности как можно более широко, чтобы открытость опыту могла послужить рождению новых идей.

Предприниматели, которых характеризуют как любителей риска, нередко открывают собственное дело потому, что крупные организации, в которых они работали, накладывали на их действия слишком много ограничений, лишь незначительно поощряя за риск и нововведения.

Хотя открытость опыту, безусловно, является достоинством и в сфере предпринимательства, и в областях, где необходимы новшества, все же организациям также требуются люди, которые четко выполняли бы свою работу и не слишком много вольнодумствовали. К тому же организации порой опасаются брать сотрудников, которые могли бы преуспеть благодаря рискам.

Исследования показывают, что личностные черты «Большой пятерки» важны для определения взаимоотношений и типов поведения на работе и таким образом для понимания в целом организационного поведения. Ученые обнаружили, что люди с сильным отрицательным эмоциональным настроением более склонны переживать стрессы на работе. Исследования также показали, что люди с положительным эмоциональным настроением, как правило, чувствуют себя на работе хорошо, испытывают удовлетворение, а также чаще всего успешно трудятся там, где требуется взаимодействие с другими людьми, например, в области управления и продаж.

Не бывает хорошего или плохого типа личности. Каждый человек по-своему уникален, и разные типы личности могут соответствовать различным сферам деятельности. Хорошие руководители должны понимать особенности личности и уметь работать с разными людьми.

Социальная типология характеров Э. Фромму

Рассматривая человеческие потребности в экономико-политическом контексте, Фромм утверждал, что выражение и удовлетворение этих потребностей зависит от типа социальных условий, в которых живет индивидуум. В сущности, возможности удовлетворения экзистенциальных потребностей, которые предоставляет людям определенное общество, формируют у них структуру личности – то, что Фромм называл “основными ориентациями характера”. Более того, в теории

Фромма, как и у Фрейда, ориентации характера человека рассматриваются как стабильные и не меняющиеся со временем.

Фромм выделял **пять социальных типов характера**, преобладающих в современных обществах. Эти социальные типы, или формы установления отношений с другими, представляют собой взаимодействие экзистенциальных потребностей и социального контекста, в котором живут люди. Фромм разделил их на два больших класса: **непродуктивные (нездоровые) и продуктивные (здоровые) типы**. К категории непродуктивных относятся рецептивный, эксплуатирующий, накапливающий и рыночный типы характера. Категорию продуктивным представляет тип идеального психического здоровья в понимании Фромма. Фромм отмечал, что ни один из этих типов характера не существует в чистом виде, поскольку непродуктивные и продуктивные качества сочетаются у разных людей в разных пропорциях. Следовательно, влияние данного социального типа характера на психическое здоровье или болезнь зависит от соотношения позитивных и негативных черт, проявляющихся у индивидуума.

Рецептивные типы

Рецептивные типы убеждены в том, что источник всего хорошего в жизни находится вне их самих. Они открыто зависимы и пассивны, не способны делать что-либо без посторонней помощи и думают, что их основная задача в жизни – скорее быть любимыми, чем любить. Рецептивных индивидуумов можно охарактеризовать как пассивных, доверчивых и сентиментальных. Если отбросить крайности, то люди с рецептивной ориентацией могут быть оптимистичными и идеалистичными.

Эксплуатирующие типы

Эксплуатирующие типы берут все, что им нужно или, о чем они мечтают, силой или изобретательностью. Они тоже неспособны к творчеству, и поэтому добиваются любви, обладания, идей и эмоций, заимствуя все это у других. Негативными чертами эксплуатирующего характера являются агрессивность, надменность и самонадеянность, эгоцентризм и склонность к соблазнению. К положительным качествам относятся уверенность в себе, чувство собственного достоинства и импульсивность.

Накапливающие типы

Накапливающие типы пытаются обладать как можно большим количеством материальных благ, власти и любви; они стремятся избегать любых поползновений на свои накопления. В отличие от первых двух типов, “накопители” тяготеют к прошлому, их отпугивает все новое. Они напоминают анально-удерживающую личность по Фрейду: ригидные, подозрительные и упрямые. Согласно Фромму, у них есть и некоторые положительные особенности – предусмотрительность, лояльность и сдержанность.

Рыночный тип

Рыночный тип исходит из убеждения, что личность, оценивается как товар, который можно продать или выгодно обменять. Эти люди заинтересованы в сохранении приятной внешности, знакомствах с нужными людьми и готовы продемонстрировать любую личностную черту, которая повысила бы их шансы на успех в деле продажи себя потенциальным заказчикам. Их отношения с окружающими поверхностны, их девиз – “Я такой, каким вы хотите меня видеть”.

Кроме предельной отстраненности, рыночная ориентация может быть описана с помощью следующих ключевых черт характера: оппортунистический, бесцельный, бестактный, неразборчивый в средствах и опустошенный. Их положительные качества – открытость, любознательность и щедрость. Фромм рассматривал “рыночную” личность как продукт современного капиталистического общества, сформировавшегося в США и западноевропейских странах.

Продуктивный характер

В противоположность непродуктивной ориентации, продуктивный характер представляет собой, с точки зрения Фромма, конечную цель в развитии человека. Этот тип – независимый, честный, спокойный, любящий, творческий и совершающий социально-полезные поступки. Из работ Фромма видно, что он рассматривал эту ориентацию как ответ на противоречия человеческого существования, присущие обществу. В ней проявляется способность человека к продуктивному логическому мышлению, любви и труду. Благодаря продуктивному мышлению люди узнают, кто они такие, и поэтому

освобождаются от самообмана. Сила продуктивной любви дает возможность – людям горячо любить все живое на Земле (биофилия). Фромм определял биофилию с помощью таких качеств, как забота, ответственность, уважение и знание. Наконец, продуктивный труд обеспечивает возможность производства предметов, необходимых для жизни, благодаря творческому самовыражению. Результатом реализации всех вышеперечисленных сил, свойственных всем людям, является зрелая и целостная структура характера.

По существу, продуктивная ориентация в гуманистической теории Фромма – идеальное состояние человека. Вряд ли кто-нибудь достигал всех характеристик продуктивной личности. В то же время Фромм был убежден, что в результате коренной социальной реформы продуктивная ориентация может стать доминирующим типом в любой культуре. Совершенное общество рисовалось Фромму таким, в котором находят удовлетворение базисные потребности человека. Он называл это общество гуманистическим общинным социализмом.

Теория Фромма пытается показать, как обширные социокультурные влияния взаимодействуют с уникальными человеческими потребностями в процессе формирования личности. Его принципиальный тезис заключался в том, что структура характера (типы личности) связана с определенными социальными структурами.

Расстройства личности у сотрудников

Профессиональным менеджерам по персоналу часто приходится иметь дело с людьми со странностями, страдающими моральными расстройствами или просто чудаками. В таких случаях базовые знания и понимание типов расстройств личности поможет найти способ достижения взаимного сотрудничества с сотрудниками. Согласно критериям, установленным Американской Ассоциацией Психиатров, более 14 процентов населения США страдают от одного или нескольких видов расстройств личности.

Специалисты приводят страшную статистику: каждые сорок секунд на планете происходит самоубийство. При этом, кончают жизнь самоубийством чаще всего те люди, чьи родители страдали серьезными психическими заболеваниями.

Почти 30 миллионов европейцев на сегодняшний день страдают от беспокойства и депрессии, 21 миллион – от проблем с алкоголем, 4 миллиона – от шизофрении, 4 миллиона – от биполярной депрессии. Нервно-психические расстройства составляют 20% от всех заболеваний в Европе, – они на втором месте после сердечно-сосудистых заболеваний.

Аналитики ВЦИОМа отмечают, что 62% опрошенных россиян признались в том, что часто замечают неадекватное поведение окружающих. Также специалисты заявляют, что при возникновении проблем россияне чаще всего обращаются за помощью к родственникам и членам семьи (69%). Каждый четвертый (25%) ищет поддержку у друзей (больше всего таких респондентов среди 18-24-летних), а каждый пятый – у любимого человека (как правило, это 25-34-летние). К психоаналитикам в трудной ситуации обращаются лишь 1% опрошенных. Впрочем, есть и такие, кто пытается решить проблему в одиночку.

Расстройства личности формируются довольно рано, в начале жизни, и принято считать, что в их основе лежит отпечаток неблагополучного детства – оскорбления или безразличие со стороны окружающих. Во многих случаях, наследственная предрасположенность и травмы мозга также оказывают влияние на формирование синдромов. Подобные расстройства широко распространяются и плохо поддаются лечению, однако, при помощи особых видов терапии ими можно научиться управлять. Расстройства личности зачастую сопровождаются невротами, психозами и/или злоупотреблением алкоголем или наркотиками. В то время как, несмотря на расстройство личности, многие люди приносят пользу обществу, существуют те, кто скорее способен разрушать это общество, нежели укреплять.

Вследствие того, что многие из людей, страдающих расстройствами личности, балансируют на грани нормальной жизни, вам наверняка придется сталкиваться с ними в вашей повседневной кадровой работе. В первую очередь мы рассмотрим классические симптомы десяти типов расстройств личности, за которыми последует описание типичного поведения, наблюдаемого у человека с расстройствами при общении.

Классификация расстройств

Расстройства личности подразделяют на 3 Кластера:

Кластер А включает в себя лиц со странным или эксцентричным поведением,

Кластер В – эмоциональных лиц с драматичным, изменчивым поведением,

Кластеру С относят людей с беспокойствами и поведением, обусловленным различными страхами.

Ко всем этим Кластерам применимо единое правило, которое поможет вам начать взаимодействие: ***смотрите на вещи глазами человека, с которым общаетесь***. Ведите себя так, будто образ мыслей Субъекта вполне понятен, учитывая настоящие обстоятельства. Если во время интервью вам необходимо выудить крайне важную информацию, то тут не время «лечить» человека или строить собственные догадки, наблюдая за его поведением. Вместо этого, постарайтесь направить мысли Субъекта в нужное вам русло, чтобы добиться сотрудничества или получить необходимую информацию.

Многие люди, страдающие расстройством личности на самом деле имеют признаки не одного, а сразу нескольких типов расстройств. В ещё большей мере это свойственно Субъектам из криминальной среды. В случае если вы обнаруживаете в Субъекте признаки сразу нескольких типов расстройств личности, применяйте рекомендации данные к каждому из этих типов до тех пор, пока не добьетесь от Субъекта сотрудничества. Большого успеха можно достичь, накапливая опыт путем изучения людей, с которыми вы взаимодействуете. В идеале следует распознавать в человеке признаки расстройства личности **до** беседы с ним или **в самом начале** интервью. Со временем и практикой это будет происходить автоматически и станет неотъемлемой частью вашего образа мыслей и ценным дополнением к вашим профессиональным навыкам.

Кластер А

Шизоидное расстройство личности

Общее описание: Субъект предпочитает быть сам по себе и кажется безразличным к похвале или критике. Эмоции сглажены, в голосе отсутствует экспрессия, интерес к сексу

пониженный. Зачастую проживает в однокомнатной квартире или квартире-студии. Не общается с соседями. Старается устроиться на такую работу, где он сможет трудиться в одиночку. Он кажется рассеянным и не обеспокоенным тем, что окружающие считают его чудаком. Такие Субъекты склонны к мании преследования и часто прибегают к алкоголю или наркотикам, чтоб совладать с жизненными обстоятельствами. Они так же способны восстать против общества и совершать анонимные, смертельные преступления. Часто их по ошибке считают страдающими аутизмом, однако их функциональность гораздо выше, чем у лиц с аутизмом. Люди такого типа чаще всего мужчины.

Типичное поведение при общении: Будьте готовы к тому, что общение с Субъектом не будет комфортным, он будет избегать визуального контакта и не проявлять никаких эмоций, независимо от того, о чём вы с ним будете говорить.

Как наладить контакт: Не следует ожидать от человека с шизоидным расстройством личности открытого, информативного общения. Для сохранения дружелюбной атмосферы задавайте простые вопросы, ответами на которые может быть только «да» или «нет» и не форсируйте установление визуального контакта. Кроме того, не следует стоять или сидеть слишком близко к Субъекту. Не проявляете настойчивого интереса к внутреннему миру Субъекта (не лезьте ему в душу) и, по возможности, старайтесь придерживаться объективных вопросов.

Кластер А

Параноидальное расстройство личности

Общее описание: Субъект с подозрением относится к окружающим. Избегает эмоциональной привязанности и помешан на идее, что все вокруг хотят подловить его. Имеет склонность обвинять других в собственных ошибках. В романтических отношениях крайне ревнив. Малейшей провокации ему достаточно, чтоб начать подозревать других в их недобрых мотивах. Неспециалисты часто ошибочно полагают, что у таких людей параноидальная шизофрения, однако функциональность лиц с параноидальным расстройством личности гораздо выше, чем у лиц с параноидальной шизофренией. Чаще всего это мужчины.

Типичное поведение при общении: Субъект будет постоянно что-то подозревать в мотивах ваших действий. При малейшей угрозе может мгновенно стать недружелюбным или даже настроиться на враждебный лад.

Как наладить контакт: По возможности, беседу с человеком, страдающим параноидальной шизофренией, лучше проводить в присутствии человека, которому он доверяет. Подробно расскажите ему кто вы и что вам нужно. Для большей убедительности предъявите ему любой другой документ, удостоверяющий личность. Будьте готовы сделать паузу в общении, как только Субъект станет возбужденным и/или начнёт волноваться. Скажите ему, что вы понимаете, что для него вы абсолютно незнакомый человек и у него нет ни единой причины доверять вам. Признайте его недоверчивость вполне рациональной, и вы сможете найти ниточку, за которую потом вытяните необходимую информацию.

Кластер А

Расстройство личности при шизофрении

Общее описание: Говорит и ведет себя странно и не по делу беспокойно. Он – одиночка, сильно волнующийся при общении с незнакомцами, и нервничающий, когда речь заходит о чем-то серьезном, касающемся людей, которых он хорошо знает. С большим трудом идёт на языковой контакт. Во время беседы будет обсуждать вещи, никак не относящиеся к теме разговора. Часто выглядит неопрятно. Постоянно в чем-то подозревает окружающих. Зачастую такие люди суеверны, верят в магию или различные, необычные явления. Чаще всего это мужчины.

Типичное поведение при общении: Субъект может вести себя странно и говорить вещи, кажущиеся бессмысленными. Однако не исключено, что он таким своеобразным образом пытается передать вам ценную информацию. В этом случае следует «перенаправить» его на изложение чистых фактов. То, что он показывает, как свидетель, может сильно отличаться от показаний других свидетелей. Это является следствием его особой интерпретации событий.

Как наладить контакт: Идите на контакт с Субъектом с особой осторожностью. Задавайте только заранее продуманные короткие вопросы и постарайтесь сократить время интервью насколько это возможно. Постарайтесь добиться от Субъекта изложения чистых фактов, нежели чем его собственной интерпретации событий. Вопросы на следующие темы, как правило, можно задавать без опаски: даты, время событий, кто владеет каким домом, машиной и т.п.

Кластер В

Диссоциальное расстройство личности

Общее описание: В зависимости от желаний и мотивов, Субъект может быть как очаровательным, так и крайне грубым и даже жестоким. Высокомерен и выказывает черствое пренебрежение правами других людей. Как правило, список его мест работы достаточно короток, а отношения с людьми скоротечны. Такие люди часто жестоко относятся к животным. Сами же они могли наблюдаться или проходить лечение в психиатрических лечебницах ещё в детстве. Субъект использует свое очарование, чтоб получить то, что ему нужно, и в то же время зачастую может являться бытовым деспотом и насильно склонять сожителей к подчинению. Нередко такие люди избегают уплаты по долгам и другим обязательствам. Со временем субъект способен превратиться в психопата (или так называемого социопата) без совести и сочувствия к чему бы то ни было. Чаще всего это мужчины.

Типичное поведение при общении: Субъект может вести себя как спокойно, так и враждебно. Несмотря на показное раскаяние или желание сотрудничества, глубоко в душе вряд ли верит в то, что говорит и использует этот «театр» в своих целях.

Как наладить контакт: Начинайте беседу с нескольких вопросов, ответы на которые он точно знает. Это поможет вам сразу понять, насколько правдивы его слова. Если Субъект говорит неправду, не упрекайте его в этом, а продолжайте задавать вопросы таким образом, чтобы правда, в конце концов, всплыла на поверхность. К примеру, если вы хотите узнать, где он был в 10:00 часов утра, то спросите, в котором часу он вышел из дома,

куда пошёл, где позавтракал и т.п. и после уже осведомитесь о его местонахождении в искомое время. Субъект загонит себя в угол собственной правдой. Помимо этого, постарайтесь сократить время интервью насколько это возможно.

Кластер В

Пограничное расстройство личности

Общее описание: Чаще всего, этим типом расстройства личности страдают женщины. Настроение её часто меняется до противоположности, причем беспричинно. Она может считать своего партнера идеальным, а в следующую секунду возненавидеть. Язвительна, гадка и импульсивна – для нее не существует компромиссов, только крайности. Зачастую может поднять руку на супруга и использовать для решения вопросов физическое насилие. Боится остаться в одиночестве и потому не желает прекращать отношения, однако жить с ней настолько тяжело, что она сама провоцирует разрыв с партнером. Из-за её изменчивости (то любит, то ненавидит), отношения с людьми часто напряженные и нестабильные. «Промывает мозги» коллегам по работе, членам семьи и друзьям. Когда дело касается личных вопросов, практически не способна совладать со своими эмоциями. Такие женщины имеют склонность к самоубийству – по статистике более 10%, страдающих этим типом расстройства личности, кончают жизнь таким образом. Кроме того, они зачастую наносят себе увечья или совершают неудачные попытки самоубийства. Иногда женщина с пограничным расстройством личности может преследовать партнера, бросившего её.

Типичное поведение при общении: Женщина с пограничным расстройством личности может сразу начать сотрудничать с вами, а может и нет. В мгновение ока может сменить страсть к вам на полный отказ от сотрудничества.

Как наладить контакт: Оставайтесь профессионалом, несмотря на поведение субъекта. Установите дружелюбное, но прохладное общение, а ответы на ваши вопросы записывайте в блокнот или на диктофон. Нейтральный тон позволит избежать срабатывания у Субъекта механизма любви/ненависти.

Кластер В

Нарциссическое расстройство личности

Общее описание: За показным превосходством над окружающими Субъект скрывает хрупкость своего чувства собственного достоинства. Такая персона производит впечатление высокомерного и «важного» человека. Часто ищет компанию людей, которых считает успешными и которыми, по его мнению, восхищаются. Субъект хвастлив и крайне негативно относится к критике. Гневно и неуважительно относится к чувствам других. Расстраивается и, иногда, даже отчаивается, когда им не восхищаются окружающие. Тайно завидует более успешным, чем он, и может саботировать их деятельность различными методами. Субъект может прибегать к домашнему насилию над партнером, и более склонен к употреблению алкоголя или наркотиков, чем другие люди. Человек с нарциссическим расстройством личности способен достичь большой политической или корпоративной власти, но часто терпит крах из-за неуважения к социальным устоям. Чаще всего к этому типу относятся мужчины.

Типичное поведение при общении: Субъект будет хвастать своими успехами, и игнорировать любые вопросы, которые могут бросить на него тень. Во время интервью он, скорее всего, будет чувствовать себя спокойно до тех пор, пока ему не покажется, что он впустую тратит на вас своё драгоценное время.

Как наладить контакт: Создайте видимость того, что Субъект – это важный человек, чье мнение бесценно в данном деле. Часто подчеркивайте важность роли Субъекта в разрешении поставленной задачи, и в то же время не хвалите никого больше. Неплохо бы для начала задать «заряжающий» вопрос о том, к чему Субъект имеет непосредственное отношение. Например: «Это ВАШ дом? Он великолепен!» или «Насколько мне известно, именно ВАС первым взяли обратно на завод, после кадровых сокращений?». Эти вопросы могут не относиться к подготовленной теме разговора. Пусть. Они помогут наладить контакт. Приходите на интервью в опрятной одежде и в ходе всей беседы держитесь профессионально. Признавайте, что всё, что говорит Субъект – его исключительная точка зрения.

Кластер В

Истерическое расстройство личности (Сценическое расстройство личности)

Общее описание: Как правило, к этому типу относят женщин, олицетворяющих собой «звезду сцены». Она носит очаровательные наряды и ведет себя кокетливо. Любит разыгрывать из себя жертву. Ей необходимо быть в центре внимания – во всех ситуациях она ищет волнующие или драматичные моменты. Проявляет эмоции исключительно для оказания влияния на окружающих. Такая женщина любит заявлять, что у неё много близких друзей, однако в действительности её отношения с людьми поверхностны и она ищет лишь сиюминутных наслаждений. В своих проблемах винит других, в то время как сама частенько становится жертвой мошенников из-за своей любви к мимолетным развлечениям.

Типичное поведение при общении: Субъект наверняка будет вести себя «театрально», на показ, особенно при пересказе произошедших событий.

Как наладить контакт: В поисках сотрудничества с такими людьми будьте дружелюбны и общительны. Предоставьте ей комфорт и дайте почувствовать себя особенной – это будет большим подспорьем к сотрудничеству. Например, можете спросить: «Мадам, не ошибаюсь ли я, полагая, что Вы именно тот человек, который сможет поведать мне ключевые факты по этому делу?». Будьте готовы к тому, что она будет всё преувеличивать, стройте свои вопросы в соответствии с этим.

Кластер С

Тревожное расстройство личности

Общее описание: Боится личных отношений и старается их избегать. Ведёт одинокую жизнь, однако в глубине души мечтает о близких, возможно интимных отношениях. Субъект считает себя второсортным человеком и его парализует страх быть отвергнутым обществом. Принимает критику близко к сердцу. Страдает от преувеличенного страха перед новыми для него видами деятельности и может исключать из круга своего общения тех, кто критикует и принижает его достоинство.

В конфликтной ситуации такой человек скорее тайком нанесёт урон собственности своего обидчика, чем физический вред здоровью. Этот тип расстройства личности распространён равно широко как среди мужчин, так и среди женщин.

Типичное поведение при общении: Ведёт себя робко и неуверенно. Может быть напуган вашим социальным положением и авторитетом.

Как наладить контакт: В первую очередь создайте вокруг Субъекта атмосферу безопасности, чтоб он чувствовал себя защищённым. Говорите мягко, объясните, что вы не будете его/её осуждать и всегда давайте некоторое время на ответ. К примеру, скажите: «Я здесь не для того, чтобы осуждать кого-то, меня просто попросили собрать некоторую информацию для прояснения дела. И я был бы очень признателен, если бы вы могли мне помочь». Убедитесь, что Субъект не чувствует, что его торопят.

Кластер С

Зависимое расстройство личности

Общее описание: Чаще всего этим типом расстройства личности страдают женщины. Она мучается устойчивым страхом быть отделенной от партнера. Это может доходить до той точки, когда отношения превращаются из дружных в насильственные. Предпочитает не высказывать своё мнение и приносить свои потребности в жертву окружающим. Всем своим видом показывает подчинение окружающим и порой настолько «прицепляется» к людям, что это раздражает здоровых людей вокруг. Своим нарочито бедственным положением привлекает различных «хищников». В одиночестве чувствует себя подавленно, поэтому быстро находит нового партнера или сожителя. При этом с большим трудом принимает ключевые жизненные решения. Чтобы чувствовать себя в порядке, ей приходится постоянно доказывать это самой себе. Такие женщины зачастую становятся жертвами преступников или бессознательными соучастницами преступлений. Несмотря на свою «зависимость» (а может и благодаря ей), способна превратиться из беспомощной во враждебную, манипулирующую и даже жестокую особу, если её партнёр решит прекратить отношения.

Типичное поведение при общении: В отличие от других типов, страдающие зависимым расстройством личности, могут даже чересчур усердно сотрудничать с вами. С другой стороны, если в обвиняемых находится партнер Субъекта, будьте готовы к мертвому молчанию или лжи.

Как наладить контакт: Принимая во внимание особенности зависимого расстройства личности, убедитесь, что субъект говорит правду, а не то, что вы (по её мнению) хотели бы услышать. Когда вы подловите её на этом, скажите, что вам нужна только правда и примите спокойную, убедительную позу. Это поможет обнадежить Субъекта и подвигнуть на изложение истинного хода событий.

Кластер С

Ананкастное расстройство личности

Общее описание: Перфекционист до мозга костей. Настолько помешан на этом, что зачастую не может закончить начатые проекты из-за постоянного ощущения их несовершенства. Правила и порядок для него – всё. Не любит шумные, эмоциональные компании. Требуется, чтоб всё было так, как он говорит. Боится расслабиться и повеселиться. Не терпит бардак. С трудом переносит перемены в жизни. Непреклонен во всём, что касается моральных принципов. Из-за неумения приспособиваться к изменениям и/или закончить начатое Субъект может попасть в юридические передраги, такие, например, как оформление налога на его доход. Неспециалисты часто ошибочно полагают, что у таких людей обсессивно-компульсивное расстройство личности (ОКР), однако при ананкастном расстройстве личности наблюдается гораздо меньшая тревожность Субъекта, чем при ОКР. Чаще всего к этому типу относятся мужчины.

Типичное поведение при общении: Субъект будет без конца исправлять сам себя, чтоб убедиться, что он ответил на все вопросы полно и точно.

Как наладить контакт: По возможности проводите беседу с Субъектом в чистом, убранном помещении. Будьте терпеливы, задавайте вопросы рационально и методично. Скажите, что в вашем деле много «белых пятен» и недостатков и вам нужна его помощь, чтобы собрать воедино этот «пазл» и привести всё в порядок.

Тема 5. Выявление групп риска в организации. Тактики работы с группами риска

Для любого предприятия нежелательно присутствие в коллективе – на производстве, в органах управления организацией – работников, которые входят или потенциально могут войти в ту или иную группу риска (ГР).

Группа риска – люди, попавшие под влияние наиболее распространенных видов зависимостей, вследствие чего имеющие девиантное поведение. ***Девиантное поведение*** (от лат. *Deviatio* – уклонение) поведение, отклоняющееся от нормы (закона, обычая); часто – синоним “криминального”.

Изучением зависимостей, или аддикций занимается 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 другие.

Типы зависимостей

Аддиктивное поведение связано с желанием человека уйти от реальности путем изменения состояния своего сознания. В зависимости от 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, игровые, эмоциональные созависимости (секс- и любовные зависимости), трудо- или работоголизм и многие другие.

Пищевые зависимости объединяются согласно своему наименованию.

Средства возникновения зависимостей

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:

1. Возможность управления работником, входящим в ГР, извне, что может быть направлено на дестабилизацию организации (получение секретов, уход клиентов и т.д.).
2. 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.
3. Удовлетворение своих зависимостей за счет временных и материальных ресурсов работодателя.
4. Разрушение стабильного работоспособного коллектива (команды).
5. Склонность к преступным действиям и нарушениям либо ради, либо вследствие, удовлетворения своих зависимостей.

Основные группы риска

1. Члены религиозных новообразований (РНО)

Чаще всего членами РНО становятся люди, отвечающие следующим признакам:

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

- Переломный возраст. Опыт показывает, что наибольший процент жертв секты набирают среди подростков 13–16 лет. С помощью секты можно уйти от слишком сильной опеки родителей, можно бросить вызов окружающим, секты не обращают внимания на внешность.

- 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.

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 или действующего работника к РНО, например:

- 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.

Следует безболезненно избавиться от такого сотрудника, то есть без конфликта и без ущерба для организации. Нельзя даже шепотом говорить, что вы увольняете “за это”. Найдите административные причины. Нельзя дать ни малейшего повода кому-либо думать об истинных причинах, 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.

Справедливости ради надо сказать, что есть ряд РНО, члены которых вовлечены внутрь своей и только своей организации и полностью безопасны для предприятия.

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, его еще больше ухудшит.

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 имеет таких масштабов, как, например, наркотизм, и очевидно:

- потери от неэффективного использования рабочего времени;
- перманентная угроза производственной и информационной безопасности, в том числе 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 4 – 5 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” группы (тройки), по возможности осуществить ротацию по другим подразделениям, усилить дисциплину и руководство. Очень быстро все успокоится. Так вы наиболее безболезненно избавитесь от алкоголика.

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, отекающие 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 особенного слэнга и многое другое.
- Признаками появления наркоманов в коллективе являются:
- участвовавшие 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”.

Экспресс-тесты для определения наркотиков с высокой степенью достоверности позволяют определить наличие наркотиков, например, в моче. Экспресс-тесты свободно продаются в аптеках.

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.

Наркоманы редко делятся информацией о своей зависимости, если только не встречаются такого же наркомана. Если “наш” наркоман не распространитель “наркоты”, можно не бояться массовости явления. А распространители, как правило, сами не употребляют. В то же время наркоман может подписаться на распространение за “дольку малую” – свою бесплатную дозу. Поэтому гарантий, что не будут предприниматься попытки распространения, нет. Готовьтесь к худшему.

Однако нейтрализовать такого сотрудника 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 к вам больше уже не придет. Во-вторых, если у вас 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. Кстати, если у вас в руках 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.

4. Игроки

Игровую аддикцию по-другому называют гэмблингом (от англ. gambling – 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 ГР 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 его 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.

Игроком может стать почти любой человек, особенно когда ему создадут для этого некоторые условия. Например, для начинающего игрока не может быть ничего хуже выигрыша. Потому что, проиграв два-три раза, он заскучает, задумается и больше за карты (рулетку, автомат) может и не сесть. А раз выиграв, и выиграв много, может и не остановиться. Как правило, первые выигрыши тут же снова пускаются в игру, и дело заканчивается оглушительным проигрышем. Но это уже не так важно. Человек – на крючке. А теперь представьте, что этот игрок – ваш топ-менеджер, а ситуация создана преднамеренно конкурентами. И это не детективный сюжет...

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”, т.е. 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 по моменту причины. Универсальных советов в этом случае быть не может, все зависит от конкретных обстоятельств. Учитывайте, что среди заркоренелых и крупных игроков больше все-таки представителей тех профессий и должностей, которые способны найти деньги на игру, т.е. управленцев.

5. Участники финансовых пирамид

В конце 1990-х годов в России появляется сеть своего рода тайных обществ “взаимной поддержки”. Тайными их можно называть потому, что многие из них не регистрируются в установленном порядке, вербовка желающих идет без рекламы, путем личных контактов, встречи участников (“семинары”) проходят с соблюдением строгих мер предосторожности. Поскольку деятельность подобных организаций носит конечный (примерно 14 недель) и обманный характер и в конце концов становится достоянием гласности, то названия организаций меняются с поразительной быстротой.

Несмотря на различные вывески, суть всех этих организаций можно выразить одной короткой фразой: это все финансовые пирамиды (ФП) со всеми вытекающими отсюда последствиями. Вступительный взнос, в зависимости от региона и общей экономической ситуации в стране, составляет от 2400 до 3300 долларов США. После внесения взноса кем-либо ему должен идти возврат денег от вновь принятых “партнеров” и так далее.

Чем же опасны участники ФП для работодателя? Ответы могут быть разными. Необходимо учитывать статус участника ФП в организации и в самой ФП, уровень его заработной платы, степень материальной ответственности, широту контактов с другими работниками.

Одно дело, если работник внес деньги в ФП, быстро понял, куда попал, и постарался забыть об этом. Последнее возможно в том случае, если он не занимал денег, и ему их не надо возвращать, а доходы позволят прожить без потерянной суммы. Другое дело, если деньги были заняты, их необходимо срочно возвращать, а уровень доходов не позволяет сделать это. В таком случае опасность для организации такая же, как и от любого другого должника. И хуже всего, если работник не просто решил остаться в ФП, но пытается туда вовлекать других. Отсюда может последовать увеличение числа должников, что, несомненно, скажется на социально-психологическом климате организации; и возрастании риска финансовых потерь.

Нельзя не учитывать и то обстоятельство, что работник, который вовлекает сослуживцев в ФП путем обмана, способен на любой обман в силу своих морально-нравственных качеств.

Как выявить участника ФП?

1. По интригующим разговорам о дополнительных заработках и новых возможностях.

2. По многочисленным телефонным разговорам с людьми, разговоры с которыми не входят в исполнение обязанностей (это обычно поиски новых клиентов ФП среди старых знакомых).

3. По наличию атрибутов конкретных ФП (как правило, это авторучки, блокноты, папки с соответствующими логотипами).

4. По посещению мероприятий ФП (например, в понедельник, среду и пятницу работник не может после 18 часов выполнять даже срочные дела; занят он и в выходные дни, о чем можно узнать даже случайно).

5. По эмоциональному состоянию (так, если сумма долга является для работника значительной, а ему еще надо гасить долг за купленную квартиру, учебу детей, лечение родителей и т.д., то его состояние вряд ли будет радостным).

Что делать с участником ФП?

Все зависит от конкретной ситуации. Можно помочь рассчитаться с долгами с последующим удержанием определенных сумм из заработной платы (если работник представляет ценность для организации и, попав в ФП, осознал, что его “кинули” близкие люди, а он сам “кидать” никого не намерен). Можно проинформировать сотрудников о деятельности ФП (если работник делает попытки вовлечь туда сослуживцев, сделав акцент на том, что вовлечение идет обманным путем). В таком случае все поймут, что их пытались втянуть именно в ФП, а не в бизнес-клуб, и смогут сами воздействовать на участника ФП, за тем может последовать увольнение по собственному желанию.

Общие меры предотвращения отрицательных влияний ГР для безопасности предприятия

Данные меры заключаются,

во-первых, в надежном входном контроле пристрастий и зависимостей: (полное анкетирование, проверка заявленных сведений, эффективное собеседование с целью выявления внешних признаков девиантного поведения и др.);

во-вторых, в тщательном контроле во время срока испытания или адаптации работника;

в-третьих, 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 ГР.

Инструменты нейтрализации угроз, исходящих от персонала. На любом предприятии должна быть выстроена система защиты и предпринят комплекс мер, направленных на предотвращение угроз и рисков, источником которых является персонал, его интеллектуальный потенциал и трудовые действия.

Подобного рода система защиты может состоять из 3-х взаимно поддерживающих и взаимозависимых составляющих:

– подбора персонала – поиск сотрудников, отвечающих требованиям компании;

– «сопровождения» персонала – адаптации, аттестации, мониторинга сотрудников, определения реактивных проблем. Благодаря процедурам сопровождения персонала можно на ранних стадиях выявить работников, относящийся к группам риска, работников с низким уровнем лояльности;

– «безопасное увольнение» сотрудника – это последняя процедура. Руководитель, отпускающий сотрудника из фирмы должен быть уверен, что его, теперь уже бывший, сотрудник не собирается разглашать коммерческую тайну конкурентам. Рассмотрим указанные процедуры подробнее.

«Фильтр» при приеме на работу

Безопасность фирмы в первую очередь зависит от надежности персонала. Под надежностью следует понимать наличие у каждого члена группы профессиональной подготовки и личностных характеристик, обеспечивающих его устойчивую и эффективную работу в различных условиях.

Специалисты выделяют несколько критериев надежности персонала, и в идеале сотрудник фирмы должен соответствовать каждому из них.

а) профессиональная надежность. Она обеспечивается уровнем квалификации и опыта, соответствующих требованиям выполняемой работы;

б) психологическая надежность. Определяется свойствами темперамента, характера, личности, позволяющими работнику уверенно и бесперебойно действовать в любой ситуации, включая неожиданные и нештатные. Сюда же относится способность работать в условиях длительных стрессов и перегрузок;

в) моральная надежность или лояльность. Этим термином обычно обозначается преданность сотрудника своей организации, лояльность, чувство ответственности перед ней, отношение к общему делу как к своему собственному и личному.

Что бы персонал был надежным необходимо еще на «входе» сотрудника в организацию устанавливать «фильтр», который не позволит проскользнуть недобросовестному сотруднику или шпиону. Поскольку, профилактика угроз и рисков, связанных с персоналом, начинается с подбора персонала.

Хотелось бы сразу разграничить понятия «подбор» и «отбор» кадров. Термин «подбор» подразумевает целенаправленный поиск кандидатов на должность и их предварительное изучение до стадии знакомства. Цель подбора – найти кандидата на данную должность.

Отбор персонала подразумевает выбор наиболее подходящего кандидата из числа тех, кто изъявил желание работать в фирме, тех, кто остался в результате подбора.

Процедура подбора персонала включает в себя 2 этапа:

– первый этап – это предварительный подбор. Он включает в себя анализ резюме в СМИ, интернете, проведение анкетирования с кандидатами.

По результатам предварительного подбора формируется условная группа кандидатов на работу. Затем начинается 2-й этап;

– второй этап – отбор кандидатов. Отбор происходит в условиях личного контакта работодателя и кандидатов, это позволяет использовать такие методы изучения личности как тестирование, собеседование. Это методы профессионально-психологического отбора. Основная задача этого этапа – выявление лиц, потенциально несущих угрозу для предприятия.

Такой метод изучения личности как тестирование носит психодиагностический характер и раскрывает личностные и профессиональные качества кандидата. Тестирование может быть как одноступенчатым, так и многоступенчатым. Это зависит от количества кандидатов в день. Если их число превышает 3 человека, то целесообразно проводить двухступенчатое тестирование.

Первая ступень тестирования – это тесты на выявление личностных качеств, наличие которых у кандидата не допустимо. К такой категории тестов относятся личностные опросники:

- тест Айзенка;
- тест Кеттела;
- цветовой тест Люшера.

Эти тесты позволяют оценить уровень тревожности, наличие у кандидата акцентуаций характера или иных психологических характеристик, позволяющих отнести его к категории лиц, мало пригодных для дальнейшего обследования.

На второй ступени тестирования используются методики, ориентированные на изучение профессионально значимых психологических характеристик кандидата и уточнение личностных качеств, определяющих его совместимость с другими сотрудниками, склонность к определенному типу социальных взаимодействий.

На этом этапе целесообразно использовать такие тестовые методики:

- тест Т. Лири;
- соционика;
- тест «Потребности»;
- тест Амтхаэра;
- тест «Стиль руководства».

Таким образом, тестирование помогает исключить из списка кандидатов на работу, лиц абсолютно не пригодных, а остальных допустить к следующему этапу профессионального отбора.

Следующим этапом профессионально-психологического отбора является собеседование. Собеседование традиционно призвано решать следующие задачи:

- а) установить значимые для принятия решения о приеме на работу факты из биографии кандидата;
- б) проверить точность информации, представленной кандидатом в анкете, автобиографии и других документах;
- в) составить первичное впечатление о профессиональных и личностных особенностях кандидата;
- г) оценить динамику личностного и профессионального роста кандидата;
- д) узнать о личностных и карьерных планах кандидата на ближайшее и отдаленное будущее;
- е) выяснить, чем кандидат мотивирует свой уход с прежнего места работы, почему он выбрал именно вашу компанию;
- ж) выяснить права кандидата по отношению к собственности предыдущего нанимателя;
- и) получить копию приказа об увольнении;
- к) получить рекомендательные письма.

К собеседованию с кандидатом необходимо подготовиться заранее. Продумать какие вопросы нужно задать кандидату, какие вопросы он может задать, какие ответы хотелось бы услышать.

Собеседование может содержать три блока:

– часть I. Общая оценка кандидата (физические данные, склонности, общий интеллект, культура);

– часть II. Оценка профессионально значимых качеств (умение оказывать влияние на других, квалификация, мотивация, адаптация);

– часть III. Свободный рассказ кандидата. Кандидат в своем рассказе должен затронуть информацию о предыдущем месте работы, своем состоянии, своих взглядах, планах на будущее, интересах, цели в смысле карьеры.

В ходе собеседования необходимо обращать внимание и на невербальные (несловесные) реакции. По таким реакциям можно судить о его эмоциональном состоянии и некоторых личностных особенностях.

Основная цель – получение материалов для составления психологического портрета сотрудника и выработка рекомендаций по эффективному его использованию.

Итогом профессионально-психологического отбора должно стать разделение всех кандидатов на четыре группы:

– абсолютно пригодные – те, которые по своим личностным качествам и уровню профессиональной подготовки полностью соответствуют сформулированным требованиям;

– относительно пригодные – те, кто по своим личностным качествам соответствуют требованиям, а уровень их профессиональной подготовки несколько ниже требуемого;

– относительно непригодные – те, чьи личностные качества не в полной мере соответствуют требованиям, а уровень их профессиональной подготовки равен или выше требуемого;

– абсолютно непригодные – те, кто по своим личностным качествам и уровню профессиональной подготовки не соответствуют сформулированным требованиям.

Дальнейшая работа ведется только с участием представителей первых двух групп.

После того как все материалы тестирования рассмотрены и оценены, можно переходить к итоговому собеседованию. Собеседование проводится с целью уточнения отдельных личностных характеристик кандидата, уровня его притязаний в отношении должности и оклада, требований, предъявляемых к сотрудникам

фирмы, особенностей прохождения испытательного срока и наличия у него желания работать именно в этой фирме.

Если в процессе изучения особенностей личности и биографии кандидата не было получено каких-либо данных, препятствующих зачислению кандидата на работу в штат фирмы, то ему делается предложение приступить к работе.

Таким образом, процедура подбора позволяет выбрать из уже отобранных кандидатов и принять на работу человека наиболее надежного и лояльного для фирмы, тем самым, предупредив появление рисков и угроз предприятию со стороны действия нелояльного сотрудника.

Но на самом деле профилактика негативных процессов не заканчивается на этапе подбора персонала в фирму. Далее, теперь уже сотрудника, необходимо «ввести» в организацию и сопровождать его весь период его трудовой жизни в организации.

Процедура «сопровождения» персонала

Человеческая природа очень пластична и изменчива. Каждый принятый на работу сотрудник в процессе адаптации к рабочему месту и коллективу вынужден меняться. В одних случаях эти изменения носят положительный характер, в других – негативный. Именно поэтому, персонал необходимо сопровождать.

Процедура «сопровождения» персонала включает в себя четыре системы управленческих воздействий:

а) систему адаптации работников;

б) систему регламентирующих документов. Юридически грамотные документы, как управленческое воздействие, способны эффективно и без лишних затрат установить безопасные отношения с персоналом. Такая процедура призвана уберечь компанию от потенциальных негативных последствий правового характера;

в) аттестацию сотрудников;

г) отслеживание лояльности персонала.

Теперь разъясним подробнее, что же мы имеем в виду. Адаптация работников: в процессе адаптации или введения в должность происходит приспособление нового работника к условиям и требованиям рабочего места и его окружения. И в

этот начальный период, длительность которого четко не установлена, очень важно предотвратить конфликтные ситуации в дальнейшем, позволить работникам эффективно взаимодействовать с другими подразделениями при обеспечении безопасности, более ответственно подходить к вопросам сохранности собственности работодателя.

Для этого необходимо изначально разъяснить работнику (желательно под роспись) общие требования безопасности (пожарной, экологической, физической, информационной, технической) и охраны труда. Затем довести до сведения сотрудника необходимые элементы обеспечения порядка и безопасности, изложенные в локальных нормативных актах.

Сотрудник не может считаться полностью адаптированным, во-первых, если он не знает процедуру безопасности в компании, во-вторых, не несет ответственности за нарушение этих правил. А ответственность возможна лишь тогда, когда под правилами стоит подпись работника.

Система регламентирующих документов. Еще на заключительном собеседовании кандидат информируется о правилах внутреннего распорядка, проводится инструктаж о действиях в чрезвычайных ситуациях и ознакомление со списком сведений, представляющих коммерческую тайну и не подлежащих разглашению третьим лицам.

Система регламентирующих документов направлена на контроль поведения работника в рамках трудовых отношений. Регламентация поведения работника осуществляется посредством документально оформленной системы ограничения прав работника и установления его обязанностей. К таким документам относятся: режимы, должностные инструкции, правила внутреннего трудового распорядка (ПВТР), трудовой договор, договор о неразглашении коммерческой тайны и другие документы.

В каждой организации, желающей минимизировать риски и угрозы, связанные с персоналом, должна быть грамотно разработана система регламентирующих документов. Только в этом случае становится возможной защита собственности работодателя от угроз, связанных с трудовой деятельностью и интеллектуальным ресурсом персонала.

Одним из основных документов с точки зрения кадровой безопасности является трудовой договор. Составление его должно проводиться с учетом:

а) юридической безопасности при конфликтном увольнении из организации;

б) юридической безопасности в случае несоблюдения дисциплины работником;

в) возмещение возможно нанесенного ущерба.

И хотя, трудовые договоры для различных сфер деятельности предприятия (интеллектуальной и материальной), разных категорий сотрудников и уровней управления составляются по разным макетам, суть должна точно отражать желаемое поведение работника.

В должностных инструкциях необходимо четко и детально прописать должностные обязанности, а также инструкции и ситуации возмещения ущерба вследствие невыполнения или неадекватного выполнения каких-либо должностных обязанностей работником.

С помощью ПВТР возможно предотвращение угроз, возникающих при нарушении работником правил, которые невозможно прописать в должностных инструкциях и трудовом договоре, как юридических документах.

С помощью системы поддерживающих документов возможно юридически безупречно прописать даже обязательство сотрудника о неразглашении конфиденциальной информации после увольнения, а также доказать в суде сам факт передачи сотрудником данной информации. Исходя из существа вопроса и юридической практики, такие документы должны быть в пакете, который минимально состоит из:

– положения о конфиденциальной информации предприятия;

– перечня документов, содержащих конфиденциальную информацию предприятия (защите подлежит лишь документированная информация);

– обязательства о неразглашении.

С последним документом работника можно знакомить под роспись и ранее, с остальными документами – после подписания трудового договора.

Юридически грамотное составление регламентирующей документации имеет в отношении персонала с точки зрения кадровой безопасности три важных аспекта:

а) образовательный – работник узнает правила поведения в данной организации, а также узнает то, что какое-либо действие наносит вред компании;

б) профилактический, здесь речь идет об эффекте ожидания санкций (работник, осознанно оставивший свою подпись где-либо, понимает последствия (юридические или нет – не важно) и ожидает их;

в) этический – соблюдение этики отношений “работник-работодатель”, например, сотрудник, замеченный в халатном обращении с тайной предприятия, вряд ли получит хорошие рекомендации и его карьера будет под вопросом, этого он должен опасаться.

Необходимо отметить, что система регламентирующих документов будет эффективной только в случае ее индивидуальной разработки по отношению к данному предприятию.

Аттестация сотрудников. Аттестация так же является инструментом контроля, разрабатываемым обязательно индивидуально, если хотим, чтобы она была эффективна с точки зрения минимизации рисков и угроз для предприятия, связанных с персоналом.

Любая аттестация должна включать:

- проверку профессиональных знаний;
- проверку профессиональных навыков;
- тестирование на лояльность;
- заполнение форм об учетных данных;
- оценку доверия к работнику.

Аттестация работника является инструментом дополнительного стимулирования работника, демонстрацией определенной заинтересованности организации в профессиональном росте сотрудника, то есть – мотивации его работы. Так же и инструментом всесторонней оценки.

С точки зрения безопасности предприятия аттестация используется для определения дальнейшего статуса работника (финансового, карьерного, степени доверия конфиденциальной информации и прочее) при оценке степени доверия к нему со стороны организации.

При аттестации, с точки зрения минимизации рисков и угроз, связанных с персоналом, обязательно должны оцениваться:

а) степень концентрации полномочий. Работник, сконцентрировавший власть формальную и неформальную в своих руках оценивается как потенциально опасный для эффективности доведения управленческих решений до рядового персонала организации и с точки зрения концентрации и выдачи конкурентам конфиденциальной информации;

б) анализ досье. Досье с течением времени может претерпевать различные изменения и становиться неадекватным в случае повышения статуса работника.

в) любые сигналы о нечестности;

г) неформальные отзывы подчиненных;

д) соответствие образа жизни реальной заработной плате;

е) пристрастия к азартным играм, наркотикам, алкоголю;

ж) принадлежность к сектам, криминальным группировкам.

Работники, негативно проявившиеся по одному или нескольким из перечисленных пунктов, считаются входящими в группу риска. Стоит задуматься, при передаче им конфиденциальной информации или финансовой ответственности.

Необходимость периодических аттестаций, с точки зрения минимизации рисков и угроз, связанных с персоналом, продиктовано тем, что некоторыхстораживающих факторов на момент принятия в организацию сотрудника еще могло и не быть, но они могли появиться с течением времени.

Аттестация позволяет на ранних стадиях выявить персонал, относящийся к группам риска и, в случае изменения стратегии развития организации, получить адекватное для безопасности организации планирование персонала как направление деятельности HR-менеджера.

Лояльность персонала. Лояльность – это то, насколько нужным ощущает себя работник для компании, как он относится к работодателю, и как он относится к активам компании.

Лояльные сотрудники используют все свои силы, возможности и знания для того, чтобы достигнуть максимального результата в рамках деятельности компании. При наличии лояльных сотрудников можно рассчитывать на проявление

инициативы, на инновационные предложения, с помощью которых ранее проблемные вопросы становятся решаемыми. Сохранность секретной информации, терпимость к издержкам организации деятельности, соблюдение дисциплины, готовность к обучению и развитию – все это для лояльных работников следствие не страхов потери места работы, денег, наказания, а следствие верности компании и ощущения единства.

Определить уровень лояльности сотрудника, установить, что именно сможет его мотивировать и способствовать формированию лояльного отношения к компании значительно легче, чем прогнозировать, как именно поступит нелояльный сотрудник.

Можно сказать, что не лоялен компании работник, который:

- не работает эффективно;
- не хочет работать на данном предприятии в течение длительного срока;
- не относится бережно к активам организации.

Лояльным сотрудник будет тогда, когда интересы фирмы совпадают с интересами сотрудника. Исходя из этого, полностью лояльным к фирме будет только ее собственник: работник же в любом случае не может быть полностью лояльным к фирме, и таким образом, речь должна идти об уровне лояльности. Преданность есть крайняя форма лояльности.

Работник будет лояльным тогда, когда сознательно принимает руководителей, политику и стратегию фирмы, условия труда в целом, коллег, свое рабочее место. Тогда, когда он сознательно не принимает воровство и конкурентов.

Соответственно управление лояльностью возможно путем обеспечения всех перечисленных пунктов, по отношению к потребностям человека и влиянию его социального окружения.

Важнейшим методом, инструментом усиления лояльности является мотивация. Система мотивации в отношении персонала – это некий баланс прав и ограничений, дающий в случае адекватной, грамотной разработки лояльный персонал.

Задачами мотивации, с точки зрения минимизации рисков и угроз, связанных с персоналом, выступают:

- а) повышение работоспособности служащего;

б) удержание служащего на рабочем месте настолько долго, насколько это необходимо организации;

в) формирование бережного отношения к активам предприятия (материальным и информационным);

г) привлечение квалифицированного персонала с рынка труда путем формирования имиджа организации, заботящейся о своих сотрудниках.

Система управления лояльностью не может быть сформирована фрагментарно, а представляет комплекс мер, поддерживающих друг друга.

Система управления лояльностью коллектива невозможна без периодического отслеживания динамики его развития. Отслеживание лояльности может производиться с помощью таких инструментов как:

- аттестация сотрудников,
- анонимные опросы сотрудников,
- оценка уровня лояльности сотрудника к организации (по методике Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой.),
- получение информации из неформальных источников.

Система мотивационных мер должна разрабатываться индивидуально для каждой организации и строится на диагностике потребностей членов коллектива и потребностей развития организации. Только тогда можно предположить достаточную степень адекватности и действенности мотивационных мер.

Таким образом, процедура сопровождения персонала позволяет руководству фирмы с помощью системы поддерживающих документов юридически оградить себя от угроз, связанных с персоналом. С помощью аттестации – выявить на ранних стадиях кандидатов, относящихся к группе риска. С помощью системы мотивационных мер развить у кандидата чувство приверженности к организации, а значит, и обезопасить себя от нелояльного персонала.

Необходимо отметить, что система регламентирующих документов, система мотивационных мер, аттестация персонала будет эффективной только в случае их индивидуальной разработки на каждом конкретном предприятии, исходя из его специфики и организационных особенностей.

Безопасное увольнение сотрудников

Увольнение сотрудников является естественным элементом процесса развития фирмы. Увольнение можно рассматривать и как метод частной профилактики и как метод пресечения.

Инициаторами увольнения могут стать администрация или сам сотрудник, а поводами для увольнения – заявление сотрудника, сокращение штата, нарушение трудовой дисциплины, окончание испытательного срока, несоответствие уровня квалификации требованиям рабочего места, либо истечение срока действия трудового соглашения.

Каждый ушедший из фирмы сотрудник потенциально представляет угрозу ее безопасности, так как является носителем информации о ее структуре, характере деятельности, внутренних процессах. Кроме того, он обладает сведениями, содержащими коммерческую тайну, которые стали ему известны по роду деятельности и в ходе общения с другими сотрудниками.

Увольнение сотрудника, владеющего коммерческими секретами, представляет собой серьезную проблему. Он становится независимым от фирмы, и поэтому бывшему нанимателю надо убедить увольняющегося сотрудника, что, несмотря на увольнение, он несет определенные обязательства перед фирмой.

Увольняя сотрудника, работодатель должен застраховать себя от неприятностей, связанных с увольнениями, например, от сплетен, пересудов, разглашения коммерческой тайны конкурентам или даже судебных исков, которые нередко учиняют увольняемые, дабы испортить репутацию своим бывшим начальникам. Так же руководитель обеспечивает себе лояльность оставшихся работников. Видя, как работодатель заботится об уволенных, оставшиеся сотрудники станут, как и прежде, доверять своему начальству и, скорее всего, не будут из страха перед увольнением искать работу на стороне.

Основное желание, как работников, так и работодателей избежать стрессовых ситуаций, связанных с увольнением. Для первых важно, что они после ухода из компании будут гарантированно трудоустроены. Для вторых важно не допустить разглашения конфиденциальной информации третьим лицам и сохранить доброе имя, как среди оставшихся сотрудников, так и за стенами компании.

В настоящее время в России появился спрос на услугу аутплейсмента (от англ. Outplacement – мягкое увольнение). Аутплейсмент это работа с сотрудниками компании, увольняемым или попадающими под сокращение. Она направлена на «смягчение» организационных, профессиональных, и психологических последствий ухода работника из организации.

Классическая схема аутплейсмента предполагает выбор консультанта (внешнего или внутреннего). Разрабатывается система мер, содействующая трудоустройству сокращаемых работников. Она включает несколько пакетов:

- информационный пакет предполагает подготовку рекомендательных писем, информирование о правах и гарантиях при увольнении и трудоустройстве, подготовку списка кадровых агентств, служб занятости и фирм с подобными вакансиями;

- консультационный пакет – это консультации по рынку труда, обучение методам поиска работы и поведению на интервью, консультирование по вопросам трудового законодательства;

- психологический пакет предполагает наличие отлаженной технологии процедуры увольнения, а также различные виды помощи в преодолении стресса.

Необходимо, также, обеспечить сотрудника техническими ресурсами: предоставить доступ в Интернет, к электронной почте, факсу.

Составной и наиболее важной частью аутплейсмента является консультирование по карьере. Сюда входит комплексная оценка профессионального опыта специалиста, его соответствие требованиям рынка труда, уровню притязаний, подготовка резюме и обучение искусству самопрезентации, активное продвижение кандидата.

Психологическая поддержка. Известие о предстоящем сокращении – это достаточно сильный стресс, который может усугубиться под влиянием последующих жизненных обстоятельств, психологически надломить человека, длительное время находящегося без работы. Процедура аутплейсмента включает различные методы помощи. В частности, индивидуальные консультации, тренинги, обучение методам борьбы со стрессами.

Данная система мер поможет руководству фирмы избежать последствий, связанных с уходом из компании недовольного обиженного сотрудника (разглашение конфиденциальной информации, сплетни, «черный пиар» и другое). После консультационных бесед и психологических тренингов сотрудник фирмы будет уходить благодарным руководству за то, что о нем позаботились, психологически расслабленным и уверенным в своих силах.

Не стоит забывать и о том, что при соблюдении трудового кодекса и всех мер по сопровождению работника у работодателя не должно возникнуть юридических проблем, связанных с увольнением персонала, его жалобами в инспекцию по трудовым спорам и суд.

Таким образом, безопасность любого предприятия есть система состоящей из трех основных частей.

Во-первых, это правильный подбор персонала в компанию. Сумев принять на работу человека наиболее надежного и лояльного для фирмы, мы предупреждаем появление рисков и угроз для предприятия со стороны кандидата.

Во-вторых, «сопровождение» персонала. Кандидата в процессе работы необходимо контролировать. Контроль можно осуществлять с помощью системы регламентирующих документов. Юридически грамотные документы и действия способны эффективно установить безопасные отношения с персоналом. Такая процедура способна уберечь компанию от потенциально негативных последствий правового характера. С помощью аттестации персонала, как необходимого инструмента, поскольку сотрудник в процессе работы меняется и не всегда в лучшую сторону. Аттестация позволяет на ранних стадиях выявить персонал, относящийся к группам риска и, в случае изменения стратегии развития организации, получить адекватное для безопасности организации планирование персонала как направление деятельности HR-менеджера. С помощью определения уровня лояльности персонала. Верный и лояльный персонал не создает угроз компании, потому что он заинтересован в своей безопасности.

В-третьих, сотрудника фирмы необходимо увольнять из организации без стрессовой ситуации. Иначе это может повлечь за собой такие последствия как сплетни, предрассудки, разглашение коммерческой тайны конкурентам и даже судебные иски. Если же на предприятии не выстроена такая система безопасности, то предприятие начинает терпеть потери, а как следствие, в конечном счете, может обанкротиться.

Тема 6. Учет психологических особенностей поведения людей в управлении организацией

Существуют два типа людей – рационалы и иррационалы. Стили их жизни настолько различны, что им непросто ужиться вместе. Это может приводить к непониманию и конфликтам. И хотя соционические типы даются от рождения, и изменить их невозможно, тем не менее, всегда можно найти подход к человеку, если знать его особенности и учитывать их. Рассмотрим, в чем же они заключаются.

Рациональные типы (рационалы) воспринимают мир через *установку разума*. Любой рациональный тип, прежде чем отреагировать, оценивает поступившую информацию, сравнивая её с предыдущим опытом, и затем уже решает, как он отреагирует. У одних это происходит быстрее, у других – медленнее, но мы всегда можем заметить эту точку «переключения» со старой информацией на новую.

Именно поэтому рациональные типы не очень хорошо воспринимают сюрпризы – им сложно сразу перестроиться и получить удовольствие от чего-то неожиданного. Это сопровождается дискомфортом, требует определенных усилий.

Для рационалов лучше, если их жизнь стабильна, организована и продумана заранее. Они могут планировать какие-то события на много лет вперед, и настойчиво идти к своей цели. Конечно, рационалы меняют планы в зависимости от обстоятельств, но для них это неудобно. И в целом они предпочитают все продумать так, чтобы потом не было необходимости вносить кардинальные коррективы. Рационалы не склонны отвлекаться на посторонние факторы и поэтому довольно быстро достигают целей.

Рационалы – *хранители традиций*. В этом они тоже видят стабильность и надежность. Им приятно думать о том, что есть в этом мире что-то вечное и неизблемое, что и через время останется таким же, к чему они смогут вернуться независимо ни от чего.

Они уважают правила и законы, в том числе и из тех соображений, что соблюдение этих законов гарантирует им отсутствие неожиданных ситуаций.

В индивидуальном психологическом консультировании рационалам лучше подходят методики, направленные на осознание своих чувств и мыслей на каждом этапе, анализ полученного опыта и обдумывание дальнейших шагов. Им нелегко даются техники, предполагающие «присутствие в потоке», когда от человека требуется ослабить тонусное состояние и получать непосредственный опыт из окружающего мира, не обдумывая и не анализируя его. И хотя такие техники можно использовать разово, для того чтобы расширить опыт клиента, тем не менее, они не должны браться за основу. Один рационал как-то заметил: «Мне требуется сильно напрячься, чтобы суметь расслабиться», имея в виду, что для него это сопровождается определенными усилиями, а потому уже само по себе не может использоваться для расслабления.

Рационалы:

- сравнивают вновь поступающий опыт с предыдущим;
- сначала оценивают информацию, затем принимают решение;
- для того, чтобы переключиться на новое, требуется усилие, а иногда и время;
- не любят сюрпризы;
- ценят стабильность и организованность;
- относительно быстро достигают своих целей;
- не очень гибкие, не всегда могут приспособиться к новой ситуации;
- уважают традиции;
- выступают за долгие и стабильные отношения;
- чтобы избежать неожиданностей, соблюдают правила;
- внешне выглядят подтянутыми, как будто внутри – металлический стержень.

Иррациональные типы (иррационалы) воспринимают мир непосредственно, без предварительной оценки, через органы чувств или с помощью интуиции. Иррационал не думает, как реагировать, он просто реагирует. Переключение на новую информацию у иррационалов плавное, они как будто живут в потоке постоянно поступающих сигналов окружающего мира и реагируют на них естественным образом.

У них нет четко обозначенной «точки перестройки», вхождения в другой «режим». Они хорошо воспринимают сюрпризы и с ними постоянно происходит что-то новое.

Достигая поставленных целей, они обращают внимание на всю попутно поступающую информацию и могут отвлекаться на дополнительные факторы. Они как бы захватывают по пути все, даже то, что совсем не относится к конечной цели. Из-за этого иррационалы медленнее достигают желаемого по сравнению с рационалами, однако они гибче и лучше приспосабливаются к новым условиям.

Иррационалы без труда прощаются со старым, отжившим свое, если это уже не актуально, и потому для них не так важны традиции, если в этом нет для них какого-то личного интереса. Сами по себе традиции как символ стабильности и сохранения привычного образа жизни не являются для них ценностью. По этой же причине иррационалы не будут сохранять отношения, которые изжили себя, просто, для того чтобы поддержать стабильность в своей жизни.

Иррационалы зачастую игнорируют правила, предпочитают ориентироваться по ситуации и решать проблемы по мере поступления. А потому рациональным типам они могут казаться легкомысленными и несерьезными.

Иррационалы:

- воспринимают новый опыт непосредственно, не сравнивая его с предыдущим;
- принимают решение без предварительной оценки, установки;
- на новое переходят плавно, без усилий, живут в потоке;
- с ними часто случаются непредвиденные моменты;
- не очень организованы;

- идут к цели, отвлекаясь, из-за чего достигают ее медленнее;
- не держатся за традиции и привычные нормы;
- не станут поддерживать отношения ради одной только стабильности;
- игнорируют правила, предпочитая ориентироваться по ситуации;
- гибкие, хорошо приспосабливаются и подстраиваются под ситуацию;
- внешне выглядят расслабленными, тело – гибкое.

Что такое психологическая руминация?

Руминация в психологии – это когнитивно-эмоциональный процесс, который связан с тенденцией снова и снова думать о негативном опыте или снова и снова вспоминать прошлые события, вызывающие негативные эмоции.

Другими словами, руминация – это дезадаптивная форма обработки эмоций, которая приводит к повторяющимся и пассивным мыслям, сосредоточенным на источнике стресса, в том числе прошлых ошибках, сожалениях и недостатках. Руминация может подавлять более адаптивные стратегии для эмоциональной саморегуляции, например, переоценку (способность посмотреть на событие снова, но уже с другой точки зрения) и решение проблем. Причина в том, что руминация вызывает продолжительный и сильный эмоциональный стресс.

Руминация на негативных мыслях может «истощить» ресурсы для эмоциональной саморегуляции, что приводит к ухудшению способности контролировать свое поведение. Также руминация связана с социальной тревожностью, которая, в свою очередь, может перейти в агрессию.

Как перестать заикливаться

1. Действуйте сейчас. Если вы заиклились на чём-то лучшее, что вы можете сделать, это начать действовать.
2. Переключите внимание на что-то ещё. Найдите себе хобби или какую-то иную деятельность, которая будет полностью занимать ваш разум.
3. Прекратите говорить об этом.
4. Выясните, почему вы заиклились.

5. Определитесь с тем, что именно вызывает «заикливание» (неуверенность в себе, беспокойство, и т. д.).

6. Пересмотрите свой опыт и определите ошибки мышления.

7. Переключите внимание на ту часть, которая имеет наибольшее значение.

8. Проведите переоценку сообщений вашего мозга с учётом новой информации.

Шок перемен

Как свидетельствует опыт, внедрение в бизнес-процессы компании проектов изменений, как правило, вызывает сопротивление персонала. Зачастую именно по этой причине первоначально намеченные цели новых проектов достигаются гораздо позже и с превышением запланированного бюджета. Для недопущения такой ситуации следует руководствоваться решающим принципом управления изменениями – "меняются не организации, а люди". Исследование показало, что существуют достаточно устойчивые типовые поведенческие (психологические) модели сопротивления персонала нововведениям.

Менеджерам свойственно рассуждать о проектах перемен общими фразами – <Мы изменяем процесс учета доходов>. Однако служащие думают об этом по-другому – <Должен ли я продолжать использовать этот отчет или нет?>

Для того чтобы внедряемые переменные имели устойчивый результат, менеджеры должны разъяснить их последствия каждому, кого они затрагивают. Вот главная причина, из-за которой внедрение программ изменений всегда занимает больше времени, чем мы ожидаем.

Когда речь заходит об изменениях каждого человека в отдельности, то сопротивление гарантировано.

Уроки борьбы с сопротивлением, полученные организациями, которые постоянно внедряют фундаментальные проекты изменений – вовремя, не выходя за рамки бюджета и с тем результатом, который они предсказывали.

Урок #1: Сопротивление неизбежно. Многие руководители наивно полагают, что если людям по душе переменные и они считают их хорошей идеей, то сопротивления не будет.

Серьезные перемены подрывают наши представления о будущем. Это приводит к потере контроля – даже если мы считаем конкретные изменения правильными.

Урок #2: Сопротивление людей будет выражаться по-разному, в зависимости от того, как они понимают данные перемены. Главное отличие реакции людей основано на том, нравятся им перемены или нет.

Рисунок 6.1. показывает удачный случай – так сопротивляются переменам люди, когда считают эти перемены хорошей идеей. Хорошим примером служит брак. Начинается все с <неосведомленного оптимизма>. Это период <медового месяца> – наивный энтузиазм, не имеющий под собой достаточной основы. Период <неосведомленного оптимизма> сменяется периодом <осведомленного пессимизма>, когда пара узнает истинную цену своего решения о переменах. Он узнает о том, насколько часто она любит есть в ресторанах, а она – насколько часто он любит играть в гольф. Они начинают осознавать, что, хотя в целом их решение, возможно, было хорошим, им придется платить за него цену, которой они не ожидали.

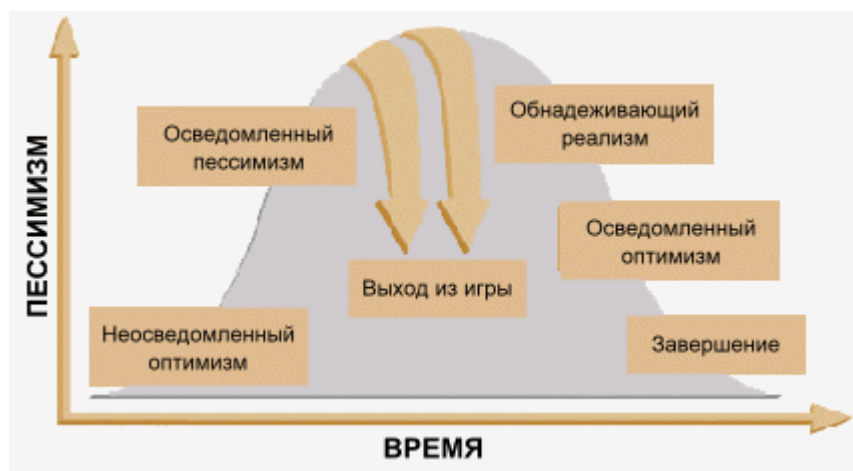


Рис. 6.1. Управление положительным отношением к переменам

На этой стадии существует опасность <выхода из игры>, что изображено в виде двух направленных вниз стрел. Внешне это решение может звучать, как <Я хочу развестись>, в то время как внутренние размышления о <выходе из игры> на поверхности носят спокойный характер, а в глубине скрывается неразрешенный конфликт и обида.

Если эту стадию удастся миновать, мы войдем в стадию <обнадеживающего реализма>, позволяющего увидеть <свет в конце туннеля>, основываясь на понимании, как цены, так и получаемой пользы. Затем наступает стадия <осведомленного оптимизма> – ощущения, что перемены достижимы и многое уже сделано. И, в конце концов, наступает момент, когда перемены можно считать *завершенными*.

Организационные изменения часто развиваются аналогичным образом – вспомните, с каким восторгом воспринимается первое объявление о промышленном слиянии и как впоследствии приходит осознание, что обещанная <успешная совместная деятельность> просто не существует.

Рисунок 6.2 показывает неудачный случай – реакцию людей, когда они считают перемены плохой идеей. Рисунок основан на работе Dr. Elisabeth Kubler-Ross и ее выпущенной в 1969 году книге, где были определены стадии, через которые проходят неизлечимые больные. Эти же стадии можно применить и к проектам организационных перемен.

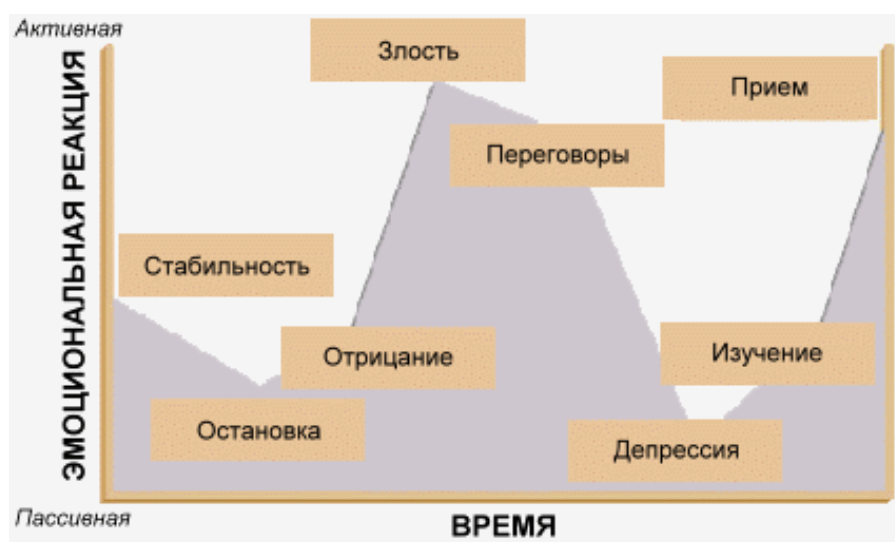


Рис. 6.2. Управление отрицательным отношением к переменам

Стабильность – эта стадия предшествует объявлению о переменах и отражает существующее положение вещей.

Остановка движения – первая реакция при отрицательном отношении к переменам – это шок. Перемены могут казаться настолько нереальными, что человек даже не может полностью осознать их.

Отрицание – <Если я проигнорирую перемены, то их не будет>. Человек надеется, что проект перемен осуществить нереально.

Злость – Эта фаза характеризуется чувством разочарования, которое часто разрастается и направляется на других служащих.

Ведение переговоров – На этой стадии люди часто начинают вести переговоры, желая максимально уменьшить влияние перемен. Они могут стремиться затянуть выполнение проекта до крайнего срока, просить изменить его или даже перераспределить функции.

Уныние (депрессия) – Увидев, что переговоры ни к чему не привели, человек часто впадает в уныние, сознавая, что перемены вполне реальны и постоянны. Положительным моментом здесь является то, что на этой стадии человек начинает принимать перемены.

Изучение – Сходно с Ведением переговоров, с той разницей, что на стадии Изучения человек уже принимает перемены и пытается выяснить, как добиться успеха в новых условиях.

Урок #3: Сопротивление может быть, как открытым, так и скрытым. Мы все бывали на собраниях, где люди соглашались с предлагаемыми переменами и поздравляли друг друга с общим мудрым решением, но как только эти люди возвращались в свои офисы, они заявляли коллегам, что только что потратили время на обсуждение полной чепухи. Скрытым сопротивлением невозможно управлять, потому что его не видно.

Урок #4: Говорят не всегда то, что думают. Помните, что наша реакция на перемены возникает из страха потерять контроль. Однако, мы редко станем проявлять наши истинные эмоции, находясь на работе.

И что теперь?

Ключ к управлению сопротивлением в том, чтобы убеждать в необходимости перемен, не умалчивая ни о каких их последствиях. Этот подход относится ко всем поднятым проблемам, связанным с сопротивлением:

Он признает неизбежность сопротивления и подразумевает открытое и последовательное решение проблемы;

Он признает, что сопротивление может протекать по-разному, в зависимости от положительного или отрицательного отношения к переменам;

Он показывает, как может выражаться открытое и скрытое сопротивление и выступает за то, чтобы вызывать открытое сопротивление, чтобы выявить истинные проблемы.

Он предупреждает, что люди могут стесняться выражать истинные причины своего сопротивления и призывает создать атмосферу, побуждающую к открытому общению.

На ранних стадиях реализации проекта перемен, когда энтузиазм еще велик, честный подход помогает свести к минимуму эффект неосведомленного оптимизма путем правдивого объяснения вероятных затрат, которые потребуют перемены. И хотя при этом многие проекты могут погибнуть в зачатке, это все же лучше, чем если проект провалится в процессе его реализации.

Кроме того, тот, кто использует честный подход, будет поощрять общение между работниками команды, что обеспечит понимание всеми работниками последствий перемен и готовность открыто выражать сопротивление.

Также такой уровень общения позволит руководителям понять, является ли отношение работников к переменам положительным или отрицательным.

И, наконец, честный подход означает, что на протяжении всего процесса реализации перемен, менеджмент будет постоянно помогать служащим понять, какие последствия будут иметь перемены для каждого из них, выявить случаи сопротивления и разрешить их.

Тема 7. Управление стрессами и конфликтами в организации

Управление стрессами. Стресс в последнее время становится все более распространенным явлением. Данный термин стал одним из самых популярных и превратился в источник вполне оправданного беспокойства руководителей компаний. Это один из самых «дорогостоящих» видов издержек фирмы, негативно воздействующий как на состояние здоровья работников, так и на прибыль компании.

Под **стрессом** (от англ. stress – “давление”, “напряжение”) понимают эмоциональное состояние, возникающее в ответ на всевозможные экстремальные воздействия.

При стрессе обычные эмоции сменяются беспокойством, вызывающим нарушения в физиологическом и психологическом плане. Это понятие было введено Г. Селье для обозначения неспецифической реакции организма на любое неблагоприятное воздействие. Его исследования показали, что различные неблагоприятные факторы – усталость, страх, обида, холод, боль, унижение и многое другое вызывают в организме однотипную комплексную реакцию вне зависимости от того, какой именно раздражитель действует на него в данный момент. Причем эти раздражители необязательно должны существовать в реальности. Человек реагирует не только на действительную опасность, но и на угрозу или напоминание о ней. Например, нередко стресс возникает не только в ситуации развода супругов, но и в тревожном ожидании разрыва брачных отношений.

Поведение человека в ситуации стресса отличается от аффективного поведения. При стрессе человек, как правило, может контролировать свои эмоции, анализировать ситуацию, принимать адекватные решения.

Стресс – это общий термин, применимый ко всем испытываемым индивидами формам давления. Несмотря на существование многочисленных определений и разногласий по поводу содержания термина, можно считать, что *стресс* – динамичное состояние, обусловленное наличием трудностей или препятствий, осложняющих достижение желаемых результатов. Демонстрацией стресса являются физиологические, психологические и поведенческие реакции, вызванные первичной познавательной оценкой ситуации.

Стрессовые факторы находятся как в окружающей человека действительности, так и в его психологическом окружении. Все **источники стресса** могут быть условно разделены на три большие группы:

- внешние факторы;
- факторы, зависящие от организации;
- факторы, зависящие от самого работника.

Внешние факторы – это, например, вооруженные конфликты и столкновения, усиление экономической и политической нестабильности в обществе, инфляция, увеличение безработицы.

Так, например, по данным Департамента труда и занятости правительства Москвы, свыше половины обратившихся в службу занятости в поисках работы людей испытывали состояние стресса и нуждались в реабилитации и социально-психологической поддержке.

Факторы, зависящие от организации, представляют собой весьма многочисленную группу, которая в свою очередь может быть разделена на следующие подгруппы:

- характер выполняемой работы (сложность решаемых задач, самостоятельность в работе, степень ответственности, условия труда: степень опасности при выполнении работы, уровень шума, освещенность и т.п.);

- нечеткое распределение ролей (несоответствие формально установленных и реальных требований к поведению работников, ролевой конфликт);

- отношения в коллективе (отсутствие поддержки, проблемы с общением);

- организационная структура (например, матричная структура организации, предполагающая двойное подчинение, нередко является потенциальным источником стресса для работника, вынужденного одновременно выполнять распоряжения двух руководителей);

- стиль управления (методы неоправданного давления и угроз, сопровождающиеся чувством беспокойства, страха, угнетенным состоянием).

Факторы, зависящие от самого работника, – это личные проблемы, а также специфические качества и черты характера самих работников.

Кроме того, к числу факторов, способствующих или напротив препятствующих возникновению стресса, могут быть отнесены:

- опыт работы;

- восприятие;

- поддержка коллег, друзей и родственников;

– активные попытки повлиять на ситуацию в целях ее улучшения;

– степень агрессивности.

Опыт работы. Говорят, что опыт является лучшим учителем; он же может быть и достаточно сильным фактором, препятствующим стрессу. Как правило, чем дольше работают сотрудники, тем лучше они адаптируются к условиям работы в организации, более успешно преодолевают трудности и устраняют препятствия в работе.

Восприятие. Работники очень часто воспринимают ситуацию не такой, как она есть на самом деле, а такой, какой она им кажется в данный момент. Например, предстоящее увольнение в связи с сокращением штатов один работник может воспринимать как жизненную трагедию, а другой – оптимистически, рассчитывая быстро устроиться на новую работу или создать свое собственное дело.

Естественно, что *поддержка коллег, друзей и родственников* помогает снимать напряжение и преодолевать стрессы. Особенно это важно для тех людей, которые в соответствии с теорией мотивации Мак-Клелланда имеют ярко выраженную потребность во взаимопонимании, дружбе и общении.

Активные попытки повлиять на ситуацию в целях ее улучшения (поведение, направленное на преодоление возникших трудностей и препятствий), как правило, в большей мере способствуют предупреждению стресса и снижению его уровня, чем пассивная позиция выжидания и невмешательства в создавшуюся ситуацию.

Для оценки уровня стресса и причин его возникновения необходимо иметь в виду, что стресс имеет тенденцию накапливаться. Иногда сама по себе довольно незначительная причина, дополняя уже накопленный уровень стресса, может явиться той самой «последней каплей», после которой наступают крайне негативные последствия. Именно поэтому, анализируя стресс, необходимо принимать во внимание всю совокупность причин и обстоятельств, предшествующих его возникновению и обусловивших те или иные последствия стресса.

В настоящее время в зависимости от стрессового фактора выделяют различные виды стресса, среди которых ярко выражены **физиологический** и **психологический**. Психологический стресс в свою очередь можно разделить на **информационный** и **эмоциональный**.

1. Физиологический стресс – результат чрезмерных физических нагрузок, плохого нерегулярного питания, недосыпания.

2. Психологический – вызывают фрустрирующие, неблагоприятные отношения с социумом.

2.1. Информационный стресс провоцирует избыток или дефицит информации при принятии решения. В затруднительное положение ставит и избыток информации, который включает слишком большое количество факторов, которые следует учитывать в момент принятия решения, и ее недостаток, при котором нет четкой определенности.

2.2. Эмоциональный стресс вызывают излишне сильные чувства. Возникает он в опасных для жизни ситуациях или в результате радостных и неожиданных событий. Причины стресса, в этом случае, – сообщение о повышении на службе, рождении ребенка, предложение руки и сердца и пр.

2.3. Управленческий стресс провоцирует высокая ответственность за принимаемое решение.

Если человек не справляется с задачей, не успевает принимать верные решения в требуемом темпе при высокой степени ответственности, т.е., когда возникает информационная перегрузка, может развиваться информационный стресс. Эмоциональный стресс возникает в ситуациях, опасности, обиды и т.д.

Стресс может проявлять себя по-разному. Условно **симптомы стресса** могут быть разделены на три основные группы:

- физиологические;
- психологические;
- поведенческие.

Физиологические симптомы стресса – это повышение кровяного давления, возникновение и обострение сердечно-сосудистых заболеваний и хронической головной боли и т.д. Механизм влияния стресса на физическое состояние человека

до конца не изучен. Однако, безусловно, его воздействие на все жизненные функции и здоровье человека гораздо более сильное, чем было принято считать раньше.

Психологические симптомы стресса – это чувство неудовлетворенности, которое может проявляться в таких формах, как напряженность, беспокойство, тоска, раздражительность. Непосредственно связанными с работой факторами, которые наиболее часто вызывают психологические симптомы стресса, являются нечетко установленные трудовые обязанности и ответственность за их выполнение, а также однообразие в работе.

Поведенческие симптомы – это снижение производительности труда, неявки на работу, текучесть кадров, злоупотребление алкоголем и иные формы проявления стресса, негативно влияющие на количественные и качественные показатели работы.

Следует отметить, что в пределах допустимого уровня стресса работники нередко выполняют работу лучше, чем при отсутствии стресса: улучшается реакция, повышается скорость движений увеличивается интенсивность труда. Пребывание в состоянии легкого стресса может оказаться весьма полезным при необходимости, например, эффектного публичного выступления. Однако высокий уровень стресса и особенно длительное пребывание в стрессовом состоянии резко ухудшают показатели работы.

Кроме того, по мере нарастания стресса заметно возрастает количество неявок на работу – прежде всего в связи с заболеваемостью работников (в результате ухудшения физического состояния, снижения иммунитета, обострения хронических заболеваний и т.д.), а также из-за прогулов, особенно когда состояние стресса сопровождается злоупотреблением алкоголем и употреблением наркотических веществ.

Г. Селье выделил в развитии стресса 3 этапа.

Первый этап – реакция тревоги – фаза мобилизации защитных сил организма, повышающая устойчивость по отношению к конкретному травмирующему воздействию. При этом происходит перераспределение резервов организма: решение главной задачи происходит за счет второстепенных задач.

На втором этапе – стабилизации всех параметров, выведенных из равновесия в первой фазе, закрепляются на новом

уровне. Внешне поведение мало отличается от нормы, все как будто налаживается, но внутренне идет перерасход адаптационных резервов.

Если стрессовая ситуация продолжает сохраняться, наступает *третий этап – истощение*, что может привести к значительному ухудшению самочувствия, различным заболеваниями и в некоторых случаях смерти.

Этапы развития стрессового состояния у человека:

- нарастание напряженности;
- собственно стресс;
- снижение внутренней напряженности.

По своей продолжительности первый этап строго индивидуален. Одни человек “заводится” в течение 2-3 минут, а у другого нарастание стресса может проходить в течение нескольких дней и даже недель. Но в любом случае, состояние и поведение человека, попавшего в стресс, меняется на “противоположный знак”.

Так, спокойный сдержанный человек становится суетливым и раздражительным, он может стать даже агрессивным и жестоким. А человек, в обычной жизни живой и подвижный, становится мрачным и неразговорчивым. Японцы говорят: “Человек теряет свое лицо” (утрачивает самообладание).

На первом этапе исчезает психологический контакт в общении, появляется отчуждение, дистанция в деловых отношениях с коллегами. Люди перестают смотреть друг другу в глаза, резко изменяется предмет разговора: с содержательно-деловых моментов он переходит на личные выпады (например, “Ты сам (а) – такой (такая)...”).

Но самое главное заключается в том, что на первой стадии стресса у человека ослабевает самоконтроль: он постепенно теряет способность сознательно и разумно регулировать свое собственное поведение.

Второй этап развития стрессового состояния проявляется в том, что у человека происходит потеря эффективного сознательного самоконтроля (полная или частичная). “Волна” деструктивного стресса разрушительно действует на психику человека. Он может не помнить, что говорил и делал, или осознавать свои действия, довольно смутно, и не полностью.

Многие потом отмечают, что в стрессовом состоянии они сделали то, что в спокойной обстановке никогда бы не сделали. Обычно все впоследствии очень жалеют об этом.

Также как и первый, второй этап по своей продолжительности строго индивидуален – от нескольких минут и часов – до нескольких дней и недель. Исчерпав свои энергетические ресурсы (достижение высшего напряжения отмечено в точке С), человек чувствует опустошение, утомление и усталость.

На третьем этапе он останавливается и возвращается “к самому себе”, часто переживая чувство вины (“Что же я сделал”), и дает себе слово, что “этот кошмар” больше никогда не повторится.

Увы, через некоторое время стресс повторяется. Причем, у каждого человека есть свой индивидуальный **сценарий стрессового поведения** (по частоте и форме проявления). Чаще всего этот сценарий усваивается в детстве, когда родители конфликтуют на глазах у ребенка, вовлекая его в свои проблемы. Так, одни переживают стресс, чуть ли не каждый день, но в небольших дозах (не слишком агрессивно и без существенного вреда для здоровья окружающих). Другие – несколько раз в год, но чрезвычайно сильно, полностью теряя самоконтроль и находясь как бы “в стрессовом угаре”.

Стрессовый сценарий, усвоенный в детстве, воспроизводится не только по частоте и форме проявления. Повторяется также направленность стрессовой агрессии: на самого себя и на окружающих. Один винит во всем самого себя и ищет, прежде всего, свои собственные ошибки. Другой обвиняет всех вокруг, но только не себя.

Усвоенный в детстве стрессовый сценарий происходит почти автоматически. В этих случаях достаточно незначительного нарушения привычного ритма жизни и работы, как “включается” стрессовый механизм и начинает разворачиваться практически против воли человека, как “маховик” какого-то мощного и убийственного “оружия”. Человек начинает конфликтовать по причине какой-либо мелочи или пустяка. У него искажается восприятие действительности, он начинает придавать негативное значение происходящим событиям, подозревая всех “в несуществующих грехах”.

Стрессовые состояния существенно влияют на деятельность человека. Люди с разными особенностями нервной системы по-разному реагируют на одинаковые психологические нагрузки. У одних людей наблюдается повышение активности, мобилизация сил, повышение эффективности деятельности. Это так называемый “стресс льва”. Опасность как бы подстегивает человека, заставляет его действовать смело и мужественно. С другой стороны, стресс может вызвать дезорганизацию деятельности, резкое снижение ее эффективности, пассивность и общее торможение (“стресс кролика”).

Поведение человека в стрессовой ситуации зависит от многих условий, но, прежде всего от психологической подготовки человека, включающей умение быстро оценивать обстановку, навыки мгновенной ориентировки в неожиданных обстоятельствах, волевою собранность и решительность, опыт поведения в аналогичных ситуациях.

Управление стрессом может осуществляться как на уровне организации, так и на уровне работника.

Управление стрессом на уровне организации может осуществляться по следующим взаимосвязанным направлениям:

- подбор и расстановка кадров;
- постановка конкретных и выполнимых задач;
- проектирование работ;
- взаимодействие и групповое принятие решений;
- программы оздоровления работников.

Подбор и расстановка кадров. Известно, что различные по характеру и содержанию работы в разной степени влияют на создание стрессовой ситуации. Кроме того, и работники по-разному реагируют на такого рода ситуации: одни подвержены стрессу в значительной, другие – в гораздо меньшей степени. Поэтому при подборе и расстановке кадров эти факторы должны быть приняты во внимание, чтобы впоследствии избежать негативных экономических и социальных явлений.

Постановка конкретных и выполнимых задач, даже достаточно сложных, не только снижает опасность возникновения стресса, но и обеспечивает высокий уровень мотивации работников. Кроме того, позитивным фактором является постоянная обратная связь между руководителем и подчиненными

относительно выполнения конкретных работ (например, оценка сроков выполнения и качества промежуточных этапов работы).

Проектирование работ будет эффективным лишь при наличии индивидуального подхода к каждому работнику.

Так, многие работники (особенно молодежь) предпочитают творческую работу, позволяющую принимать самостоятельные решения. Однако другим работникам выполнение однообразных рутинных операций, сохранение привычного темпа и методов труда приносят наибольшее удовлетворение в работе и помогают избежать стресса.

Взаимодействие и групповое принятие решений. Как уже отмечалось, стресс часто возникает в том случае, когда работник не имеет четко установленных задач, не знает, чего от него ждут в работе, на основе каких показателей и критериев будут оценены ее результаты. Если же работник участвует в обсуждении и принятии стоящих перед организацией (подразделением) задач, то создаются условия для самостоятельного планирования работы, развития самоконтроля и тем самым для предупреждения и развития стресса.

Программы оздоровления работников – это обеспечение полноценного питания сотрудников, занятий спортом, разнообразных форм проведения досуга, а также осуществление специфических программ поддержки (например, лиц, страдающих алкоголизмом).

Управление стрессом на уровне работника. Не только общество и организация должны позаботиться об уменьшении потенциальных источников стресса – многое зависит от самого работника. Рекомендации, как избежать стресса, – простые, но достаточно надежные средства, способствующие предупреждению стресса. Как известно, предупредить негативное явление всегда легче, чем иметь дело с его последствиями. Наиболее распространенными рекомендациями относительно предупреждения стресса являются:

– умение правильно распределять свое время (например, составить список наиболее приоритетных задач, проанализировать затраты времени на выполнение различных видов деятельности, рационально использовать время и изыскивать дополнительные резервы времени);

- занятия спортом и физическими упражнениями;
- овладение навыками тренировки, техникой самогипноза и другими методами релаксации.
- метод биологической обратной связи (БОС), или БОС-тренинг, суть которого заключается в обучении пациентов произвольному управлению физиологическими процессами организма, такими, как частота сердечных сокращений и кровяное давление, психоэмоциональный статус.

Многое зависит от самого работника и в плане создания благоприятных социальных факторов, способствующих предупреждению стресса. Это, в первую очередь, налаживание дружеских отношений в семье, создание атмосферы поддержки и доброжелательства в отношениях с друзьями и коллегами по работе.

Правила борьбы со стрессом

- Во-первых, **не нужно запускать ситуации, которые приводят к накоплению стресса.**

- Во-вторых, следует помнить о том, что стресс особенно хорошо накапливается тогда, когда мы полностью концентрируем внимание на том, что его вызывает.

- В-третьих, нужно помнить, что **существует много способов снятия стресса**, например физические упражнения, массаж, сон, пение, ванны с солью и расслабляющими маслами, баня, ароматерапия, расслабляющая музыка, аутотренинг и другие.

Управление конфликтами

Работающие в организациях люди различны между собой. Соответственно, они по-разному воспринимают ситуацию, в которой они оказываются. Различие в восприятии часто приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом. Это несогласие возникает тогда, когда ситуация действительно носит конфликтный характер. Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа или организация в целом) вступает в противоречие с интересами другой стороны. Т.е. *конфликт* – это отсутствие согласия между двумя или более сторонами. Менеджер, согласно своей роли, находится обычно в центре любого конфликта в организации и призван разрешать его всеми доступными ему средствами. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя.

Существуют три подхода к оценке конфликта.

1. Конфликт – негативное, разрушительное для организации явление, поэтому *конфликтов следует избегать* любой ценой.

2. Конфликт – это естественный элемент существования и развития любой группы. Без него группа не может успешно функционировать, и в ряде случаев конфликт позитивно воздействует на эффективность ее работы. Однако таким конфликтом *надо уметь управлять*.

3. Современный подход к конфликту основывается на том, что постоянная и полная гармония, соглашательство, отсутствие новых идей, которые требуют ломки старых приемов и методов работы, неизбежно приводят к застою, тормозят развитие инноваций и поступательное движение всей организации. Именно поэтому менеджеры должны *постоянно поддерживать конфликт* на уровне, необходимом для осуществления творческой инновационной деятельности в организации, и умело управлять конфликтом для достижения целей организации.

Характеристики(параметры) конфликта

Конфликты могут принимать самую разную форму – от простой ссоры двух людей до крупного военного или политического столкновения с участием миллионов. Несмотря на столь многочисленные проявления конфликтных взаимодействий в социальной жизни, все они обладают рядом общих характеристик. Так, всем конфликтам присущи четыре основных параметра:

- *причины* (факторы, вызывающие конфликт;
- *острота* (интенсивность, определяющаяся степенью вовлеченности в конфликт, которая зависит от значимости исхода конфликта для участников);
- *длительность* (продолжительность);
- *последствия*.

Виды конфликтов

Существует несколько классификаций конфликтов. Можно выделить следующие категории конфликтов.

1. По количеству и уровню участников: внутриличностные, межличностные, межгрупповые и организационные.
2. По характеру влияния: рациональные и иррациональные.

3. По характеру причин: объективные и субъективные.
4. По содержанию: общественные и частные.
5. По проявлению: формальные и неформальные.
6. По ранговым различиям: горизонтальные и вертикальные.
7. По количеству причин: однофакторные и многофакторные.

Причины возникновения конфликтов

Факторы, вызывающие возникновение конфликта, можно разделить на три группы: индивидуальные характеристики человека, ситуационные условия, структурные факторы.

Индивидуальные характеристики человека играют важную роль в процессе конфликта. Часто именно различия в ценностях, восприятиях и суждениях, отношениях и убеждениях людей могут явиться причиной возникновения конфликтной ситуации. Реальным источником конфликта могут стать чувства относительно того, какие решения или действия являются правильными, а какие нет; предрасположенность к определенной реакции (положительной или отрицательной) на то или иное событие. Например, сотрудник, заинтересованный в автономной и независимой работе, по всей видимости, негативно отреагирует на попытки поставить его в условия жесткого контроля.

Реакция на конфликт также в значительной степени зависит от национальных особенностей и культуры поведения. Например, в Японии люди проявляют значительно меньшую склонность к явным, открытым конфликтам, чем, например, в США. В этих странах люди по-разному реагируют на конфликты и по-разному находят приемлемое решение: японцы стараются найти компромисс при возникновении конфликтной ситуации, в то время как американцы находят решение вопроса в результате противоборства сторон, участвующих в конфликте.

Ситуационные условия, такие как сложившаяся в организации система связей между сотрудниками, в определенных условиях могут способствовать развитию конфликта в случае, если они являются определяющим фактором во взаимоотношениях между людьми. В частности, на возможность возникновения конфликта могут повлиять следующие факторы:

- слишком высокий уровень взаимодействия;
- необходимость обеспечивать согласие сторон по какому-либо вопросам;
- различия в статусе;
- неопределенность ответственности сторон.

Структурные факторы, являющиеся причиной возникновения конфликтов, связаны с организацией работы в компании, ее стратегией и политикой, иерархией власти и т.д.

Например, причиной конфликта в отдельно взятом подразделении компании могут явиться цели. Например, цель производственного отдела по увеличению производительности не всегда согласуется с требованиями технической эксплуатации и безопасности: увеличение скорости работы станка с нарушением правил техники безопасности приведет к росту вероятности несчастных случаев на производстве и ускорению изнашивания оборудования.

Основные этапы процесса конфликта

Конфликт представляет собой динамический процесс, включающий ряд *этапов*:

- *Скрытая стадия*: противоречия не осознаются участниками конфликта, существует явное или неявное недовольство ситуацией.
- *Формирование конфликта*: формируются противоречия, выдвигаются требования (формальные лидеры, конфликтная группа).
- *Инцидент* – событие, активизирующее действия участников конфликта.
- *Активные действия сторон*.
- *Завершение конфликта* – процесс, результат которого зависит от усилий всех участников конфликта.

Последствия конфликта

К позитивным последствиям конфликта можно отнести активизацию инновационных процессов, повышение качества принимаемых решений, уровня их обоснованности, улучшение количественных и качественных показателей работы. При этом нередко улучшаются социально-психологический климат в коллективе и взаимоотношение его членов.

К негативным последствиям конфликта относятся понижение уровня сплоченности членов группы, проблемы общения, агрессивность либо, напротив, отсутствие интереса к достижению высоких результатов работы. К тому же конфликты могут сопровождаться дополнительными потерями рабочего времени, нарушениями дисциплины, ухудшением состояния здоровья работников, их уходом с предприятия.

Возможные негативные последствия конфликта можно минимизировать, если управлять им. Наиболее часто используемые **методы управления конфликтами** могут быть сведены к следующим:

- организация встреч конфликтующих сторон, оказание им помощи в определении причин конфликта и конструктивных путей его разрешения;
- постановка совместных целей и задач, которые не могут быть решены без примирения и сотрудничества конфликтующих сторон;
- привлечение дополнительных ресурсов (в том случае, когда конфликт был обусловлен дефицитом ресурсов: производственных площадей, финансирования, возможностей для продвижения службе и т.п.);
- выработка обоюдного стремления пожертвовать чем-либо для достижения согласия и примирения;
- административные методы управления конфликтом (например, перевод работника из одного подразделения в другое);
- изменение организационной структуры, совершенствование обмена информацией, перепроектирование работ;
- обучение работников навыкам управления конфликтами, мастерству межличностного общения, искусству ведения переговоров.

Стратегии поведения в конфликте

В случае возникновения конфликтной ситуации люди реагируют на нее по-разному. Основные стратегии поведения в конфликте представлены на рис. 7.1.

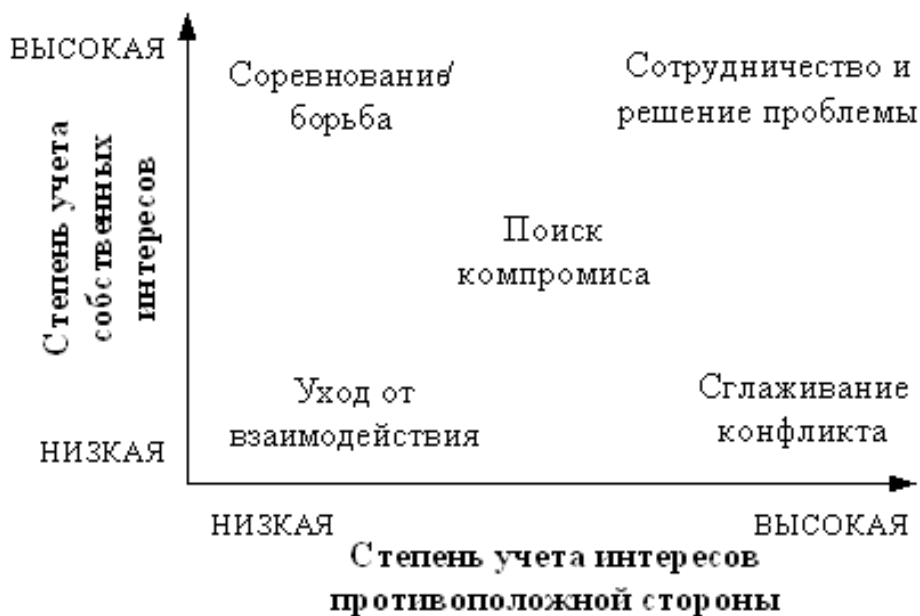


Рис. 7.1. Модель индивидуальной реакции на конфликт

Соревнование предполагает, что одна из сторон хочет удовлетворить свои интересы, не считаясь при этом с тем, как это повлияет на интересы другой стороны.

Сотрудничество имеет место в том случае, когда предпринимаются активные попытки наиболее полно удовлетворить интересы всех участвующих в конфликте сторон.

Уход от взаимодействия. Примером данной стратегии является игнорирование конфликта, нежелание признавать его существование, стремление избегать людей, с которыми возможны разногласия по тем или иным вопросам.

Сглаживание конфликта – стремление одной из сторон конфликта поставить интересы другой стороны выше собственных.

Компромисс имеет место в том случае, когда каждая из сторон конфликта готова частично пожертвовать своими интересами во имя общих.

Один и тот же участник конфликта в зависимости от складывающейся ситуации может использовать разные стратегии разрешения конфликта. Вместе с тем установлено, что в большинстве случаев люди следуют преимущественно одной из уже перечисленных стратегий.

Конфликтная личность в трудных ситуациях

Под *конфликтностью личности* понимается ее интегральное свойство, отражающее частоту вступления в межличностные конфликты. При высокой конфликтности индивид становится постоянным инициатором напряженных отношений с окружающими независимо от того, предшествуют ли этому проблемные ситуации.

Представленные в Таблице 7.1. «Типы конфликтных личностей» характеристики (демонстративный, ригидный, неуправляемый, сверхточный, бесконфликтный») встречаются наиболее часто, но не дают полного перечня.

Например, *холерический тип* темперамента человека часто может приводить к решению им противоречивых ситуаций конфликтным способом. Это связано с тем, что холерик обладает неустойчивым и подвижным типом нервной системы. В то же время, он быстро «остывает» и переходит к неконфликтному взаимодействию.

Таблица 7.1.

Типы конфликтных личностей

<i>Тип конфликтной личности</i>	<i>Поведенческие характеристики</i>
Демонстративный	Хочет быть в центре внимания. Любит хорошо выглядеть в глазах других. Его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся. Ему легко даются поверхностные конфликты, любит свои страдания и стойкость. Хорошо приспосабливается к различным ситуациям. Рациональное поведение выражено слабо. Налицо поведение эмоциональное. Планирование деятельности осуществляется ситуативно и слабо воплощается в жизнь. Кропотливой, систематической работы избегает. Не уходит от конфликтов, в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя хорошо.

Ригидный	<p>Подозрителен. Прямолинеен и негибок. Обладает завышенной самооценкой. Постоянно требует подтверждения собственной значимости. Часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств. С большим трудом принимает точку зрения окружающих, не очень считается с их мнением. Выражение недоброжелательности со стороны окружающих воспринимает как обиду. Малокритичен по отношению к своим поступкам. Болезненно обидчив, повышено чувствителен по отношению к мнимым или действительным несправедливостям.</p>
Неуправляемый	<p>Импульсивен, недостаточно контролирует себя. Отличается плохо предсказуемым поведением, часто ведет себя вызывающе, агрессивно. Может не обращать внимания на общепринятые нормы общения. Характерен высокий уровень притязаний. Несамокритичен. В неудачах, неприятностях склонен обвинять других. Не может грамотно планировать деятельность, последовательно претворять планы в жизнь. Недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами. Из прошлого опыта извлекает мало уроков.</p>
Сверхточный	<p>Скрупулезно относится к работе. Предъявляет повышенные требования к себе и окружающим, создавая впечатление придирок. Обладает повышенной тревожностью. Чрезмерно чувствителен к деталям. Склонен придавать излишнее значение замечаниям окружающих. Может разорвать отношения с друзьями из-за кажущейся обиды. Страдает от себя сам, переживает свои просчеты, неудачи, подчас расплачиваясь болезнями (бессонница, головные боли и т. п.). Сдержан во внешних, особенно эмоциональных, проявлениях. Слабо чувствует реальные взаимоотношения в группе.</p>

«Бесконфликтный»	<p>Неустойчивая оценка в мнениях. Внутренне противоречив. Обладает легкой внушаемостью. Зависит от мнения окружающих. Характерна некоторая непоследовательность в поведении. Ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях. Недостаточно хорошо видит перспективу. Излишне стремится к компромиссу. Не обладает достаточной силой воли. Почти не задумывается над причинами и последствиями поступков как своих, так и окружающих.</p>
------------------	---

Завышенный или заниженный уровень притязаний также способствует возникновению межличностных или внутриличностных конфликтов. Уровень притязаний влияет на определение идеальной перспективной цели, на выбор цели очередного действия, и, наконец, на желаемый *уровень самооценки личности*. Завышенная самооценка обычно вызывает негативную реакцию со стороны окружающих, заниженная – имеет следствием повышенную тревожность, неуверенность в своих силах, избегание ответственности и т. п.

Тема 8. Профилактика дискриминации в организации

Слово дискриминация происходит от лат. *discriminatio*, что означает различие, и это значение очень важно для уяснения и юридического понятия «дискриминация».

Например, при нарушении принципа равной оплаты за равный труд, работникам необходимо сравнить себя с другими работниками, т.е. доказать разницу в оплате труда, и доказать то, что они выполняют равную работу с другими работниками, получающими более высокий оклад. Сравнение с другими работниками – это и ключ к пониманию дискриминации, и способ ее доказывания.

Дискриминация по ТК РФ – это установление работодателем не обоснованных деловыми качествами работников каких-либо ограничений прав работников либо предоставление

им преимуществ, если только эти ограничения или преимущества не определены свойственными данному виду труда требованиями, установленными федеральным законом, или не обусловлены особой заботой государства о лицах, нуждающихся в повышенной социальной и правовой защите.

Трудовой кодекс РФ предусматривает, что каждый имеет *равные возможности* для реализации своих трудовых прав. Часть вторая ст. 3 Трудового Кодекса РФ устанавливает **запрет** дискриминации. Согласно данному запрету никто не может быть ограничен в трудовых правах и свободах или получать какие-либо преимущества независимо от пола, расы, цвета кожи, национальности, языка, происхождения, имущественного, семейного, социального и должностного положения, возраста, места жительства, отношения к религии, политических убеждений, принадлежности или непринадлежности к общественным объединениям, а также от других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работника. Наличие таких не обоснованных деловыми качествами работника ограничений либо преимуществ, тех же требований к возрасту или полу при приеме на работу, является дискриминацией.

Таким образом, ТК РФ запрещает установление каких-либо различий между работниками – ограничений или предпочтений, – приводящее к ограничению или нарушению каких-либо трудовых прав. Запрет дискриминации прежде всего относится к правам, указанным в ст. 21 ТК РФ. Это право на равную оплату труда равной ценности, право не подвергаться дисциплинарным взысканиям в случае, если вы добросовестно исполняете свои трудовые обязанности, право на своевременную выплату заработной платы, право на работу в пределах установленной законом или трудовым договором, коллективным договором, продолжительности рабочего времени, и другие права.

Трудовой кодекс специально предусматривает некоторые исключения из определения понятия дискриминация, т.е. определяет то, что не является дискриминацией. В соответствии с частью 3 ст. 3 ТК РФ не являются дискриминацией установление различий, исключений, предпочтений, а также ограничение прав работников, которые определяются свойственными данному виду труда требованиями, установленными

федеральным законом, либо обусловлены особой заботой государства о лицах, нуждающихся в повышенной социальной и правовой защите.

Дискриминация прав при приеме на работу.

Многие сталкивались с перечнем определенных условий при приеме на работу, к примеру, возрастное ограничение или по половому признаку. Но если такие условия еще можно объяснить самим характером работы, то, как объяснить наличие справки об отсутствии беременности, или договора о запрете иметь детей на определенный срок? Такие требования являются дискриминацией прав работника и соответственно подпадают под действие Трудового законодательства в частности ст. 3 ТК РФ, где указано, что любой гражданин имеет право осуществлять свои трудовые обязанности, не подвергаясь ограничениям, которые ущемляют его права, как социальные, так и моральные.

Но при приеме на работу очень трудно доказать факт проявления дискриминации, поэтому придя на собеседование желательно иметь с собой диктофон, для получения факта нарушения Ваших прав. Еще одним важным аспектом является предоставление доказательств о приглашении на собеседование. Желательно получить официальное письмо как о приглашении на собеседование, так и официальный отказ с указанием конкретной причины. С такими доказательствами уже можно обратиться в суд для компенсации морального вреда и затрат, которые Вы могли понести при подготовке к собеседованию.

Еще одним фактором, который смело можно назвать дискриминацией, является отношение при оформлении на работу инвалидов. Как правило, многие работодатели не хотят брать на работу эту категорию трудящихся из-за дополнительных льгот, которые предоставляет им государство. Но, в соответствии со ст. 25 ФЗ РФ № 162 работодатели не имеют право принимать в расчет цвет кожи или политические убеждения, а также религию, социальное положение, наличие материальных благ или иные обстоятельства, которые не относятся к профессиональной квалификации будущего сотрудника.

Случаи дискриминационных ограничений можно наблюдать в публичных объявлениях о приеме на работу, которые

размещаются в газетах, несмотря на то что такое нарушение подлежит наказанию в силу КоАП РФ Статья 13.11.1. Распространение информации о свободных рабочих местах или вакантных должностях, содержащей ограничения дискриминационного характера. Влечет наложение административного штрафа на граждан – от пятисот до одной тысячи рублей; на должностных лиц – от трех тысяч до пяти тысяч рублей; на юридических лиц – от десяти тысяч до пятнадцати тысяч рублей.

Дискриминация прав на работе.

Случаи дискриминации прав присутствуют и у граждан, которые приняты на работу. К примеру, разная форма оплаты, или наличие льгот, а также требования к работнику по отношению к другим сотрудникам, не обусловленные их должностью и непосредственными обязанностями считается дискриминацией.

Дискриминация при оплате труда проявляется в:

- занижении размера оклада, стимулирующих надбавок и премиальных;
- установлении меньшей зарплаты сотрудникам, работающим на условиях испытательного срока.

Дискриминация в процессе работы. В процессе работы к сотрудникам разных категорий и специальностей могут применяться такие меры дискриминации:

- умышленный недопуск к курсам повышения квалификации;
- препятствование в карьерном росте при наличии всех необходимых у работника профессиональных навыков и деловых качеств;
- отказ в рассмотрении в качестве кандидатуры на более высокооплачиваемую должность из-за личной неприязни;
- расширение перечня обязанностей одному сотруднику без изменения объема работы на других аналогичных должностях при сохранении прежнего уровня заработка.

Косвенная дискриминация

Косвенной дискриминацией являются нейтральные на первый взгляд с точки зрения принципа равенства практики, правила, которые на самом деле имеют негативные последствия

для несопоставимо большего числа представителей определенной группы, независимо от того, отвечают они требованиям данной работы или нет.

Примеры:

– Организация учебных курсов в нерабочее время, например, в выходные дни, может привести к тому, что заинтересованные в таких курсах, но не имеющие в силу семейных обязанностей возможности работники будут лишены такого права на подготовку, что негативно скажется на их карьере;

– Установление более низкой заработной платы надомникам, чем работникам, занятым в офисе, может негативно сказаться на женщинах, национальных меньшинствах, инвалидах, так как, как правило, на дому заняты женщины, инвалиды, а за рубежом – также мигранты;

– Требование знания определенного языка, когда в этом нет крайней необходимости.

Дискриминация при увольнении признаками дискриминации со стороны работодателя будут:

- инициирование в одностороннем порядке процедуры увольнения лиц пенсионного возраста и работников с детьми в возрасте до 3 лет;

- настаивание на увольнении по собственному желанию женщин на ранних сроках беременности;

- умышленное доведение до разрыва трудового контракта путем морального давления на работника;

- наложение дисциплинарных взысканий без состава правонарушения с последующим увольнением.

Ответственность за дискриминацию в сфере труда

В ст. 22 ТК РФ четко прописаны все права и обязанности, как работника, так и работодателя и в случае их нарушения у работника есть несколько путей разрешения конфликтной ситуации: обращение в инспекцию по труду, обращение в прокуратуру или обращение в суд.

При обращении в инспекцию по труду гражданин должен предоставить заявление с подробным описанием факта дискриминации, а также, если у него есть такая возможность приложить подтверждающие документы. При получении

такого заявления инспекция по труду имеет право провести на предприятии ряд проверок, которые помогут собрать дополнительные доказательства нарушения прав работника.

Затем с полученными доказательствами гражданин может обратиться в прокуратуру, в обязанности которой входит надзор за исполнением норм законодательства. Прокуратура также проведет ряд проверок на предприятии и в случае подтверждения факта дискриминации вынесет предписание об устранении нарушений либо предоставит разъяснения законности прав работника.

Следующим шагом будет обращение в суд, где гражданин вначале должен будет доказать нарушение его прав, в частности по причине дискриминации. Затем он может потребовать компенсацию морального или материального вреда, а также устранение нарушений. К примеру, не законный перевод на другую должность, либо несвоевременная выплата заработной платы, незаконное увольнение по причине беременности или другим основаниям, которые нарушают конституционные права гражданина.

Для обращения в суд с требованиями о восстановлении на работе, отмене дисциплинарных взысканий и в других случаях установлены жесткие процессуальные сроки.

Международные акты о дискриминации

Основным международно-правовым документом в сфере защиты от дискриминации является Конвенция Международной Организации труда № 111 «О дискриминации в области труда и занятий». Данная Конвенция ратифицирована Россией и подлежит применению российскими судебными и правоохранительными органами.

Дискриминация в Конвенции №111 определяется как «всякое различие, недопущение или предпочтение, проводимое по признаку расы, цвета кожи, пола, религии, политических убеждений, национального происхождения или социальной принадлежности, приводящее к уничтожению или нарушению равенства возможностей или обращения в области труда и занятий» (п. 1а) ст. 1). Конвенция дает более широкое толкование дискриминации и признает дискриминацией не только ущемление прямо предусмотренных в законодательстве

прав работника, но и *ограничение возможностей*. Так, в ст. 3 Трудового Кодекса говорится об ограничении *прав* работников и их свобод, а Конвенция 111 устанавливает, что дискриминацией является *уничтожение или нарушение равенства возможностей или обращения, или действия работодателя, приводящие к такому уничтожению*, т.е. дискриминацией признается более широкий спектр ситуаций.

Рассмотрим это на простом примере – прием на работу. Есть ли у работника право, согласно ТК РФ, на трудоустройство у данного работодателя (ситуацию с квотированием не рассматриваем)? Ответ прост: такого права у работника нет, что и разъяснил Пленум Верховного Суда РФ в Постановлении от 17 марта 2004 г. «О применении судами РФ Трудового кодекса РФ» в п. 10, в частности, указав: «заключение трудового договора с конкретным лицом, ищущим работу, является правом, а не обязанностью работодателя», «Кодекс не содержит норм, обязывающих работодателя заполнять вакантные должности или работы немедленно по мере их возникновения».

Некоторые работодатели, не брезгающие дискриминационными действиями в отношении работников, считают, что таким образом они могут более эффективно управлять персоналом и достигать лучших результатов в бизнесе. В отдельных случаях они действительно могут получить таким образом незначительную, сиюминутную выгоду. Но в целом такое мнение является ошибочным. Когда трудовые отношения основаны на взаимном уважении, справедливом и честном отношении работодателя и работников друг к другу, когда они выстраиваются на принципах неукоснительного соблюдения законодательства, у работников укрепляется чувство самоуважения, повышается их моральный уровень и мотивация к труду. Трудовые коллективы при такой организации трудовых отношений более производительны и лояльны к работодателям, что положительно сказывается на результатах деятельности организаций, их конкурентоспособности и т.п. В то же время дискриминация создает для работников стрессовые ситуации, ущемляет самоуважение, снижает их мораль – другими словами, способствует деградации работников. Кроме того, дискриминация порождает социальное напряжение в коллективе, что выливается в трудовые конфликты, никак не способствующие улучшению экономических результатов.

Тема 9. Программы по предотвращению насилия в организации

Работа для человека может быть источником удовлетворённости, чувства собственного достоинства, социальных контактов, интеллектуального и эмоционального подъёма, вызванных результатом и процессом труда, а также сопровождающимися ее социальными контактами.

Но та же работа может означать для человека отчуждённость, угнетённость, постоянную борьбу за существование, она может стать причиной фрустрации, болезненных состояний и даже соматических и душевных заболеваний. Синоним всего этого – *моббинг* в разных его проявлениях (*боссинга, буллинга*).

Моббинг – междисциплинарный феномен. Его изучением занимаются социология, психология, конфликтология, юриспруденция. Исследования моббинга как разновидности неуставного поведения в науке управления персоналом получили свое распространение в 1980-х гг. Однако определение моббингу в производственных (социально-трудовых) отношениях было дано только во второй половине 1990-х гг. Х. Лейманом, который определил моббинг как негативные коммуникативные действия, направленные против одного или нескольких людей, происходящие очень часто и долгое время, и имеющие отличительные особенности отношений между жертвой и преступником. Лейман определил 45 вариаций поведения, типичных для моббинга: утаивание необходимой информации, социальная изоляция, клевета, непрекращающаяся критика, распространение необоснованных слухов, высмеивание.

Проявлением моббинга могут быть: бойкот, придирки, насмешки, дезинформация, доносительство, причинение вреда здоровью, мелкие кражи или порча личных вещей.

В современном значении под моббингом понимается преднамеренное поведение одного или нескольких человек, направленное на одного человека или группу людей, повторяющееся в течение полугода или более, включающее в основном намерения моббера навредить авторитету и положению в обществе конкретного человека или нескольких людей, прогоняя его/их с занимаемых им/ими позиций.

Классификация моббинга

Традиционно выделяют два вида моббинга:

1) *вертикальный* – «боссинг» (англ. *bossing* – от англ. *boss* – хозяин, шеф), когда психологический террор в отношении работника исходит от начальника;

2) *горизонтальный* – когда психологический террор исходит от коллег. В англосаксонском диалекте это понятие обозначают как буллинг (от англ. *Bullying* – тиранить, издеваться, донимать).

Отмечается, что боссинг, направленный на одного из работников, сопровождается созданием группировок в организации, подключением к психологическому давлению на работника и других членов организации.

Российская практика свидетельствует, что кроме вертикального и горизонтального моббинга имеет место ***институциональный моббинг***, под которым понимается моральное преследование работников с использованием таких институтов, как аттестация персонала, квалификационные экзамены, рассмотрение служебных споров.

Моббинг, осуществляемый в информационном пространстве через информационно-коммуникационные каналы и средства, называется ***кибермоббингом***. В том числе в Интернете посредством электронной почты, программ для мгновенного обмена сообщениями (Instant Messenger, например, ICQ), в социальных сетях, а также через размещения на видеопорталах (YouTube, Vimeo и др.) непристойных видеоматериалов, либо посредством мобильного телефона (например, с помощью SMS-сообщений или надоедливых звонков).

Предпосылки моббинга со стороны жертвы

- конкуренция с уже существующим авторитетом (через отклонение от психологических рамок коллектива, группы людей в ограниченном пространстве, вожака, начальства);
- стиль поведения, как у жертвы (слабость, жалобность, хлюпкость);
- неприятие навязываемого стиля поведения (вплоть до социально-психологически бессовестного, аморального).

По мнению специалистов, моббингу может подвергнуться каждый, вне зависимости от вида организации или

профессии. Причем, риск стать жертвой моббинга лишь в самой малой степени зависит от особенностей личности. Как показывает практика, жертвами могут стать как мягкие и скромные люди, так и активные, и решительные.

Причины моббинга со стороны противников:

- зависть;
- желание унижить (ради удовлетворения, развлечения или самоутверждения);
- желание подчинить.

Чаще всего причиной моббинга становится зависть. Обычно – зависть к более молодому и удачливому коллеге. Зачинщиками травли во многих случаях становятся пожилые сотрудники, которые боятся потерять место и из-за этого придираются к своим коллегам. Иногда подобный прессинг имеет временный характер и является своеобразным «посвящением» в члены коллектива. В жертву моббинга может превратиться и опытный работник, к которому вдруг начало благосклонно относиться начальство. Иногда причиной моббинга становится самоуверенное поведение: излишнее хвастовство, обилие жалоб, игнорирование корпоративных трапез, вызывающая манера поведения.

Общие организационные причины возникновения моббинга на предприятиях и в учреждениях

Одним из основных факторов, запускающих механизм моббинга, является скрываемое до поры *внутреннее напряжение* коллектива. Это внутреннее напряжение возникает по разным причинам, связанным с организацией труда:

- неясность стратегии и цели организации/учреждения;
- неодинаковые требования начальника к разным сотрудникам;
- постоянное изменение («перетасовка») видов работ и профессиональной нагрузки между работниками (специалистами);
- уравниловка в оплате;
- неприятие инакомыслящих;
- попустительское отношение руководителей организации к любителям интриг и закулисных игр;
- нерациональное устройство информационных потоков;

- расплывчатые границы ответственности и служебных обязанностей
- отсутствие системы кадрового продвижения и возможностей карьерного роста;
- превалирование интимных или родственных связей между руководством и отдельными подчинёнными.

И как только кто-то из сотрудников чем-то спровоцирует некую агрессию в свой адрес – эта разовая агрессия, подогреваемая накопившимся всеобщим напряжением, может перерасти в эмоциональную травлю.

Психическое давление (*боссинг*) со стороны руководителя организации/учреждения (или подразделения этой организации/учреждения) по отношению данному сотруднику выступает в качестве запускающего механизма для горизонтального *моббинга* в этом подразделении.

Основные личностные причины боссинга

1. Боссинг как жизненный стиль. Руководитель в угоду своим амбициям жертвует не только ценными работниками, но и интересами организации. Игра с подчинёнными как с пешками – одна из самых древних, аморальных и, к сожалению, самых увлекательных. Для такого босса властвовать, вносить раздор, сталкивать интересы сотрудников – дело жизни.

2. Боссинг как компенсация собственной закомплексованности. Неуверенность в себе, патологическая подозрительность, заставляющая босса видеть во всех «врагов», привычка самоутверждаться за счёт подчиненных. В этом случае давление с его стороны становится поводом для горизонтального моббинга.

3. Некомпетентность в управленческой сфере, в частности не отлаженный механизм коммуникации с сотрудниками, отсутствие отработанного механизма разрешения конфликтов, отсутствие навыков постановки профессиональных задач и корректной оценки их выполнения.

Моббинг как форма проявления профессиональных деструкций. Моббинг и боссинг являются проявлениями *профессиональной деструкции*. Профессионально-деструктивную деятельность характеризует направленность на получение вредного, с точки зрения общества, результата. Это тот случай, когда человек ориентируется на искаженные

(деструктивные) профессиональные ценности. Соответственно, он ставит деструктивные, социально неприемлемые цели и использует деструктивные средства их достижения. Им движет деструктивная направленность, примерами которой может быть эгоцентризм, стяжательство, нонконформизм, центрирование на сиюминутных выгодах и т.п.

Последствия моббинга для его объектов и инициаторов. Возможные последствия для объектов (жертв) моббинга проявляются в виде нервного срыва, психических травм, соматических заболеваний на почве длительного стресса, снижения самооценки, комплекса неполноценности. Объект боссинга (жертва) каждую минуту ждет подвоха, подставы, нападения: со стороны непосредственного начальника или со стороны коллег, активно включающихся в «горизонтальный» моббинг. Его результатом может быть не только невроз, но и инфаркт, инсульт и даже суицид (самоубийство).

Выделяют прямое и косвенное (не-прямое) влияние моббинга на человека. По данным зарубежного исследования, приводимым И.В. Гулис, *прямое* влияние моббинга проявляется в двух формах его поведения:

- *активная* – гнев, ярость, раздражение
- *пассивная* – тревожность и депрессивное настроение

Особо исследователи выделяют возникающие у объекта (жертвы) моббинга нарушения в *когнитивной* сфере, проявляющиеся в снижении концентрации внимания.

Не-прямое (косвенное) влияние моббинга на его жертву связано с ухудшением ее психического (психологического) и психосоматического состояния. Ухудшение психологического состояния проявляется в снижении самооценки, удовлетворенности жизнью, возникновении депрессии, снижении эмоционального тонуса.

На психосоматическом уровне негативное влияние моббинга проявляется в ухудшении здоровья, в том числе психического, *обострение психических заболеваний* и возникновении телесных заболеваний, затрагивающих различные жизненно важные органы.

«Хотя моббинг и боссинг могут показаться вполне безобидными по сравнению с изнасилованием или другими проявлениями физического насилия, эффект, который они

производят на жертву, особенно если это длится достаточно долго, имеет такую разрушительную силу, что некоторые люди подумывают о том, чтобы покончить жизнь самоубийством», – утверждает Ноа Дэвэнпорт, профессор Государственного университета Айовы.

Моббинг негативно влияет не только на объект (жертву), но и на инициаторов моббинга. Из-за возникшей в коллективе негативной социально-психологической ситуации проблемы данного подразделения организации (или учреждения) не решаются, а усугубляются. Как следствие, не только у жертвы моббинга, но и у его инициаторов (преследователей) появляется стрессовое, депрессивное состояние, ухудшение здоровья (и для *нападения* нужно расходовать много психической и физической энергии).

Прогноз развития моббинговой ситуации в организации и пути ее прекращения. По мнению А.В. Скавитина, «если трудовой коллектив сталкивается с моббингом, это определенный диагноз в отношении управления персоналом». А если моббинг спровоцирован и подогревается руководителем подразделения, решающим свои личные путем боссинга, то работодателю стоит задуматься об эффективности проводимой в организации кадровой политики.

Упомянутая выше Ноа Дэвэнпорт подчеркивает, что моббинг может продолжать свое существование ровно столько, сколько ему позволяет. Это означает, что производственные конфликты, приобретшие форму боссинга и моббинга, должны решаться при непосредственном участии руководителя организации.

Специалисты по управленческому консультированию выделяют три возможных варианта развития управленческой ситуации:

1) руководство организации/учреждения игнорирует существование боссинга и моббинга в подразделениях. Такое игнорирование, скорее всего, приведет к последней стадии развития трудового коллектива, обозначаемой Л.И. Уманским как «пауки в банке», – когда каждый хочет добиться своей цели за счёт всех остальных. Это уже угрожающая стадия распада коллектива; кроме «надоевшей» работы, членов такого коллектива ничто не объединяет;

2) руководство организации/учреждения, сохраняя «честь мундира», оказывает поддержку деструктивному поведению начальника подразделения, что способствует дальнейшему развитию моббинга. Неадекватные управленческие действия неизбежно приведут к ухудшению климата в подразделении, что не способствует успешной работе организации/подразделения. К тому же босс почувствует себя «на коне», в центре внимания. Моббинг может стать его второй, если не основной, профессией. Ретроспективный анализ деятельности данного босса – когда он возглавлял иные подразделения, обычно показывает, что он занимается боссингом уже много лет;

3) руководство организации принимает все меры, чтобы избавить и защитить сотрудников от боссинга и возникновения моббинга. Специалисты признают, что это достаточно сложная задача, так как «зачинщик» находит множество доводов «за». Руководству также необходимо проявлять бдительность и распознавать первые признаки моббинга. Политика компании, которая обязывает сотрудников уважительно относиться друг к другу и поощряет вежливое обращение, способствует предотвращению возникновения моббинга. Если настаивать на соблюдении правил хорошего тона, вежливом обращении, высоких нравственных нормах на рабочих местах и создавать атмосферу заботы о сотрудниках, то появление моббинга и буллинга можно предотвратить. Миллионы руководителей разного звена и тысячи компаний поступают именно так. Они служат хорошим примером и настоящим пристанищем для своих работников.

Индивидуальные рекомендации по избежанию моббинга. Предотвратить моббинг во многих случаях невозможно, так как причинно-следственная связь между поступками потенциальной жертвы и последующей «травлей» не очевидна. Если вы подверглись моббингу:

- Создавайте иллюзию игнорирования с вашей стороны всех попыток вас запугать, обидеть и т.д. Без психологического эффекта мотивация у организаторов моббинга продолжать его пропадает.

- Выявите лидера моббинга и дискредитируйте его всеми возможными средствами. Дискредитация лидера или

даже попытки такой дискредитации позволят прекратить травлю из-за социального самосохранения. Если не представляется возможным дискредитировать лидера – дискредитируйте самого социально слабого участника моббинга. Это переключит группу на него и одновременно продемонстрирует другим участникам моббинга опасность действий против вас.

Тема 10. Методы целенаправленного воздействия на персонал организации

В управлении персоналом менеджеры должны научиться применять такие методы целенаправленного воздействия как убеждение, внушение, похвала и критика.

Убеждение – это направленное воздействие на человека посредством аргументов. Обычные средства **убеждения** – это показ, рассказ и обоснование (аргументация). Как вид **психологического** воздействия, **убеждение** – это воздействие прямое и обращенное к сознанию.

Психология убеждения человека основана на том, что, убеждая, говорящий воздействует на сознание личности убеждаемого, обращаясь к ее собственному критическому суждению. Сутью *психологии убеждения* служит разъяснение смысла явления, причинно-следственных связей и отношений, выделение социальной и личной значимости решения того или иного вопроса.

Убеждение человека можно считать успешными, если человек становится в состоянии самостоятельно обосновать принятое решение, оценивая его положительные и отрицательные стороны.

Убеждения апеллируют к аналитическому мышлению, при котором преобладают сила логики, доказательность и достигается убедительность приводимых доводов. Убеждение человека как психологическое воздействие должно создавать у человека убежденность в правоте другого и собственную уверенность в правильности принимаемого решения.

Психология убеждения человека и роль говорящего

Восприятие информации убеждающей человека зависит от того, кто ее сообщает, на сколько отдельный человек или аудитория в целом доверяют источнику информации. Доверие – это восприятие источника информации в качестве компетентного и надежного. Создать у слушателей впечатление своей компетентности убеждающий, в чем либо, человека может тремя способами.

Первый – начать высказывать суждения, с которыми слушатели согласны. Тем самым он приобретет репутацию умного человека.

Второй – быть представленным в качестве специалиста в данной области.

Третий – говорить уверенно, без тени сомнения.

Надежность зависит от манеры убеждающего разговаривать. Люди больше доверяют говорящему, когда уверены, что у него нет намерения убедить их в чем-либо. Правдивыми кажутся и те люди, которые защищают то, что идет вразрез с их собственными интересами. Доверие к говорящему и убежденность в его искренности возрастают, если тот, кто убеждает человека, говорит быстро. Быстрая речь, кроме того, лишает слушателей возможности найти контраргументы.

Привлекательность коммуникатора (убеждающего) тоже влияет на эффективность психологии убеждения человека. Термином «привлекательность» обозначается несколько качеств. Это и красота человека, и сходство с нами: при наличии у говорящего либо того, либо другого информация кажется слушателям более убедительной.

Психология убеждения человека и роль слушателя

Легче всего поддаются убеждению люди со средним уровнем самооценки. Пожилые люди более консервативны в своих взглядах, чем молодые. В то же время установки, сформированные в подростковом и раннем юношеском возрасте, могут оставаться на всю жизнь, поскольку впечатления, приобретенные в этом возрасте, глубоки и незабываемы.

В состоянии сильного возбуждения, взволнованности, тревожности человека его психология убеждения (податливость убеждению) увеличивается. Хорошее настроение нередко

благоприятствует убеждению, отчасти потому, что оно способствует позитивному мышлению, а отчасти потому, что возникает связь между хорошим настроением и сообщением. Люди, пребывающие в хорошем настроении, склонны смотреть на мир сквозь розовые очки. В этом состоянии они принимают более поспешные, импульсивные решения, полагаясь, как правило, на косвенные признаки информации. Не случайно, очевидно, многие деловые вопросы, например, заключение сделок, решаются в ресторане.

Легче поддаются убеждению конформные (легко принимающие чужое мнение). Женщины более податливы убеждению, чем мужчины. Особенно не результативной может оказаться *психология убеждения* в отношении мужчин с невысоким уровнем собственного достоинства, остро переживающих, как им кажется, свою бесполезность, отчужденность, которые склонны к одиночеству, агрессивных или подозрительных, не стрессоустойчивых.

Кроме того, чем выше интеллект человека, тем более критично его отношение к предлагаемому содержанию, тем чаще он усваивает информацию, но не соглашается с ней.

Психология убеждения человека: логика или эмоции

В зависимости от слушающего, более убеждает человека либо логика и доказательность (если человек образованный и обладает аналитическим умом), либо влияние, обращенное к эмоциям (в остальных случаях).

Эффективной может быть психология убеждения, влияющая на человека, вызывающая страх. Такая психология убеждения более эффективна тогда, когда не только пугают возможными и вероятными негативными последствиями определенного поведения, но и предлагают конкретные способы решения проблемы.

Однако, используя страх для убеждения, и влияния на человека нельзя переходить некую грань, когда этот способ превращается в информационный террор.

Более убеждает человека та информация, которая идет первой (эффект первичности). Однако если между первым и вторым сообщением проходит какое-то время, то более сильное убеждающее влияние оказывает второе сообщение, так как первое уже забыто (эффект новизны).

Психология убеждения человека и способ поступления информации

Установлено, что доводы (аргументы), приводимые другим человеком убеждают нас сильнее, чем аналогичные доводы, приводимые самому себе. Самыми слабыми являются доводы, приводимые мысленно, несколько сильнее – приводимые себе вслух, и самые сильные – те, что приводит другой, даже если он это делает по нашей просьбе.

Методы убеждения:

фундаментальный: представляет собой прямое обращение к собеседнику, которого сразу и открыто, знакомят со всей информацией, составляющей основу доказательства правильности предлагаемого;

метод противоречия: основан на выявлении противоречий в доводах убеждаемого и на тщательной проверке собственных аргументов на непротиворечивость с целью предотвратить контрнаступление;

метод «извлечения выводов»: аргументы излагают не все сразу, а постепенно, шаг за шагом, добиваясь согласия на каждом этапе;

метод «кусков»: аргументы убеждаемого делят на сильные (точные), средние (спорные) и слабые (ошибочные); первых стараются не касаться, а основной удар наносят по последним;

метод игнорирования: если изложенный собеседником факт не может быть опровергнут;

метод акцентирования: расставляют акценты на приводимых собеседником и соответствующих общим интересам доводах («ты же сам говоришь...»);

метод двусторонней аргументации: для большей убедительности излагают сначала преимущества, а затем и недостатки предлагаемого способа решения вопроса; лучше если собеседник узнает о недостатках от убеждающего, чем от других, что создаст у него впечатление непредвзятости убеждающего (особенно эффективен этот метод при убеждении образованного человека, малообразованный же лучше поддается односторонней аргументации);

метод «да, но...»: используется в тех случаях, когда собеседник приводит убедительные доказательства

преимуществ своего подхода к решению вопроса; сначала соглашаются с собеседником, потом после некоторой паузы приводят доказательства недостатков его подхода;

метод кажущейся поддержки: это развитие предыдущего метода: доводы собеседника не опровергаются, а, напротив, приводятся новые аргументы в их поддержку. Затем, когда у него сложится впечатление о хорошей осведомленности убеждающего, приводятся контраргументы;

метод бумеранга: собеседнику возвращают его же аргументы, но направленные в противоположную сторону; аргументы «за» превращаются в аргументы «против».

Психология убеждения эффективна тогда:

1. Когда касается одной потребности субъекта или нескольких, но одинаковой силы;

2. Когда осуществляется на фоне малой интенсивности эмоций убеждающего; возбужденность и взволнованность интерпретируются как неуверенность и снижают эффективность его аргументации; вспышки гнева, брань вызывают негативную реакцию собеседника;

3. Когда речь идет о второстепенных вопросах, не требующих переориентации потребностей;

4. Когда убеждающий сам уверен в правильности предлагаемого решения; в этом случае определенная доза вдохновения, апелляция не только к уму, но и к эмоциям собеседника (путем «заражения») будут способствовать усилению эффекта убеждения;

5. Когда не только предлагается своя, но и рассматривается аргументация убеждаемого; это дает лучший эффект, чем многократные повторы собственных аргументов;

6. Когда аргументация начинается с обсуждения тех доводов, по которым легче достичь согласия; нужно добиться, чтобы убеждаемый чаще соглашался с доводами: чем больше «поддакиваний» удастся получить, тем больше шансов добиться успеха;

7. Когда разработан план аргументации, принимающий в расчет возможные контраргументы оппонента; это поможет выстроить логику разговора, облегчит понимание оппонентом позиции убеждающего.

Психология убеждения человека целесообразна тогда:

1. Когда показывают важность предложения, возможность и простоту его осуществления;

2. Когда представляют различные точки зрения и делают разбор прогнозов (при переубеждении – включая и отрицательные);

3. Когда увеличивают значимость достоинств предложения и уменьшают величину его недостатков;

4. Когда учитывают индивидуальные особенности субъекта, его образовательный и культурный уровень и подбирают наиболее близкие и понятные ему аргументы;

5. Когда прямо не говорят человеку, что он не прав, таким образом можно лишь задеть его самолюбие – и он сделает все, чтобы защитить себя, свою позицию (лучше сказать: «Быть может, я не прав, но давайте посмотрим...»);

6. Когда для преодоления негативизма собеседника создают иллюзию, что предлагаемая идея принадлежит ему самому (для этого достаточно лишь навести его на соответствующую мысль и предоставить возможность сделать вывод); не парируют довод собеседника тотчас же и с видимой легкостью, он воспримет это как неуважение к себе или как недооценку его проблем (то, что его мучает долгое время, другим разрешено в считанные секунды);

7. Когда критикуют в споре не личность собеседника, а приводимые им доводы, спорные или неправильные с точки зрения убеждающего (при этом желательно критику предварить признанием правоты убеждаемого в чем-либо, это поможет избежать его обиды);

8. Когда аргументируют максимально ясно, периодически проверяя, правильно ли вас понимает субъект; аргументы не растягивают, так как это обычно ассоциируется с наличием у говорящего сомнений; короткие и простые по конструкции фразы строят не по нормам литературного языка, а по законам устной речи; используют между аргументами паузы, так как поток аргументов в режиме монолога притупляет внимание и интерес собеседника;

9. Когда включают субъекта в обсуждение и принятие решения, так как люди лучше перенимают взгляды, в обсуждении которых принимают участие;

10. Когда противопоставляют свою точку зрения спокойно, тактично, без менторства.

Внушение (лат. *suggestio* – суггестия) – психологическое воздействие на сознание человека, при котором происходит некритическое восприятие им убеждений и установок. Представляет собой особо сформированные словесные (но иногда и эмоциональные) конструкции, часто также называемые внушением.

С внушениями мы в своей жизни сталкиваемся повсюду – это и воспитание, и образование, и реклама, и политика, и повседневные взаимоотношения. Мы подвергаемся внушению всегда, когда нам что-то пытаются вложить в голову без всяких объяснений и обоснований, заставляя просто поверить в это. С детства нам постоянно что-то внушают и надо заметить, это делается весьма успешно. Большинство из нас верят в такие вещи, которые не имеют прямых доказательств и которые мы сами лично не проверяли. Но при этом, мы считаем их истинными, – это результат чьего-то внушения. Внушение – это грамотное психологическое воздействие на сознание и подсознание человека, благодаря которому он воспринимает некритически различные убеждения, мысли, установки, взгляды, позиции. То есть, это умение влезть в голову человека и оставить в ней нужные установки. В этой статье, уважаемые читатели, мы с вами узнаем, как это делается.

Первым делом следует сказать, что внушение в основном нацелено на подсознание человека. Логика и обоснования в данном случае не играют значимой роли – упор делает на эмоции, отвлечение внимания, псевдологику, запутанные объяснения, многократное повторение, критику альтернативных суждений, в общем на красочность и настойчивость. Самый простой способ что-то внушить людям – это много раз повторить нужную установку. Реклама, пропаганда и в хорошем смысле образование – именно это и делают. Не зря же говорят: повторение – мать учения. Наш мозг так устроен, что чем чаще он что-то слышит или видит, тем большее значение он этому придает. А чем информация для него значимее, тем лучше он ее запоминает и считает истинной. Но и на сознание внушение тоже воздействует.

Внушение бывает прямым и косвенным, полезным и вредным, намеренным и естественным, открытым и скрытым

и так далее. Но для нас важны не эти детали. Для нас важна сама суть внушений. Нам нужно понимать, почему вообще становится возможным кому-то что-то внушить. Это позволит нам противостоять чужим внушениям. А при необходимости, вы сами сможете кому-нибудь что-нибудь внушить.

Внушение состоит из, особым образом, сформированных словесных и эмоциональных конструкций, которые обходят или пробивают критическое восприятие сознания человека и оставляют в его голове нужную информацию. Основой этих конструкций являются два базовых элемента психики человека – это его инстинкты и опыт, знания. Обращаясь к инстинктам человека, мы вызываем у него интерес к себе, а принимая во внимание его опыт, знания, ранее сформировавшиеся убеждения, желания, в общем все то, что он приобрел в процессе жизни – мы настраиваемся с ним на одну волну. Невозможно что-то внушить человеку, если вы с ним будете общаться на разных языках, как в прямом, так и в переносном смысле. Вы должны понимать человека, а он должен понимать вас, только в таком случае связь между вами возможна. И важно, очень важно – подстраивать свои внушения под потребности, желания, страхи, интересы людей. Если вы посмотрите на успешных политиков, то заметите, что, общаясь с народом они, во-первых, говорят на простом и понятном для людей языке, без всяких мудреных словечек, а во-вторых, они говорят о том, что у людей в голове, о том, что люди и так знают и о чем между собой говорят. Это позволяет политикам стать для людей своим человеком, настроиться с ними на одну волну, войти к ним в доверие и на этой волне внушить им нужные установки.

Любое внушение всегда подразумевает донесение до людей информации – на понятном им языке. Он, этот язык, обязательно должен быть разумным, логичным, конкретным, иначе речь пойдет уже не о внушении, а об убеждении, объяснении, просьбе, требовании и так далее. Смысл внушения в том, что оно не нуждается в доказательствах – человек должен просто поверить в то, что ему внушают. Когда мы говорим о словесных конструкциях, используемых для внушения какой-то информации, мы рассчитываем на логику. Она, на самом деле, всегда необходима, в любых убеждениях. А говоря об эмоциональных

конструкциях, мы обращаемся к чувственной сфере людей, пробуждая в них необходимые эмоции. Для успешного внушения нужно и то, и другое. Если кто-то вам скажет, что людям только с помощью эмоций можно что-то внушить или с помощью логики – не верьте в это. Эмоции всегда накладываются на определенную логику, неважно насколько она логична, но она всегда есть. Во внушениях обычно используется псевдологика, которая необходима для прохождения сознательного барьера. Ведь хотим мы того или нет, а сознание всегда будет участвовать в обработке поступающей к человеку информации, если только оно не находится под гипнозом или под воздействием алкоголя и наркотиков. Логика, даже самая примитивная, нужна для того, чтобы отвлечь сознание, чтобы успокоить его. Так устроен человеческий мозг, что он всегда ищет связь между условной причиной и условным следствием. Поэтому-то многие люди всегда могут объяснить свои чувства, найти их причину и с помощью логических рассуждений в состоянии с ними справиться. В частности, психологи этим занимаются, когда работают с людьми – они помогают людям рационализировать свои чувства, с помощью логических рассуждений и таким образом взять их под контроль. И для внушения нужных установок человеку – нужно обозначить логическую связь между ними и теми убеждениями, желаниями, чувствами, которые испытывает человек. Тогда послание будет восприниматься мозгом человека, как истинное, нужное, полезное, правильное.

Так что без логики внушение не работает. Что же касается эмоций, вызванных теми или иными чувствами, то это движущая сила человека. Любую логику, любые доводы, любые, даже самые светлые мысли – необходимо для большей убедительности подкреплять эмоциями. Слова должны цеплять чувства, иначе они не будут иметь никакого веса. При этом мы должны понимать, что если мы сами не добавляем в свои слова эмоций, то те, кто нас слушает, сделают это за нас. Эмоции есть всегда, в том или ином количестве. Просто одним людям нужно больше эмоций, чтобы прислушаться к тем или иным словам, а другим меньше. Поэтому внушая человеку что-то – нужно всегда следить за его эмоциональным состоянием, чтобы понимать, стоит или не стоит добавить эмоций к своим

словам. Как правило, это всегда нужно делать, даже общаясь с очень рассудительными людьми. Либо мы вызовем в человеке нужные эмоции своими словами, либо он сам свяжет наши слова с определенными эмоциями, которые будет переживать. Разумеется, для успешного внушения, внушающему необходимо самому контролировать эмоциональную сферу человека. Поэтому свое послание он должен снабдит достаточным количеством эмоций. Какими будут эти эмоции, зависит от послания. Можно запугать человека, внушим ему страх, можно вызывать в нем восторг, радость, гнев, обиду и так далее. В конечном счете, конструкция, которая осядет в голове человека, должна быть такой: слова + эмоции = образ. Образ – это картинка в голове человека, которую можно объяснить словами, и которая вызывает определенные переживания. И в будущем, если человек услышит, например, слово “грех”, то в его голове сразу появится нужный образ и даже несколько образов, которые будут показывать ему такие сценарии, которые связаны с грехом – не укради [воровство], не убей [убийство], не осуждай [критика, осуждение] и так далее. И он испытает соответствующие этим образам эмоции – негативные. Это может остановиться его перед совершением определенных действий или наоборот, подтолкнуть его к каким-то действиям. Вот так работает внушение – у него есть логическая основа, только эта основа не до конца разумна, а порой и вовсе абсурдна. Поэтому человек всегда имеет объяснение внушенным ему установкам, просто не всегда эти объяснения разумны. Но они есть. Вот что важно понимать. Это важно понимать для того, чтобы и свои собственные убеждения переосмыслить, по мере необходимости, и другим людям внушать какие-то установки, подкрепляя их красивой логикой, чаще псевдологикой.

У самих внушений, как у явления, тоже есть своя логика. Если кто-то кому-то что-то внушает, значит ему это зачем-то нужно. Возникает логичный вопрос – зачем? И вот внушающему на этот вопрос нужно дать ответ. То есть, не надо ждать, пока человек – объект внушения, сам вас спросит о том, зачем вы ему что-то доказываете, объясняете, то есть, внушаете – просто дайте сами объяснения своим действиям. Это важно потому, что люди [особенно умные] всегда пытаются

разобраться с причиной происходящего с ними. Поэтому, или вы, внушая им что-то, эти объяснения предоставите, или они сами их себе выдумают. В зависимости от того, кому и что вы внушаете – объяснения могут быть основаны на железобетонной логике, а могут быть довольно расплывчатыми. Иногда и псевдологические объяснения подойдут, на подобии: ветер дует, потому что деревья качаются. Главное, чтобы человек понимал, что побуждает вас что-то ему доказывать, объяснять, рассказывать, а по сути, внушать. Это необходимо для того, чтобы внушить ему что-то через его сознание.

Дело в том, что люди бывают разные – одним достаточно простых объяснений и бурных эмоций, чтобы во что-то поверить, а другим необходимы объяснения, доказательства, логические доводы, цифры, факты и тому подобные вещи. Другими словами, умным людям нужны разумные обоснования тех или иных утверждений. Поэтому, чтобы что-то внушить этим людям – нужно просто предоставить им нужные доказательства, которые совсем необязательно должны быть настоящими. Это будет внушением через сознание. Когда мы что-то внушаем людям через сознание, мы создаем иллюзию разумности, мы просто рисуем им тот шаблон, который они воспринимают, как истинный, правдивый. Вот пример якобы разумных и правдивых доказательств: ученые выяснили, независимое издание пишет, научные исследования подтверждают, статистика указывает, очевидцы говорят, цифры показывают, в рассекреченных архивах говорится, и так далее и так далее. Скажите, разве все это нельзя подделать? Разве статистические данные в виде цифр – сложнее подделать, чем обычные слова? Разве ссылка на авторитетные источники информации – это доказательство? Разве сами авторитетные источники информации – кристально честны и никогда не ошибаются. Разве СМИ, журналисты, могут быть независимыми? А секретные архивы – откуда нам знать, что они вообще настоящие? Понимаете, о чем я говорю? Все эти доказательства могут быть ничуть не лучше слухов, распространяемых бабушками у подъезда. Поэтому для умных людей можно просто использовать другой подход, чтобы им что-то внушить. Они воспримут информацию через сознание, но при этом информация будет являться ничем иным, как

внушением, по той простой причине, что ее невозможно проверить самому. Так что грань между разумным обоснованием и внушением весьма расплывчатая. Просто разные люди верят в разные вещи. Одни верят в слова, другие в образы, третьи в цифры, четвертые только в то, что сами могут увидеть своими глазами, пощупать, попробовать на вкус. Для всех них существует свой метод внушения. Мы все придерживаемся определенных убеждений, которые сами лично не проверяли на достоверность. Все мы во что-то верим, что нам когда-то внушили и из этого складывается наша картина мира.

Давайте теперь подумаем над тем, где используется внушение. Внушение полезно во многих ситуациях и видах деятельности, начиная с простого общения с друзьями и близкими, и заканчивая торговлей и политикой. Даже если вы не ставите перед собой цель кого-то в чем-то убедить, благодаря внушению вы можете добиться правильного понимания вас людьми. Внушение – это также и частый атрибут манипуляций, а манипуляция – это повсеместно распространенное явление. Кто умеет манипулировать людьми, тот обретает власть над ними. При этом нельзя сказать, что внушение – это что-то обязательно плохое. Все зависит от того, кому и что вы внушаете. Если вы продавец и внушаете покупателю, что ваш товар очень хороший, тогда как в действительности это не так, то можно сказать, что вы мошенник, вы обманываете человека, чтобы забрать у него деньги. А если вы, к примеру, своему ребенку внушаете, что нельзя общаться с незнакомыми людьми и тем более куда-то с ними ходить, то вы делаете не просто хорошее, а нужное дело – вы готовите своего ребенка к жизни и защищаете его от опасности. В обучении внушение тоже имеет огромное значение – чем лучше учитель или педагог умеет внушать нужные мысли своим ученикам, тем более эффективно он будет доносить до них учебный материал и тем лучше они его усвоят. Люди, обладающие хорошими навыками внушения – это отличные учителя, тренеры, воспитатели, психотерапевты, торговцы, политики и манипуляторы. Так что уметь внушать полезно и порой просто необходимо, поэтому свои коммуникативные навыки нужно развивать.

Возможно, у вас возникнет вопрос: почему внушение вообще существует в нашей жизни, почему люди не могут

общаться друг с другом открыто, без всяких внушений донося друг до друга нужную информацию? Все дело в доверии. А точнее, в его отсутствии. Люди не доверяют друг другу. А не доверяют они потому, что их доверие к кому-либо часто не оправдывается. Ну не то, чтобы совсем уж часто, все-таки надо признать, что в нашем обществе обман не такой тотальный и абсолютный, чтобы вообще никому и ничему нельзя было доверять. Но все же люди частенько друг друга обманывают, поэтому их доверие друг к другу низкое. Уровень социального доверия в разных странах разный, но в целом, слепо доверять людям нельзя. Поэтому мозг защищает человека от чужого обмана, заставляя его критически относиться к чужим словам. В нем ведь негативный опыт очень хорошо сохраняется в виде крайне неприятных воспоминаний.

С одной стороны, это хорошо – никому не доверять, а с другой, такое недоверие может распространяться и на тех людей, которые могут доносить до нас полезную информацию. Поэтому и вполне честным людям приходится не просто что-то рассказывать, объяснять, доказывать, но и заниматься внушением нужной информации, нужных мыслей, нужных установок. Ведь внушать другому человеку можно не только какую-нибудь ложь, в которую ему будет вредно верить, но и что-то полезное, что-то правдивое, нужное. Потому что если человек никому и ничему не верит, то он будет не верить в том числе и тем, кто желает ему добра и не будет верить в полезную для него информацию. Вот, представьте себе, что вас три раза обманули при покупке, скажем, книги – продали вам какую-то ерунду, хотя продавец вас заверял, что книга очень полезная и интересная. Как вы после этого будете относиться к продавцам книг? С недоверием, верно? Причем что интересно – вы им всем перестанете доверять из-за своего негативного опыта. Всего три раза вас обманут, но вы после этого будете думать, что все продавцы книг жулики и обманщики. Наш мозг любит обобщать, чтобы уберечь нас от совершения новых ошибок. Представляете, от сколького всего полезного вы из-за этого закроетесь? И что же остается делать честному продавцу книг, если он захочет вам продать хорошую книгу, а вы будете демонстрировать ему свое недоверие? Формула: хороший товар в рекламе не нуждается – здесь не работает. Ведь откуда вам

знать, что товар хороший. Поэтому честному продавцу остается только одно – внушить вам, что книга, на которую вы положили глаз или на которую он обратил ваше внимание, действительно является очень хорошей и ее имеет смысл покупать. Причем делать он это должен не так, как делали предыдущие продавцы, а по-новому, потому что те методы убеждения и внушения, которые эти недобросовестные продавцы использовали – замарали себя негативным опытом обманутых покупателей, в том числе и вашим, и поэтому вы во все те словесные конструкции, которые к вам применялись ранее, уже не верите.

Так что без внушения, как без способа донесения информации, даже честным и порядочным людям в этой жизни не обойтись. Мы с вами должны понимать, что не все люди способны воспринимать логику, не всем людям нужны доказательства, факты, цифры, чтобы во что-то поверить. Не все люди склонны к глубоким размышлениям и анализу. Некоторых из них можно в чем-то убедить только с помощью внушений. Или их проще убедить с помощью внушений, а не с помощью нормального объяснения. Например, есть люди, которые особенно подвержены внушению – их называют внушаемыми. Они вообще верят практически всему – им не нужно ничего объяснять и доказывать, им нужно просто красиво преподнести информацию.

Мы все во что-то верим, что нам когда-то внушили как истину. И мало кто из нас задумывается над тем, насколько эта истина является истинной. А ведь истина, если подходить к ней философски – это не какой-то окончательный вывод и не конечное умозаключение. Истина – это процесс, это движение к истине. То есть, истина – это бесконечность процесса познания. Следовательно, никакая истина не может быть абсолютной. А значит все, что мы знаем, это в какой-то степени либо чье-то внушение, либо самовнушение. Потому что мы просто верим в то, что наши знания истинны, но мы не можем знать этого точно.

Внешнее внушение понимается как психологическое воздействие одного человека (*суггестора*) на другого (*суггерента*). Оно осуществляется с помощью речи и неречевых средств общения, а также отличается сниженной аргументацией со стороны суггестора и низкой критичностью при восприятии со стороны суггерента.

При внушении суггерент *верит в доводы суггестора, высказываемые даже без доказательств*. В этом случае он ориентируется не столько на содержание внушения, сколько на его форму и источник, т.е. на суггестора. Внушение, принимаемое суггерентом, становится его внутренней установкой, которая направляет и стимулирует его активность при формировании намерения.

Существуют **три формы внушения**:

1. сильное уговаривание;
2. давление;
3. эмоционально-волевое воздействие.

По критерию наличия цели и применяемых суггестором для внушения усилий выделяют *преднамеренное и непреднамеренное внушение*. Первый вид внушения характеризуется **наличием конкретной цели**: суггестор знает, что и кому он хочет внушить. В зависимости от особенностей суггерента внушающий подбирает наиболее эффективный в данной ситуации прием внушения.

Второй вид внушения характеризуется тем, что *суггестор не ставит перед собой цель внушить* суггеренту ту или иную мысль, действие или поступок (например, веру или неверие в свои силы), но своим поведением, ненароком брошенной фразой воздействует на суггерента. Характерной особенностью непреднамеренного внушения является то, что человек, производящий его, сам может этого и не подозревать.

По содержанию внушение определяют как специфическое и неспецифическое. Непосредственное отношение к мотивации имеет только специфическое внушение, так как с его помощью суггеренту внушаются конкретные мысли, действия и поступки. Неспецифическое внушение влияет на те или иные психические состояния, настроение (эмоциональный подъем или спад и т. п.)

По способу воздействия внушение делится на *прямое* (открытое) и *косвенное* (закрытое).

Прямое внушение характеризуется открытостью цели внушения, императивностью, прямой направленностью на конкретного человека. Фразы отличаются однозначностью, безапелляционностью, твердостью, произносятся настойчивым,

не допускающим сомнений тоном. Для усиления воздействия используются невербальные средства: немигающий взгляд в глаза суггерента, наклон вперед. Прямое внушение применяется, если человек не оказывает сопротивления или если оно не очень большое.

Косвенное внушение характеризуется опосредованным воздействием на суггерента. Содержание внушения включается в передаваемую информацию в условном или скрытом виде. Используются более мягкие формулировки, меньшие категоричность и давление, чем при прямом внушении.

Этому виду внушения сопротивляющийся, самоуверенный, эгоцентричный суггерент поддастся быстрее, чем прямому внушению. Таким образом, косвенное внушение является внушением «окольным путем», например, в форме намека, когда мысль подбрасывается мимоходом, но достаточно определено. Намек может осуществляться поведением суггестора, его вопросом или утверждением о чем-то, связанном с элементами побуждения, просьбой о совете и т. д. Однако при косвенном внушении суггерент приходит к решению сам.

Приемами косвенного внушения могут быть следующие:

- суггеренту рассказывают о других лицах или событиях, при этом ключевая фраза или повороты сюжета акцентируются с различной интенсивностью и «прозрачностью»;
- в присутствии суггерента обращаются к другим лицам, а текст содержит фразу или сюжет, намекающие на определенные выводы или действия, которые он должен сделать;
- высказывание в условной форме: «если... (совершить какие-то действия), то... (результат будет таким-то)»; такая форма может быть воспринята двояко: так, как сказано, и инверсивно, т. е. если действие не совершить, то результат будет противоположным;
- использование неоконченных фраз, силлогизмов: окончание додумывает суггерент либо по аналогии, либо, при интонационной остановке, исходя только из мелодики фразы;
- произнесение ключевой фразы и сразу за ней отвлекающего текста, не дающего возможности осмыслить первую фразу и сделать вывод, а загоняющего его в подсознание.

Прямое внушение и условия его успешности

Поскольку при внушении общение происходит между внушающим (внушающими) и внушаемым, успех этого процесса зависит от особенностей того и другого лица.

Факторы успешности внушения:

- Содержание внушения, способ его конструирования.
- Особенности личности суггестора.
- Отношения между ними.
- Особенности личности суггерента.
- Обстоятельства: особенности ситуации, состояние суггерента.

Содержание внушения, способ его конструирования. Внушение не действенно, если его содержание противоречит морали и мировоззрению суггерента. Усиливают эффект внушения сочетание логических и эмоциональных компонентов, использование информации, подтверждающей взгляды, к которым склонен, с которыми согласен суггерент.

Особенности личности суггестора, внушающее воздействие которого может быть в данной ситуации наибольшим, следует учитывать при его выборе. При этом целесообразно обращать внимание на его обаяние, склонность к доминированию (то, что в быту обозначают как «сильный характер»), к демонстрации своего интеллектуального превосходства. Но главной характеристикой является авторитетность суггестора, которая складывается из следующих моментов:

- его социальный статус;
- принадлежность его к референтной для суггерента группе;
- наличие прежних заслуг, опыта; ореол известности;
- мнение окружающих о нем как о высоконравственной справедливой личности;
- обладание тем или иным видом власти (власти вознаграждения, принуждения, знатока и т. д.);
- престиж используемых им источников информации;
- таинственность его образа, приписывание ему особых способностей или возможностей.

Отношения между суггестором и суггерентом: доверие – скепсис, зависимость – независимость, доброжелательность – враждебность – существенно влияют на успешность

внушения. Способствует успешному внушению установление эмпатического сопереживания, душевного резонанса, близких межличностных отношений, доброжелательной, дружественной атмосферы, т. е. всего того, что называют раппортом. Для установления раппорта используются следующие средства: расширенное информирование суггерента, детализация текста суггестора, спокойная доброжелательная уверенность, открытые жесты, мягкая эмоциональная манера внушения.

• **Обстоятельства внушения** существенно влияют на его эффективность. Повышают эффект внушения (внушаемость) низкий уровень осведомленности суггерента в обсуждаемом вопросе, малая степень значимости для него этого вопроса, отсутствие опыта поведения в данной обстановке, дефицит времени для принятия решения, неожиданность сообщения. Кроме того, имеет значение состояние суггерента.

Похвала – искреннее одобрение, информирование о правильности совершенного действия и положительная оценка этого действия. Похвала может быть как наградой, так и положительным подкреплением. Второе – предпочтительнее

7 фраз мотивирующей похвалы для коллег

Даже у самого продуктивного и инициативного сотрудника рано или поздно садится батарейка эффективности и, глядя на происходящее, опускаются руки.

Что делать? Похвалить. Одним из самых лучших нематериальных способов поддержать коллегу или наладить мосты – вовремя сказанное доброе и уместное слово. Compliments также необходимы для поддержания позитивной культуры в компании и создания мотивирующей атмосферы в коллективе. Согласитесь, если кто-то из коллег заметил, «как здорово Вы всё придумали», – Ваше настроение значительно улучшается, силы откуда-то берутся, а дела двигаются в гору с космической скоростью. Действительно, поддержка важна и нужна. Отмечено, что команды, где сотрудники хвалят друг друга, работают быстрее, эффективнее, креативнее, не боятся предлагать идеи, не имеют конфликтов, нацелены на общий результат, обмениваются опытом и открыты к новым проектам.

Как хвалить? С чего начать? И есть ли какие-то проверенные выражения?

17 мотивирующих фраз, которые помогут в разных рабочих ситуациях.

Как сказать: «У тебя получилось ЭТО –».

Если Вы хотите действительно помочь коллеге, то добавьте в похвалу определенности. Укажите **что** именно он сделал. Тем самым, Вы покажете и свою заинтересованность в личном успехе коллеги, и понимание всей важности его работы для коллектива.

Совет: старайтесь не переусердствовать, указывайте на действительные победы коллеги.

Какие фразы можно сказать:

- Тобой была проделана большая работа
- Великолепно сделано
- У тебя великолепно получается!
- Как здорово получилось! Ты большой молодец

Как сказать: «Как хорошо ТЫ все придумал».

Признайте авторство коллеги в достижении задачи. Не хвалите сам факт преобразований, а укажите, что именно благодаря Ивану Иванову всё стало значительно лучше.

Совет: не стоит делать это часто, иначе Вы спровоцируете неоднозначные взгляды со стороны коллег или «звездную болезнь» у Ивана Петрова.

Какие фразы можно сказать:

- Это твоя победа.
- Это как раз то, что нужно
- Я знал, что ты можешь сделать это.
- Я полностью доверяю твоему мнению и твоему вкусу.

Как сказать: «Было СЛОЖНО, но ТЫ справился».

Представьте себя на месте коллеги, и Вы прекрасно поймете, как важно, чтобы окружающие понимали, сколько работы, сил и терпения стоит за результатом. Подчеркните сложность задачи, которую преодолел коллега, укажите на его вклад и может, быть, повторите это.

Совет: «Хорошо сделал» – в таком случае будет звучать крайне неуважительно по отношению к труду коллеги. Давайте более развернутые комментарии.

Какие фразы можно сказать:

- Я горжусь тобой!
- Ты всё делаешь правильно!

- Как тебе это удастся
- Был уверен, что не подведешь
- Именно так!

Как сказать: «У тебя есть, чему ПОУЧИТЬСЯ».

Статус «учителя» не только выразит Ваше уважение, но и подчеркнет важность деятельности коллеги или руководителя. Укажите на его персональную сверхспособность.

Совет: уточняйте, чему именно Вы научились у коллеги или руководителя. Иначе похвала превратится в бессмысленный и, отчасти, пафосный набор слов.

Какие фразы можно сказать:

- Открыли новое для этого проекта/компании
- Ты очень классно это (уточнение) сделал. Чувствуется профессионализм и опыт!
- Отличные презентации у тебя! Всегда такие яркие, красочные. Я горжусь, что ты в нашей команде!
- Знаю, что всегда могу обратиться к тебе за советом

И всегда помните, что 1 негативная фраза перечеркивает несколько добрых. Относитесь уважительно к работе коллег, не бойтесь обращать внимание на их достижения и избегайте конфликтов на работе. Например, можно даже воспользоваться таким лайфхаком, как записки комплиментов – коллеги отправляют между собой сообщения с похвалой или прикрепляют стикеры на рабочий стол. Перечитать о своих достижениях – один из действенных способов поверить в свои силы, вспомнить, что когда-то подобные задачи были решены. Ну и заодно, понять, что Ваш коллектив — команда мечты.

Как критиковать сотрудников: шесть правил

Даже опытному руководителю зачастую сложно сказать подчиненным, что и как они могут улучшить в своей работе. Несложно по достоинству оценить хорошо проделанную работу, ведь всем приятно слышать похвалу в свой адрес. Но что делать, когда пинок под зад значительно эффективнее, чем похлопывание по плечу? Вот несколько правил для достижения лучшего результата.

1. Воспринимайте критику как форму обратной связи. Термин «критика» при всей своей точности несет негативный посыл. В отличие от него «обратная связь» подразумевает

участие двух сторон, где оба участника что-то дают друг другу, учатся и растут. Обратная связь дает возможность для обоюдного роста. Вы учитесь, получая обратную связь. И учитесь, давая ее другому. Как только вы замените критику на обратную связь, и вы, и ваш сотрудник станете более расслабленными и восприимчивыми.

2. Сделайте критику регулярной. Многие руководители придерживаются критике до ежегодного обсуждения результативности сотрудника. Это неэффективно, так как работник будет настолько озабочен денежными вопросами, что не сможет сосредоточиться на личностном росте. Помните: отзывы о зарплате, критика развивает сотрудника. Это заставляет обратить внимание на поведение работника, следовать за ним шаг в шаг, оценивать его опыт и помогать двигаться вперед.

3. Критикуйте в малых дозах. Если вы накапливаете претензии в ожидании «подходящего момента», то сотрудник, скорее всего, будет ошеломлен. Критиковать лучше в процессе инцидента или сразу после него. Не ждите, пока проблема забудется. Лучшее время для критики – когда сотрудник уже делает позитивные изменения, но у него все еще остается возможность для совершенствования. Правило: уравновешивайте критику семью заслуженными комплиментами.

4. Начните задавать вопросы. Не пытайтесь убедить сотрудника выполнять свои обязанности так, как вы делали бы, будь на его месте. Вместо этого смотрите глубже, найдите корень конкретной проблемы. Задавайте ему вопросы: «Как ты попадаешь в такую ситуацию?», «Что мы можем сделать, чтобы улучшить положение дел?», «Как ты думаешь, что можно улучшить?». Такие вопросы поощряют сотрудника на раскрытие собственных решений и идей.

5. Слушайте, признавайтесь и учитесь. Вы можете думать, что понимаете ситуацию. Но вы легко можете ошибаться. Когда вы слушаете сотрудника и признаете то, что он говорит, вы узнаете его точку зрения на мир. Это помогает вам лучше понять его мотивацию, его желания. Поняв это, вы лучше поймете, как можно исправить его поведение.

6. Обсуждайте поведение, но не личность. Никогда не говорите: «Ты ненадежен! Ты опоздал три раза на этой неделе!»

Вместо этого, поговорите о поведении: «Ты обычно пунктуален, но на этой неделе опоздал три раза. Что-то случилось?» Соответственно, если вы хотите изменить поведение сотрудника, не затрагивайте личность. Вопрос «Что ты можешь сделать, чтобы стать более пунктуальным?» заведомо тупиковый. Значительно лучшие результаты принесет вопрос: «Что ты можешь сделать, чтобы приходить вовремя?»

Критика сотрудников

Процесс демотивации сотрудников усиливается в том случае, если профессиональная деятельность не удовлетворяет основные потребности сотрудников, а руководители не учитывают определенные психологические механизмы делового общения. Каждый руководитель, делая замечания сотрудникам, заботится, прежде всего, об интересах организации и не задумывается о том, как его замечания воспринимаются сотрудниками. Руководитель уверен в том, что сотрудник воспринимает их точно так же, как он. В этом заключается ошибка руководства. Если замечания делаются еще и в эмоциональной форме, то они воспринимаются сотрудником не в качестве указания на недочеты и ошибки в его работе, а в качестве негативной оценки его личности в целом. В данном случае вместо того, чтобы раскаяться в своих неправильных действиях и с удвоенной энергией взяться за работу, сотрудник не только теряет к ней интерес, но и начинает отрицать свою ответственность за сделанную ошибку, оправдывать себя или реализовывать себя в другой непрофессиональной деятельности. Это происходит потому, что сотрудник воспринимает действия руководителя как направленные против своей личности, а не против недочетов в его работе, и тогда происходит активизация психологических защитных механизмов. К механизмам психологической защиты Зигмунд Фрейд относил такие, как отрицание, вытеснение, замещение, проекция, рационализация, регрессия, реактивные образования и некоторые другие. Они не осознаются личностью и автоматически включаются, когда человек попадает в неприятную для себя ситуацию. Эти защитные механизмы, с одной стороны, служат для снижения остроты отрицательных переживаний; с другой —

искажают восприятие реальности и проявляются в определенных реакциях личности. Отрицание проявляется в том, что сотрудник отказывается принять факт своей ошибки и на замечание руководителя у него возникает реакция "не может быть". Вытеснение характеризуется забыванием, то есть сотрудник может совершать одну и ту же ошибку не в силу своей "бестолковости" или из-за "вредности", а потому, что сделанное ему замечание было болезненно для него и он вытеснил его из своего сознания. Проекция – это бессознательное наделение других людей собственными чувствами, негативными качествами, которые не осознаются их носителем. Поэтому, во-первых, руководитель может обвинять сотрудника в том, что присуще ему самому, но не осознается им. Вспомните известное евангельское выражение: "В чужом глазу соринку видишь, а в своем – бревна не замечаешь". Во-вторых, сотрудник может бессознательно приписать начальнику свои собственные чувства и поэтому воспринять его слова совсем не так, как ожидает руководитель. Рационализация обеспечивает блокировку осознания истинных мыслей, чувств и мотивов деятельности человека; он в силу данного механизма использует более приемлемые для себя объяснения своего поведения. Одним из проявлений рационализации является оправдание себя. Регрессия выражается в инфантильности, когда поведение сотрудника напоминает поведение беспомощного ребенка. Реактивные образования проявляются в том, что вместо истинных чувств личность демонстрирует противоположные. Например, вместо агрессии или ненависти сотрудник использует лесть. Руководитель, заметив проявления описанных защитных механизмов у своих сотрудников, должен признать, что он или кто-то из его заместителей оказывает травмирующее воздействие на работников, которое усиливает процесс демотивации.

Деструктивная критика – разрушитель мотивации сотрудников

Часто так бывает, HR-департамент разрабатывает системы мотивации как материальной, так и нематериальной, постоянно улучшает ее элементы, и, казалось бы, все должно работать. А нет, почему-то сотрудники все больше и больше

проявляют признаки полной демотивации, не желают выкладываться на все 150 %, потеряли «блеск в глазах», инициативу и вообще желание работать. Вопреки всем правилам, по которым должна работать система мотивации, почему-то лучшие сотрудники уходят, а худшие остаются.

Так что же происходит? В чем причина? Очень часто причиной является демотивирующее поведение непосредственных руководителей. И одним из самых главных разрушителей мотивации является деструктивная критика сотрудников. Для начала давайте определимся, что же такое деструктивная критика, а что такое конструктивная.

Деструктивной критика может быть по форме или по содержанию. По форме – значит высказана в некорректном эмоциональном тоне, публично, с повышением голоса, в оскорбительной манере, с излишним сарказмом, переходом на личности, возможно, с применением нецензурной лексики или с навешиванием ярлыков. По содержанию критика становится деструктивной, если высказана в общей форме, на которую трудно что-либо возразить, без конкретики, без попытки найти положительные элементы всей работы или самого сотрудника, без перехода на конструктивное обсуждение изначальных ожиданий.

Например: «Сергей, вы постоянно затягиваете сроки! Нельзя же быть таким замедленным! Что вы вечно копошитесь? Начнете вы когда-нибудь нормально работать или нет?!»

Соответственно, конструктивная критика по своей форме и содержанию не задевает самолюбия критикуемого, сохраняет мотивацию повышения результатов работы, направляет его действия на исправление допущенных неточностей или ошибок.

По форме – это значит высказано в максимально корректной уважительной манере, как правило, с глазу на глаз, без посторонних, без оскорбительных интонаций тона голоса, не переходя на личности, с применением общепринятой профессиональной лексики.

По содержанию – предварительно высказано одобрение той части работы, которая действительно сделана хорошо, затем озвучены обоснованные рациональные замечания непосредственно к результатам конкретно обсуждаемой работы, без обобщений, а затем сразу переход к обсуждению

предложений по их улучшению. Часто этот прием называется трехслойным бутербродом: сладкая булочка / перченая котлета / сладкая булочка. Такой простой прием не позволяет скатиться к деструктивной критике, поскольку вынуждает разложить результат работы на части, найти в них положительные элементы, которые заслуживают похвалы, а затем перейти к конструктивному обсуждению того, что необходимо сделать, чтобы получить нужный результат.

Например: «Сергей, вы сделали большую работу, собрали много информации. Но поскольку вы не укладываетесь в установленные сроки, мы нарушаем общий срок выполнения проекта. Давайте посмотрим, в чем причина, и построим работу так, чтобы уложиться в намеченный график».

Да, это может быть дольше и сложнее, чем просто сорваться мимоходом. Но гораздо эффективнее, причем как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

А теперь давайте попробуем разложить по пунктам, какие отдельные типичные ошибки совершают руководители, когда критикуют своих сотрудников. И как надо правильно ставить задачу и давать обратную связь, чтобы своей критикой не демотивировать сотрудников.

1. Ставя задачу сотрудникам, заранее качественно продумайте и озвучьте им свои ожидания. А лучше, прежде чем принять решение, обсудите его со своими сотрудниками. Добейтесь полного понимания и принятия поставленной задачи. Ведь когда нам приходится критиковать? Когда сотрудник не оправдал наших ожиданий, не смог сделать именно так, как нам виделось правильным, либо не понял, чего от него ожидают.

Особенно, если это какие-то повышенные ожидания, без учета реальных возможностей сотрудника и адекватных сроков. Часто, если сотрудник действительно профессионал своего дела, плохой результат работы может быть вызван не столько неправильными действиями сотрудника, сколько неточным, некорректным или нереалистичным заданием «Иди туда – не знаю куда, принеси то – не знаю, что но чтобы было всем хорошо!».

2. Избегайте критики руководителей, находящихся в вашем подчинении, в присутствии их подчиненных. Особенно, если критика деструктивная. Если, конечно, вы не решили

расстаться с этим сотрудником и таким образом хотите подтолкнуть его самого к этому решению. Поскольку тем самым вы демотивируете своего подчиненного, у которого есть свои подчиненные, даже не дважды, а как минимум в квадрате. Почему?

Негативная мотивация – это побуждения, вызываемые осознанием неудобств, наказаний, которые могут иметь место в случае невыполнения работы. Предвидение неприятностей, связанных с работой, и стремление их избежать – важнейшие стимуляторы активности при действии негативной мотивации.

Негативная мотивация – это побуждения, вызываемые осознанием неудобств, наказаний, которые могут иметь место в случае невыполнения работы. Предвидение неприятностей, связанных с работой, и стремление их избежать – важнейшие стимуляторы активности при действии негативной мотивации. Цель работников – снизить угрозу и вызываемый ею страх, что побуждает действовать в соответствии с требованиями руководителя. Особенности негативной мотивации:

- высокая вероятность наказания определяет соответствующие ожидания и поведение. Чем больше вероятность наказания, тем выше частота избегания действий, вызывающих наказание;

- негативная мотивация более действенна, если ее применяют сразу после нежелательных действий сотрудника, а не в отсроченной перспективе. Чем отдаленнее во времени негативные санкции, тем меньшее влияние они оказывают на поведение сотрудника;

- максимальный эффект дает сочетание негативных санкций с позитивным подкреплением, то есть двусторонняя мотивация. Работник не выполнил план и за это был лишен премии, но у него хорошие способности и перспективы достичь высоких показателей в работе. Лишение премии для него – негативное подкрепление, а позитивным в данном случае будет ободрение работника, выраженная убежденность в том, что он выполнит план;

- эффект воздействия негативной санкции на работника зависит от количества потребностей, которые в результате ее применения не были удовлетворены, и их значимости для

данного работника. Неудовлетворение физиологических потребностей (1 уровень по Маслоу), как правило, оказывает наиболее сильное воздействие.

Замечания, неодобрение, выговор, чувство вины, страха, несомненно, оказывают определенное мотивационное воздействие. Однако негативные санкции не всегда имеют достаточное влияние на персонал. Поэтому следует учитывать *недостатки негативной мотивации*.

1. Наказание стимулирует к деятельности только в период действия угрозы.

2. Негативные санкции могут нарушать нормальное поведение работников, вызывать негативизм в их отношении к руководителю. Даже ожидание наказания может провоцировать состояние повышенной тревожности (у сотрудников тревожно-мнительного типа).

3. Негативные санкции могут привести к имитации деятельности.

4. Негативная мотивация может подкреплять негативное поведение работника, служить дополнительным способом выделиться в коллективе, повысить самооценку (например, у людей с истероидной акцентуацией характера).

Мотивация страхом имеет слишком много негативных последствий, чтобы быть успешной в реальной практике. В такой ситуации работники испытывают постоянный внутренний стресс, в результате чего снижается не только качество работы, но и наносится реальный вред здоровью людей. Более того, формируется определенный тип сотрудников, которые не способны принимать самостоятельные решения, боясь ошибиться.

Многие руководители играют на психологии страха и вины подчиненных. Но в этом проявляется и проблема самих руководителей, их психологической неподготовленности, а зачастую и повышенной тревожности, неуверенности, непонимания людей и недоверия к ним. Это говорит о необходимости подготовки руководителей в психологическом отношении.

Что же выбрать: кнут или пряник? Над ответом на этот почти философский, а на деле очень практичный вопрос задумываются большинство предпринимателей-руководителей. И находят весьма поучительные ответы.

Яна Дубейковская (агентство «Кадровый банк Екатеринбург») рекомендует: «Если вы решили серьезно разработать и внедрить систему поощрений и наказаний (пряника и кнута), вам необходимо ответить на несколько ключевых вопросов.

Во-первых, кто вам симпатичнее в личностном и производственном смысле: люди с заниженной самооценкой, которые не создают управленческих проблем и терпеливо исполняют все ваши поручения, или люди с достаточно высокой самооценкой, обсуждающие ваши поручения в том случае, если считают их спорными.

Во-вторых, каким образом следует дифференцировать мотивационную систему в зависимости от разных групп сотрудников. Например, для сотрудников, работа которых предполагает инициативу и самостоятельность (менеджеры, торговые представители и т.д.), не рекомендуется система с эксплуатацией чувства страха и наказания за малейшее отступление от должностной инструкции, в то время как для другой группы сотрудников такая система может быть вполне эффективной.

В-третьих, выберите одну из двух основных методик поощрения и наказания: публичную или личностную (внешнюю или внутреннюю). Если на вашем предприятии политика в работе с персоналом строится на основе публичности и коллективности, то уместными будут такие способы наказания, как постановка на вид, выговор на общем собрании коллектива и т.д. Если же вы придерживаетесь «точечной» политики в работе с подчиненными (то есть строите со всеми индивидуальные взаимоотношения) и сотрудники работают именно «на вас», то более уместным способом поощрения или наказания будет личная похвала или выражение претензий в личном разговоре.

В-четвертых, продумайте баланс материальных и нематериальных (моральных) видов поощрения и наказания. Люди редко психологически ориентированы только на деньги. Как только средняя потребность в материальном обеспечении жизни удовлетворяется, на первый план выходят потребности более «высокого» порядка, например, профессиональная и личностная самооценка. В этом случае более уместными и мотивирующими оказываются такие виды поощрений, как благодарность, повышение по службе и т.д.»

Противоположностью негативной мотивации является позитивная (положительная). К ней относится любое выражение благодарности, внимания, денежные премии, вознаграждения, повышение по службе и т.д.

Тема 11. Устойчивые формы тайного принуждения сотрудников: манипуляции, психологические игры, рефлексивное управление

Вопросы обеспечения кадровой безопасности персонала на рабочих местах остаются актуальными во все времена. Каждая уважающая себя компания обеспечивает безопасный климат и проводит политику по предотвращению проявлений насилия на рабочих местах. Любые условия и факторы, способствующие формированию неблагоприятной рабочей обстановки, должны быть устранены.

Психологические игры

Само понятие психологической игры введено Э. Берном в работе «Игры, в которые играют люди». В основе психологической игры лежат трансакции, имеющие манипуляционные корни. Под трансакцией понимается акт воздействия или единица общения.

Трансакционный анализ Э. Берна представляет собой концепцию, в которой взаимодействие людей анализируется с точки зрения трех основных эго состояний «я»: Родитель, Ребенок и Взрослый.

Понятийный аппарат данной концепции включает ряд терминов, раскрываемых в работе подробно: процедуры, ритуалы, времяпровождение, игры, близость, деятельность. Игры отличаются от всех этих понятий наличием скрытого выигрыша. «Игрой мы называем серию следующих друг за другом скрытых дополнительных трансакций с четко определенным и предсказуемым исходом. Она представляет собой повторяющийся набор порой однообразных трансакций, внешне выглядящих вполне правдоподобно, но обладающих скрытой мотивацией; короче говоря, это серия ходов, содержащих ловушку, какой-то подвох. Игры отличаются от процедур, ритуалов и времяпровождения двумя основными характеристиками: скрытыми мотивами и наличием выигрыша.

Процедуры бывают успешными, ритуалы эффективными, а времяпровождение выгодным. Но все они по своей сути чистосердечны (не содержат «задней мысли»). Они могут содержать элемент соревнования, но не конфликта, а их исход может быть неожиданным, но никогда драматическим. Игры, напротив, могут быть нечестными и нередко характеризуются драматичным, а не просто захватывающим исходом».

Распознавание эгосостояний осуществляется посредством анализа интонаций, поведения, выражения лица, жестов и положения тела, а также речевых клише, присущих конкретному типу ролей.

Эверетт Шостром на основе концепции Э. Берна выделяет определенные типы манипуляторов и показывает, что современные манипуляторы в общении используют целые системы манипуляций.

Манипулятивные системы Э. Шостром выделяет четыре основных типа манипулятивных систем.

1. Активный манипулятор пытается управлять другими с помощью активных методов. Он ни за что не станет демонстрировать свою слабость и будет играть роль человека, полного сил. Он пользуется при этом своим социальным положением или рангом: родитель, старший сержант, учитель, босс. Он опирается на бессилие других и добивается контроля над ними. Его любимая техника – «обязательства и ожидания», принцип табели о рангах.

2. Пассивный манипулятор – противоположность активному. Он прикидывается беспомощным и глупым. В то время как активный манипулятор выигрывает, побеждая противников, пассивный манипулятор выигрывает, терпя поражение.

Позволяя активному манипулятору думать и работать за него, пассивный манипулятор одерживает сокрушительную победу. Лучшие его помощники – вялость и пассивность.

3. Соревнующийся манипулятор воспринимает жизнь как постоянный турнир, бесконечную цепочку выигрываний и проигрываний. Себе он отводит роль бдительного бойца. Для него жизнь – битва, а люди – соперники и даже враги, реальные или потенциальные. Он обладает чертами пассивного и активного манипулятора.

4. Безразличный манипулятор. Он старается быть индифферентным, уходит от контактов. Его девиз: «Мне наплевать». Его методы то пассивны, то активны. На самом деле ему не наплевать, иначе он не стал бы затевать сложную манипулятивную игру. В «безразличность» часто играют супружеские пары. Угрозы развода служат прекрасным примером того, как манипулятор старается завоевать партнера, а отнюдь не разойтись с ним.

Скрытое внутриорганизационное управление людьми осуществляется на основе использования поведенческих моделей, связанных с вышеназванными манипулятивными системами.

В роли активного манипулятора в российских компаниях чаще всего выступают начальники любого уровня, карьеристы (амбициозные молодые специалисты), сотрудники, состоящие с руководством компании в дружеских или родственных отношениях, охранники, администраторы.

Он воздействует на коллег и подчиненных путем применения грубой силы (оскорбления, крика) или более изощренными способами: психологическим давлением, тонкими интригами. Активный манипулятор часто объясняет свою неприемлемость к ошибкам и недостаткам других заботой о процветании компании, хотя его личная выгода состоит в том, чтобы быстро продвигаться вверх по карьерной лестнице. Он непременно использует оплошность или ошибку сотрудника для последующего воздействия на человека через чувство вины.

Все люди для активного манипулятора – соперники, реальные или потенциальные. При этом он стремится собрать вокруг себя группу лояльных и преданных ему сотрудников, которых при случае он будет защищать. Плата за подобную защиту для его коллег будет слишком высока. Более позитивным из активных манипуляторов является человек, занимающий позиции старшего товарища, «палочки-выручалочки», эксперта, наставника, «отца родного» (назовем этот тип «Спасителем»). Все жертвы воспринимают и оценивают его положительно, поскольку он никогда не действует грубо. Роль «Спасителя» в коллективе чаще играют люди в возрасте, опасющиеся конкуренции со стороны амбициозной молодежи и не умеющие (или не готовые) жестко играть по их правилам. «Спаситель» управляет окружающими за счет убеждения всех

в собственной незаменимости и осуществления навязчивой опеки. Цель – повышение социального статуса, моральные и материальные бонусы.

Соревнующийся манипулятор часто является прототипом активного: он рассматривает жизнь в коллективе как состояние, требующее постоянной бдительности, поскольку здесь можно или выиграть, или проиграть. Цель – власть и контроль над окружением. В условиях постоянной конкуренции на рынке очень полезно направить такого манипулятора в нужное для компании русло – на борьбу с конкурентами.

Пассивный манипулятор чаще всего играет роль жертвы. Это может быть жертва развода, детей, мужа, грубого начальника, тяжелых обстоятельств, горькой судьбины, ранней любви, необдуманного поступка и т.п. Стратегия жертвы состоит в том, чтобы привлечь внимание коллег к собственным проблемам («Я такая несчастная, мне так сейчас плохо, и потому мне срочно нужна помощь») и заставить помогать себе, пусть даже за счет их собственного рабочего времени и в ущерб обязанностям. Позиция может быть такой: «Мне так плохо, что не подходите ко мне со своими глупыми вопросами, заданиями, работой...». Цель – снять с себя ответственность за свои действия и ошибки.

Безразличный манипулятор интригует людей своим безразличием, демонстративным равнодушием. Уж он-то явно объективен, поскольку не заинтересован ни в чем. Как правило, это сотрудник, обладающий авторитетом или талантами. Такие люди подчеркнуто внимательны и любезны. Они держат дистанцию и избегают демонстрировать свои истинные чувства. Однако за кажущимся безразличием всегда стоит глубокая личная заинтересованность, которая абсолютно неожиданно для других может проявиться и привести к победе, ошеломив окружающих.

Выбор стиля манипуляции зависит от двух моментов: от личностных особенностей человека (флегматику не сыграть роль активного манипулятора, а для сангвиника очень тяжела роль слабой незащищенной жертвы) и от места в должностной иерархии (чем оно выше, тем больше появляется возможностей для перехода от пассивных к активным манипуляциям).

Рефлексивное управление

Концепция рефлексивного управления возникла и развивалась преимущественно в нашей стране. Выделяются следующие четыре исторических периода ее разработки:

- исследовательский (с начала 1960-х до конца 1970-х);
- практико-ориентированный (с конца 1970-х до начала 1990-х);
- психолого-педагогический (с начала до середины 1990-х);
- психосоциальный (с конца 1990-х).

Скрытое психологическое принуждение человека в практике социального управления является по своей природе рефлексивным. В социальной психологии рефлексия означает осознание человеком того, как его воспринимают и оценивают окружающие. Человек ведет себя в коллективе определенным образом в результате ожиданий именно этого поведения с его стороны («ты начальник, поэтому ты должен поступать так», «на твоей-то должности лучше сидеть и не высовываться»). Есть хорошее выражение «короля играет свита» (theretinueplaystheking). Ваше решение предопределяется другими. Каким образом? Создается мнение, которым человек уже приведен в состояние, когда он и сам готов принять нужное решение. Дальше, для повышения вероятности того, что он это решение реально примет, его аккуратно и в полном соответствии с законодательством «стимулируют», «подталкивают» и одновременно перекрывают возможности ухода в сторону. Окружающие навязывают человеку определенную стратегию поведения, причем делают это не прямо и грубо, а признавая за ним право на подобное поведение, подыгрывая его решениям, сопровождая их одобрением и поощрением. В качестве такого «подыгрывания» могут выступать манипуляции и акты манипулятивного воздействия. Любые обманные движения (провокации и интриги, маскировки и розыгрыши, создание ложных объектов и вообще ложь в любом контексте) представляют собой реализацию рефлексивного управления.

Манипуляция – это скрытое управление собеседником против его воли. Манипулятор добивается нужного ему результата путем обнаружения у оппонента недостатков и слабостей, и направленного воздействия на его эмоции и чувства.

Манипуляции бывают сознательными – когда для достижения цели пользуются жесткими психологическими техниками и манипулятор четко понимает, что и зачем он делает, и бессознательными – в этом случае человек лишь следует сложившимся привычкам и усвоенным с детства деструктивным моделям поведения.

Во внутренних уставах и в корпоративных кодексах многих солидных фирм есть положение о деловой этике. Там оговаривается, что сотрудники не должны в своем поведении выходить за рамки взаимной вежливости и применять для достижения своих целей сомнительные в нравственном отношении приемы. Но слова "манипулятор" и четкого определения манипуляции, равно как и полного перечня запрещенных форм манипулятивного поведения, вы там не встретите.

Это и не удивительно: ведь для многих манипулятивное поведение является настолько привычным, что мы считаем его чем-то само собой разумеющимся, "недостатком" или "чертой характера".

Увы, наличие в коллективе любителя подергать коллег и подчиненных за ниточки часто порождает нервную атмосферу, конфликты и интриги, отвлекая внимание и силы сотрудников от решения основных задач бизнеса. Так что в итоге забота по распознаванию и нейтрализации любителей "таскать каштаны из огня чужими руками" целиком и полностью ложится на плечи менеджера по персоналу.

Далеко не всем менеджерам удастся с ходу вычислить сотрудника-манипулятора, и в дальнейшем, разбирая конфликты и жалобы его коллег, они вынуждены иметь дело не столько с ним самим, сколько с последствиями его поведения. При этом в деловой практике есть немало примеров того, что люди (независимо от пола, возраста и служебного положения), сталкиваясь с манипулятором, отвечают ему агрессией или пассивностью вместо того, чтобы оказать спокойное эффективное противодействие и остаться на высоте положения.

Чтобы определить, есть ли среди сотрудников компании манипуляторы, обратите внимание на стили поведения и взаимодействия коллег. Именно в том, как сотрудники общаются друг с другом, и проявляются признаки скрытого управления.

Манипуляция возникает в тот момент, когда человек начинает исполнять одну из трех ролей: Агрессора, Жертвы или Спасителя (данные роли описал и подробно проанализировал психолог Эрик Берн в своей книге "Игры, в которые играют люди").

Скрытое управление людьми основано на использовании поведенческих моделей, связанных с вышеназванными ролями. При этом человек может избирать тот или иной стиль поведения как преднамеренно, так и бессознательно.

Сознательный манипулятор не всегда вреден – ведь навыки такого сотрудника можно использовать в интересах компании (например, в ситуации жестких переговоров с деловыми партнерами). В сущности, любой человек, в чьи профессиональные обязанности входит ведение переговоров, должен если и не владеть техниками скрытого управления, то по крайней мере уметь распознавать манипуляции со стороны партнеров и уметь противостоять им.

Но в российской практике менеджерам по персоналу чаще приходится сталкиваться с бессознательными манипуляторами. Трудность состоит в том, что бессознательный манипулятор, как правило, даже сам себе не признается, что его привычное поведение является чем-то предосудительным или неэтичным, наоборот многие склонны считать себя "радетелями о всеобщем благе", "борцами за правду" или "невинными жертвами".

"Хищник", "бедняжка" или "змея подколотная"?

Бессознательным манипулятором может быть любой сотрудник, привыкший использовать в жизни ту или иную модель манипулятивного поведения. Его главное оружие – эмоции, как собственные, так и чужие.

Стиль манипуляции зависит от типа личности. Как уже упоминалось, одни симулируют беспомощность, другие ведут себя агрессивно и напористо. В современных книгах по психологии и управлению персоналом представлено множество классификаций типов манипуляторов, однако наиболее основательной считается классификация Шосторма.

Например, Жертва (общий психологический тип – "Бедняжка", "Плющ") добивается нужной реакции окружающих с помощью нагнетания эмоций вокруг таких состояний, как "слезливый ребенок" или "издерганная мамочка".

Соответственно первая стратегия Жертвы состоит в том, чтобы привлечь внимание коллег к собственным проблемам: "Я маленький и слабый, мне сейчас плохо и потому мне срочно нужна помощь" и заставить помогать себе – пусть даже за счет их собственного рабочего времени и в ущерб обязанностям. Так часто поступают молоденькие и неопытные секретарши или протеже руководства: первым не отказывают из-за возможности разбавить рабочий день приятным флиртом, а вторым дать от ворот поворот не всегда удобно по понятным причинам.

Вот типичный пример манипулятивного поведения Жертвы – "слезливого ребенка", "плюща", склонного к паразитированию на других.

Пример. "Лена, ты не подменишь меня сегодня? У меня тут семейные обстоятельства такие... уйти бы пораньше надо... а начальника я предупредила уже, он отпускает!" – такие просьбы Лена слышит от Кати с завидным постоянством. И Лена каждый раз, входя в положение, задерживается на ресепшн на один-два часа. При этом "несчастливая" Катя и не думает в свой черед отработать пропущенное время и тем более делиться с Леной своей зарплатой. Зато она всегда так искренне изображает тревогу и так просительно смотрит, что у Лены не хватает воли ей отказать.

Вторая распространенная стратегия Жертвы состоит в том, чтобы избавиться себя от части работы через драматизацию ситуации и соответствующее этому поведение. Девиз такой Жертвы: "Мне сейчас плохо, и потому отстаньте все от меня!" Иногда для усиления манипулятивного эффекта Жертва прибегает к скрытой атаке: "Мне плохо, и вы лично в этом виноваты!" И в такие моменты обращаться к человеку даже по вопросу, входящему в его компетенцию, становится как-то неудобно, чем Жертва и пользуется.

Вот еще один пример поведения Жертвы – "издерганной мамочки".

Пример. В период подготовки годового отчета сотрудники компании N ходят мимо бухгалтерии на цыпочках, потому что единственный бухгалтер Марина Анатольевна очень болезненно реагирует на попытки отвлекать ее от этой ответственной работы. Довести ее до крика и слез может любой визитер, явившийся без предварительной договоренности.

Но обращаться к ней все равно приходится – нужно оформлять счета-фактуры и прочие финансовые документы. Чтобы бухгалтер снизошла до просителей, сотрудникам приходится ее подкупать – то коробка конфет, то цветочки. При этом Марина Анатольевна регулярно жалуется своей подруге – жене генерального директора – на переработку и низкую для такой "дикой запарки" зарплату, но категорически отказывается от предложения руководителя взять себе помощника.

Кроме того, женщины-манипуляторы, относящиеся к типу Жертвы, обожают ссылаться на свои якобы "куриные мозги", "техническую тупость" и полное отсутствие логики. В результате мужчина-сослуживец или начальник проникается глубоким сочувствием к "бедной дурочке" и уже не так строго смотрит на ее ошибки или оплошности в работе.

Жертва – пассивный манипулятор, чье тайное оружие – слабость, реальная или мнимая. Цель – снять с себя ответственность за свои действия и ошибки.

Главная причина, заставляющая сотрудников прибегать к манипулятивной стратегии Жертвы, – неумение конструктивно справляться со стрессом и высокими нагрузками, а также детская привычка искать причины своих неудач во внешних обстоятельствах или людях. В роли манипуляторов-Жертв на работе могут выступать люди, испытывающие стрессовые перегрузки при самом разном уровне личной ответственности: бухгалтеры, секретари, новые сотрудники, линейные менеджеры, продавцы, водители.

Следующий тип манипулятивного поведения – Агрессор (психологический тип – "Хищник", "Грубиян", "Диктатор"). В отличие от Жертвы это активный тип. Он воздействует на коллег и подчиненных путем применения грубой силы (оскорбления, крика) или более изощренными способами – психологическим давлением, "выкручиванием рук", тонкими интригами (тип "Мафиози").

Агрессор часто объясняет свою непримиримость к ошибкам и недостаткам других заботой о процветании компании, хотя его личная выгода как правило состоит в том, чтобы быстро продвигаться вверх по карьерной лестнице.

Один из коронных приемов агрессивного манипулятора-Мафиози: "Я ничего не сказал, только говорю". В ситуации,

когда такой сотрудник не может оказать на кого-то из коллег прямое давление, он начинает общаться с ними намеками или многозначительными недомолвками. В результате в офисе компании практически всегда сохраняется высокое напряжение. Ситуация неизвестности и неопределенности, создаваемая таким манипулятором, добавляет нервозности и провоцирует сотрудников на совершение ошибок. Манипулятор-Агрессор непременно использует оплошность или ошибку сотрудника для последующего воздействия на человека через чувство вины, поскольку любимая игра Агрессора строится вокруг формулы: "Ну что, попался, негодяй?"

В роли Агрессоров в российских компаниях чаще всего выступают начальники любого уровня, карьеристы (амбициозные молодые специалисты), сотрудники, состоящие с руководством компании в дружеских или родственных отношениях, охранники, администраторы.

Есть ряд современных профессий, где агрессия востребована, и главная задача менеджера по персоналу – сделать манипулятора-Агрессора "безопасным для своих", направив его энергию в нужное профессиональное русло.

Жизнь для Агрессора – это битва, где все остальные люди – соперники, реальные или потенциальные. При этом Агрессор стремится собрать вокруг себя группу лояльных и преданных ему сотрудников, которых при случае он будет защищать. Но плата за подобную защиту для его коллег слишком высока, так как дружба с Агрессором строится по принципу "шаг вправо, шаг влево – попытка к бегству, стреляю без предупреждения".

Пример. Директор по строительству в компании Z был повышен до заместителя генерального директора. Утвердившись в новой должности, он решил изменить излишне, на его взгляд, демократичный стиль управления на авторитарный. Чтобы этого добиться, ему нужно было "подмять" начальников отделов и отучить их принимать любые решения без предварительного согласования с ним. Он ставил отделам компании задачи, затем выслушивал от руководителей идеи по их решению и соглашался. Потом на общем собрании разбивал эти идеи в пух и прах, критикуя и унижая человека, их выдвинувшего. Затем он

выдвигал собственные идеи, часто практически повторяющие то, что он сам только что подверг разгромной критике. При этом остальные сотрудники вынуждены были одобрять эти "его" идеи, и в глазах генерального директора он неизменно выигрывал на фоне "бездарных начальников отделов".

Агрессор – соревнующийся манипулятор, он рассматривает жизнь в коллективе как состояние, требующее постоянной бдительности, поскольку здесь можно или выиграть, или проиграть. Цель – власть и контроль над окружением.

Но существуют две ситуации, когда появление Агрессора и его действия могут принести пользу и компании, и (в конечном итоге) коллективу: кризис роста (сопровождающийся реорганизацией и реструктуризацией) и обострение конкурентной борьбы на рынке.

Третий тип манипулятора – Спаситель (общий тип – "Джокер", "Человек с двойным дном"). Как правило, это сотрудник, обладающий авторитетом или талантами, способными для него этот авторитет завоевать.

Пример. Максим, придя на работу в рекламное агентство на должность менеджера по продажам, очень быстро выдвинулся в "звезды", прославив мировым парнем и душой компании. Любезный и дружелюбный, он буквально объединил вокруг себя группу молодых творческих сотрудников – дизайнеров, копирайтеров, фотографа... Они были довольны щедрыми на сюрпризы вечеринками у нового сотрудника и вскоре единодушно признали его своим неформальным лидером. А через несколько месяцев Максим неожиданно для всех был назначен творческим руководителем проекта, в тонкостях которого даже толком не разбирался. Все разъяснилось на собрании, где босс очень хвалил его за креативные идеи, в которых приятели Максима без труда узнали некоторые свои разработки, обсуждаемые в их тесном кругу. Обескураженные таким поворотом, они попробовали выяснить: почему он украл их идеи? Максим разводил руками и говорил, что все это – продукт организованного им мозгового штурма, и, потом, именно он догадался подать эти идеи боссу, так что все претензии коллег к нему просто смешны – наоборот, они должны быть ему признательны за инициативу.

Спаситель, так же, как и Агрессор, занимает в коллективе активную позицию, однако никогда не действует грубостью. Наоборот, такие люди подчеркнуто внимательны и в основном любезны. Он избегает демонстрировать свои истинные чувства, обычно избирая роль бодрого, полного сил позитивного лидера. Чтобы подтвердить свою компетентность и способность решить любую проблему, манипулятор-Спаситель часто использует в качестве неоспоримого аргумента собственной правоты свой служебный и социальный статус (старший товарищ, эксперт, начальник). Его любимые игры: "палочка-выручалочка", "знаток", "в каждой бочке затычка", "психолог", "папа-мама".

Роль Спасителя в коллективе чаще используют люди в возрасте, опасющиеся конкуренции со стороны амбициозной молодежи и не умеющие (или не готовые) жестко играть по их правилам. Заметим, что на фоне одного-двух Агрессоров, которые есть в любом коллективе, Спаситель всеми Жертвами воспринимается и оценивается положительно. Ему скорее, чем Агрессору или другой Жертве, простят неэтичный поступок.

Казалось бы, фигура Спасителя – как раз то, что нужно для компании, где всегда есть авралы или вопросы, для решения которых требуются сильные активные люди. Но, во-первых, манипулятор-Спаситель часто оказывает компании плохую услугу, приучая своих коллег или подчиненных к безответственности и пассивности. Зачем им самим напрягаться, если в компании есть "палочка-выручалочка" или "эксперт-по-всем-вопросам"?

Во-вторых, далеко не всегда Спаситель действительно хорошо справляется со всеми делами, за которые берется, и компетентен настолько, как старается изобразить.

В-третьих, как правило он склонен приписывать успех в делах себе ("Хорошо, что вы поручили это мне"), а в неудачах обвинять тех, кто вовремя к нему не обратился за советом или помощью ("Вот если бы вы обратились ко мне раньше, мы не опоздали бы со сдачей годового отчета!"). А иногда и просто превращается в "змею подколенную", начиная интриговать и присваивая результаты чужого труда (как в приведенном выше примере).

Спаситель – активный манипулятор, управляющий окружающими за счет убеждения всех в собственной незаменимости и осуществления навязчивой опеки. Цель - повышение социального статуса, моральные и материальные бонусы.

Тема 12. Слухи, сплетни и провокации как инструменты информационно психологического воздействия на работников

К.Г. Юнг, сталкиваясь в своей практике с явлением слухов, дает следующие определения слуха как: «Слух – это «циркулирующая форма коммуникации, с помощью которой люди, находясь в неоднозначной ситуации, объединяются, создавая разумную ее интерпретацию, сообщая используя при этом свои интеллектуальные потенции».

Слухи – вид коммуникации, в процессе которой вызывающая повышенный интерес информация разной степени достоверности, с трудом поддающаяся проверке, быстро передается людьми друг другу и становится достоянием широкой аудитории.

Слух – это неподтвержденная информация, источник которой неизвестен, но при этом достаточно интересная для того, чтобы быть активно распространяемой. Как указывает А.В. Оболонский: «Слух есть некая разновидность информации, которая распространяется исключительно по неформальным каналам и направлена на удовлетворение некоей реальной информационно потребности, не удовлетворяемой иными способами, коллективная попытка найти ответ на некий актуальный вопрос в условиях дефицита информации».

Почему возникают слухи

1. Отсутствие или недостаточность официальной информации о событии рождает слухи. При этом, чем более значимая и важная информация требуется, тем больше вероятность возникновения слуха.

2. Тревожная обстановка, напряженность, конфликтная ситуация, наличие серьезных проблем способствуют возникновению слухов. С помощью слухов люди пытаются контролировать угрожающие условия реальности. Разделив с другими свои тревожные опасения, человек получает эмоциональную разрядку.

3. Намеренное распространение слухов может быть связано с конкурентной борьбой, организация нужной «утечки информации» помогает решить спорную ситуацию в свою пользу.

4. Часто слухи распространяют люди с повышенным уровнем тревожности или люди, удовлетворяющие личные потребности, например, демонстрирующие свое превосходство во владении якобы важной информацией. Человек самоутверждается, поднимает себя в своих глазах и во мнении окружающих, как более осведомленный, приближенный к уровню людей, обладающих подобными сведениями.

5. Непродуманная система внутриорганизационных коммуникаций, неправильно построенная система продвижения информации и задержки руководства с принятием важных решений, непонимание подчиненными мотивов принятых решений также способствуют рождению слухов и домыслов.

6. Слухи – это также весьма распространенный способ релаксации и развлечения, своеобразное проведение свободного времени, способ «развеять скуку». Человек, распространяющий слухи, может испытывать наслаждение, удовольствие от их содержания, от реакций на них людей. В частности, мотивом может быть личное озлобление, ненависть по отношению к конкретным людям (социальным группам).

7. Как ни странно, часто слухи распространяются в результате благородного стремления помочь коллегам, друзьям, знакомым, предупредить их и дать возможность самим или совместно подготовиться к встрече с неприятным событием. Рождается чувство солидарности, включенности в группу, сопричастности, побуждение других к поддержке себя и своей позиции, подталкивание к групповым действиям, которые распространитель слуха не решается совершить сам, в одиночку.

Почему мы верим слухам:

1. Неуверенность в себе, своем месте в обществе, жизненных обстоятельствах, будущем, недоверие к руководству, повышенная тревожность и беспокойство, свойственные большинству людей, создают весьма благоприятную почву для слухов.

2. Вытекает из первого. Человек стремится предупредить наступление неприятных событий, заблаговременно к ним подготовиться и уменьшить возможный урон, если избежать его невозможно.

3. Человек полностью доверяет тому, что делают все, легко внушаем, не критичен к восприятию информации,

стремится спастись вместе со всеми. К тому же содержание слуха одобряется большинством: «Все говорят...». Мнение, разделяемое большинством, рассматривается многими, как правильное, заслуживающее внимания.

4. Не зная, откуда исходит слух, люди склонны предполагать, что информация представлена из надежных источников. Это создает иллюзию достоверности сообщения, уверенности в том, что слух разделяют большинство людей.

5. Мы верим слухам, когда хотим им верить, когда их содержание совпадает с нашими потребностями, соответствует нашим желаниям, подтверждает нашу правоту.

Закон слухов.

Основной закон слухов предложен в 1947 году пионерами исследования этого явления Олпортом и Постмэном. Согласно этому закону, интенсивность (мощность) слуха находится в непосредственной зависимости от важности и неопределенности события (темы), лежащего в его основе:

$$R=i*a,$$

R – rumor(слух),

i – importance (важность) вопроса для заинтересованных лиц,

a – ambiguity (двусмысленность) сведений, касающихся обсуждаемой темы (неоднозначность).

Авторы подчеркивают, что если важность или двусмысленность отсутствуют, то слух не имеет места. То есть слухи распространяются тогда, когда отражаемые в них события важны для аудитории, а полученные относительно них известия либо недостаточны, либо субъективно двусмысленны.

Воздействие слухов подобно цепной реакции – его восприятие человеком вызывает потребность в его дальнейшем распространении. Дело в том, что логическая структура информации подобного рода не позволяет прояснить ситуацию и ставит перед человеком новые вопросы, заставляя обсуждать ее с другими людьми. В основе слухов лежит социальное взаимодействие, основанное на инстинкте общения, причем, оно удовлетворяет гораздо больший набор потребностей, чем просто потребность в информации. Поэтому возможность появления слухов определяется двумя факторами: заинтересованностью и

неопределённостью. Если событие не предоставляет интереса, оно вряд ли способно инициировать слухи. Это значит, что слухи представляют собой желаемую информацию.

Хотя результаты ряда экспериментальных исследований не всегда подтверждают обозначенную зависимость: порой люди склонны распространять слухи, малозначимые для них.

Для каждого человека слух имеет субъективную значимость, он актуализирует у разных людей разные эмоциональные состояния, и по этой причине, они не отличаются достоверностью. По мере распространения слух подвергается фильтрации, благодаря чему он сводится к нескольким положениям, которые легко запомнить и передать другим. С одной стороны, люди могут выбирать в слухах детали, которые представляют для них первостепенный интерес и соответствуют их желаниям и представлениям о мире. С другой - они добавляют новые подробности, чтобы выразить свои собственные ощущения, эмоции, соображения, которые могут полностью искажать первоначальный смысл слуха.

На передачу слухов и, соответственно, на изменение социального настроения огромное воздействие оказывают ожидания возможных последствий обсуждаемого события и явления. Когда слухи касаются благополучия человека, его уверенности в будущем, его ориентации на долгосрочные ценности – в этой ситуации социальное настроение будет оперативно и достаточно обстоятельно реагировать на информацию, особенно если ее подтверждение в жизни может принести негативные последствия. ***В ходе самопроизвольной, «естественной» циркуляции слухов в них происходят определенные изменения в трех основных направлениях:***

1. Наблюдается определенное «сглаживание» содержания слуха.
2. Идет «заострение» его эмоциональных компонентов.
3. Возникает своеобразная «адаптация» слуха к особенностям аудитории.

Сглаживание состоит в том, что несущественные в глазах данной аудитории детали исчезают; сюжет становится короче и функциональнее. При заострении происходит увеличение масштабов деталей, которые представляются существенными:

количества действующих лиц, количества жертв, степени достигнутых успехов и т. д. Какие именно детали исходного события будут подвергнуты сглаживанию, а какие, наоборот, заострятся, определяется стереотипами и установками аудитории, в которой распространяется слух.

Так, цвета попавших в аварию автомашин становятся существенными деталями в культуре, где царят предрассудки цветовой символики, марки и номера автомашин — в аудиториях, связывающих с этими признаками социальную принадлежность водителей или пассажиров.

Третий процесс – уподобление (адаптация): под стереотипы и установки подстраивается отдельная деталь сюжета, без выраженных признаков сглаживания или заострения, но таким образом, что это решительно изменяет психологическое содержание информации.

Классификация слухов

Существует несколько принципов классификации слухов. Основные – по происхождению, эмоциональной характеристике и уровню циркуляции.

По происхождению слухи бывают:

- «Спонтанными» – не создаются специально, не имеют определенной цели, они лишь продукт ситуации и её интерпретации.

- «Сфабрикованными» – созданные специально, с определённой целью, в их основе лежит создание искусственного интереса.

По эмоциональной характеристике выделяют три вида слухов:

- «Слух-желание» отражает надежды, ожидания и стремления людей, в среде которых он циркулирует, чаще представляет собой попытку выдать желаемое за действительное.

- «Слух-пугало» обычно выражает боязливое предвидение каких-либо неприятных событий, в его основе лежит страх. Такие слухи часто возникают в периоды социального напряжения или острого конфликта (стихийное бедствие, война, революционная ситуация, государственный переворот), их сюжеты варьируются от просто пессимистических до откровенно панических.

- «Агрессивный слух» или «слух-разделитель» обычно основывается на распространенных в обществе негативных предвзятостях относительно других социальных групп, что влечет за собой резкое негативное к ним отношение (вплоть до агрессии).

По уровню циркуляции слухи делятся на:

- «Локальные», отмеченные внутри относительно небольшой социальной группы, которой может быть население деревни или городка, коллектив предприятия или учебного заведения, зрители кинотеатра или стадиона, пассажиры поезда или теплохода.

- «Региональные», которые циркулируют в связи с ценностями и целями населения определённого географического региона. Отмечен факт ограничения распространения слухов региональными рамками по принципу религиозности, этнического расселения, занятия определенными промыслами, подверженности общей опасности в стихийном бедствии.

- «Национальные» и «межнациональные». Придя в какую-то страну с «помощью» зарубежного радиоголоса, такой слух циркулирует в национальных рамках, утратив любые межнациональные черты.

Слухи можно также классифицировать:

по содержанию (политические, экономические, экологические),

по степени достоверности (абсолютно недостоверные, просто недостоверные, достоверные и близкие к действительности),

по результатам влияния на сознание и поведение людей (будоражающие общественное мнение, но не выходящие за рамки явно выраженного асоциального поведения, вызывающие антиобщественное поведение известной части населения, разрушающие социальные связи между людьми и выливающиеся в массовые беспорядки).

Для чего используются слухи - направления намеренного распространения слухов:

1. *Создание определенного имиджа личности, организации, фирмы, привлечение внимания, манипуляция общественным мнением.* Технологии «Перенос», «Авторитет». Если необходимо поднять престиж руководителя, то в слухе

его личность, действия, принадлежащие ему объекты так или иначе ассоциативно показываются с лучшими качествами, свойствами, объектами авторитетного лица. Технология «Рэкет» состоит в беззастенчивом приписывании персонажу слуха действия, достижения, личностного качества другого, как правило, авторитетного, уважаемого человека.

2. **Введение оппонента в заблуждение.** (Еще Чингисхан прибегал к подобному методу, распространяя слухи об огромных размерах своей армии, что снижало боевой дух врагов) Технология «Блеф» предполагает сообщение информации о больших возможностях и способностях персонажа слуха. Здесь может быть задействован такой психологический механизм как утверждение, например, что Х победит на выборах, у части электората постепенно формируется привычка мыслить в данном направлении, которая в дальнейшем реализуется на выборах в акте голосования. В компаниях часто используют слухи о продаже бизнеса (для снижения производительности распространяют этот слух у конкурента) или о приходе нового руководства с новой системой оценки и мотивации (для своих сотрудников). Однако нельзя использовать такую технологию часто.

3. **Дискредитация оппонента в глазах большинства сотрудников.** Технология «Наклеивание ярлыков». Ее суть – формирование в общественном сознании прочных ассоциативных связей между образом главного героя слуха и значимыми для аудитории материальными или духовными объектами. Так, если при помощи слуха необходимо поднять социальный статус человека, то в сообщаемой информации он представляется как лицо, пострадавшее от властей за народ. Если ставится цель снизить социальный статус объекта коммуникации, то в слухе он представляется как человек, виновный в неблагоприятном развитии тех или иных событий, либо имеющий извращенные наклонности, «бабник», интриган, неряха и т.п.

4. **Реклама товаров или услуг.** Технология «Провокация» – удивить и шокировать, а затем вовлечь в игру. Из серии «смотрите (читайте) разоблачение тайны, раскрытие интриги, расследование невероятного». Например, слух о том, что недорогие духи Х можно использовать как элемент стрессотерапии

в сложных ситуациях, может сработать гораздо лучше прямой имиджевой рекламы. Или что средство для похудения действует мгновенно и способствует тому, что вес не возвращается никогда – проверенно на актрисе Д (смотри фото). Но и запускать этот слух в массы надо не через прямую рекламу, это является обязательным условием успеха такой акции. Здесь незаменимы всевозможные форумы, личные блоги и т.п.

5. Провоцирование сотрудников на совершение действий, выгодных руководству. Технология «Найди врага». Речь может идти о массовых беспорядках, забастовках, борьбе с «внешним врагом», который хочет завод отобрать, закрыть, реперофилировать, снести, всех уволить и продать территорию под ночной клуб и т.п. Такой механизм действует достаточно эффективно. Люди много раз с готовностью выступали в защиту своего руководства, а иногда даже за символические суммы продавали свои акции топ-менеджменту, чтобы усилить их позиции на грядущем корпоративном собрании. Особенно это актуально в небольших городах, где данное предприятие является единственным градообразующим комплексом. Подобные подходы применяли владельцы, например, Магнитогорского металлургического комбината, Братского лесоперерабатывающего комбината и многих других. В политических играх часто оппозицией распространяются слухи о полном исчезновении продуктов, что приводит к тому, что люди действительно скупают все товары, вызывая рост цен и дефицит. Вину же за сложившуюся ситуацию жители возлагают на правительство, стоящее у власти.

6. Информационно-психологическое обеспечение какой-либо деятельности. Технология «Тест» применяется для проверки возможной реакции сотрудников на те или иные события, нововведения, на конкретных людей. В этом случае запускается слух о возможности наступления события, отслеживается реакция аудитории и в соответствии с ней принимается решение о судьбе данного события. Скажем, слухи о смене дней выдачи зарплаты с 1 и 15 на 10 и 20. Или слух о назначении сотрудника на руководящий пост: если все рады и поздравляют – можно назначать. Если формируется мощная оппозиция – следует изучить причины недовольства и лучше просчитать последствия такого назначения.

7. Проведение сокращений, перемещений, мотивации сотрудников. Подготовка персонала к непопулярным решениям. В некоторых компаниях провоцируют сотрудников на увольнение с тем, чтобы не сокращать их при реорганизации, не проводить процедуру сокращения штата через официальные органы, не выплачивать компенсации. Пускается слух, что грядет изменение структуры, кризис, смена руководства, и надо искать новую работу. При этом чтобы не потерять ценные кадры, заранее следует поговорить с ними и предупредить, что их это не коснется. Остальные начинают активный поиск работы, и даже если они не принесут сами заявления об уходе, их активность – повод для недовольства начальства и указания на то, что «здесь им уже не рады». Если реорганизация – не слух и должна реально произойти, то к моменту ее проведения люди уже успевают с ним смириться, и не проявляют столь сильно свое возмущение. Нет границ для использования слухов с целью мотивации персонала. Слухи о повышении (понижении) зарплаты, новых бонусах, премиях, возможных получателях и не получателях, зарплатах конкурентов, кризисе и сокращениях способны творить чудеса в сфере мотивации сотрудников к росту их продуктивности.

8. Использование слуха как способа изучения неформальной системы коммуникаций и связей в группе. Учитывая, что условием передачи некоторых слухов является интимность общения, можно изучить систему близких или интимных связей в группе. Содержание слуха должно быть таким, о котором делятся только с близкими людьми.

Механизмы и принципы создания слухов Важным вопросом в управлении слухами является вопрос о способах «запуска» слухов. Слух постоянно живет и множится, вне зависимости от активности источника. Но сам запуск слуха – это трудоемкий с организационной и методической точек зрения процесс.

Его можно разделить на четыре этапа:

- Выбор целевых групп, на которых будет направлен слух;
- Выбор источника для запуска слуха;
- Формулирование слуха;
- «Запуск» слуха.

От того, кто будет получателем информации и где этот народ находится, будет зависеть и канал передачи. Из основных каналов массового распространения слухов можно выделить: слухи, распространяемые через центральные, местные каналы ТВ, кабельное ТВ, радиоэфир, печатные и электронные издания, устные слухи. Слухи можно также «запускать» через общественные приемные, телефон доверия, дружественные организации, а также посредством специальных мероприятий, таких, как слухообразующий телефонный опрос, слухообразующий соцопрос, листовки, "устное творчество", граффити и др.

Слухообразующий социологический опрос. Это способ распространения требуемой информации, основанный на использовании информации, которая предоставляется потенциальному разносчику слуха в ходе псевдосоциологического опроса. В ходе его респонденту предлагают согласиться или не согласиться с тем или иным утверждением, распространение которого в интересах стороны, инициирующей слух. При этом активно учитывается установка на социально-одобряемые ответы, что позволяет не только сообщить слух, но и посадить его на своеобразный эмоциональный якорь. Например, утверждение типа «Одобрите ли Вы, что компания быстрого питания X собирается использовать в своих блюдах генетически модифицированные продукты?» вполне способно инициировать негативную реакцию общества.

Слухообразующий телефонный опрос или метод «не туда попали». В рамках данного подхода на телефонный номер, обладатель которого соответствует требуемым критериям, производится якобы ошибочный звонок, несущий положительную или отрицательную или носящую новостной характер информацию. Например, если вам в 5 утра раздаётся звонок с вопросом типа: «Это компания X?», то очевидно, что ваша негативная реакция в определенной мере проецируется и на эту компанию. И напротив.

Возможны более изощренные способы распространения слухов. Например, **организованная утечка информации** – некому журналисту, как бы случайно, попадает информация от «надежного источника».

Эффективным способом распространения слухов считается прием «**слухи о слухе**». В этом случае человек, передающий слух говорит приблизительно так: «Вы слышали, что ходят слухи о том, что ...»

Кто распространяет слухи в компании. Распространять слухи в компании не так уж и сложно. Для этого нужно определить «информационный центр» организации, то есть группу, которая чаще всего распространяет новости. Как правило, это ресепшн, личные помощники руководителя, секретариат, а также бухгалтерия. Это люди, которые видят все, что происходит в компании, а главное, в силу специфики своей работы, общаются с большим количеством людей. Кроме того, коллектив бухгалтерии, секретариата, HR-отдела в основном женский. Женщины очень охотно распространяют слухи, им это больше свойственно по природе, чтобы получить популярность среди коллег, некоторое информационное преимущество над подругами. Мужчины, правда, любят слухи ничуть не меньше, но делиться и обсуждать это с большим кругом людей они вряд ли станут.

Специалисты HR **выделяют три основных типа переносчиков слухов.**

Первый – это «болтуны». То есть люди, которым нужно что-то сказать по секрету, чтобы об этом узнала вся компания. Они любят рассказывать о себе и о других. Соответственно, руководство транслирует через них ту или иную популярную идею. Главный недостаток сотрудников этой категории – они могут исковеркать ту информацию, которую должны передать. Поэтому в сложных случаях чаще используются два других типа.

Ко второму принято относить людей, которые просто стремятся быть в центре внимания. Их главный недостаток – они не любят рассказывать дурные вести. Логично, что, принося новости о сокращениях или снижении зарплаты, любви коллег не приобретешь.

Третий тип – так называемые «серые кардиналы», они переносят слухи абсолютно осознанно, из своих собственных соображений, например, потому, что хотят быть ближе к руководству. Естественно, обращаться к услугам этой категории лучше

редко и только когда это необходимо. Но и поставленную перед ними задачу они обычно выполняют качественно. Тут главное – не передавать информацию все время через тех же людей. В московском офисе одной из уральских компаний все недобрые вести постоянно ретранслировал один сотрудник. Естественно, через некоторое время персонал стал воспринимать его слова всего лишь как неофициальную позицию начальства. Стоит ли говорить, что реакция подчиненных на его слова была уже вовсе не той, на которую рассчитывало руководство.

Непроверенные факты активно распространяют лидеры общественного мнения: общительные, самоуверенные люди, экстраверты по своему психологическому типу, интересующиеся политикой.

В процессе управления слухами в компании важно учитывать:

1. *Размер компании.* В тех случаях, когда бизнес небольшой, часто семейный, а число сотрудников в компании не превышает 50 человек, систему управления слухами обычно не выстраивают в принципе. Все равно все друг друга знают, люди общаются плотно. Ценность специалистов по слухам стремительно возрастает в средних и крупных компаниях. Сложность работы увеличивается пропорционально числу сотрудников. Ведь чем больше фирма, тем она менее управляема, более бюрократизирована, а значит, потенциально менее восприимчива к любым изменениям. Еще сложнее компаниям, которые работают с широкой сетью в регионах или просто имеют основной бизнес в той или иной области страны и московское представительство.

2. *Условия, в которых передаются слухи.* Например, такие состояния людей, как беспокойство и неуверенность, способствуют скорости распространения слухов. Причастность к событиям родственников, друзей и коллег повышает их достоверность.

3. *Личность собеседника.* Выше доверие к слуху, если между источником информации и её потребителем существует авторитетная дистанция (возрастная, материальная, иерархическая и т. п.), присутствует элемент восхищения собеседником, а также, в том случае, если источник принадлежит к кругам, которые недоступны слушателю.

4. *Пол людей*, участвующих в производстве, распространении и потреблении слухов, также может быть основанием для некоторого рода классификации. Так, А.В. Дмитриев отмечал, что «... мужчины больше, чем женщины, склонны производить, распространять и принимать такой вид слухов, как политические новости (официальные и неофициальные), женщины – связанные с ростом цен, семейной жизни. Молодежь постоянно обменивается сведениями о знаменитых спортсменах, звездах рока; старые люди – о размерах пенсий, новых лекарствах, о судьбах окружающих и т.д.».

5. *Содержание*. Оно должно быть простым и понятным. Чем оно сложнее и недоступнее, тем меньше скорость его распространения, ведь слух должен иметь "самораспространяющийся" характер, люди должны хотеть его повторять, обсуждать, передавать из уст в уста.

6. *Время функционирования слуха*. Была установлена цифра 12-15 дней, после которых слух стирается" или вытесняется. Оптимального результата можно достичь тогда, когда запущенный слух в течение недели подхватывается СМИ, выводится на очередной виток обсуждения и вновь запускается следующим "модифицированным" слухом.

7. *Среда распространения*. Слухи быстрее распространяются в социально однородной среде, где проявляются общие интенсивные переживания многих людей, имеющих одинаковое отношение к событиям, объектам. Поэтому специалисты по «запуску» слухов, как правило, делят аудиторию на целевые группы по потребностям. Для каждой из таких групп фабрикуется «свой» слух.

8. Технологически важным оказывается правильный *выбор начальной локации или "места запуска" искусственных слухов*. Вообще распространение слухов должно происходить там, где есть готовые потоки людей, в местах обычного бытового общения: на базаре, в столовой, транспорте, в курилке, на планерке, в очереди за зарплатой. Специалисты говорят о том, что нужный слух распространяется в городе средних размеров за 3-4 дня, если правильно определены потоки перемещения целевой аудитории. Локациями при этом становятся средства городского транспорта, в которых работают "агенты" (люди,

распространяющие слух). Дополнительную достоверность информации придают ссылки на СМИ. В компании средних размеров это происходит за 1-2 дня. Важно не только слух «запустить», но и поддерживать, дабы его смысл в процессе циркулирования не превратился в прямо противоположный.

Чем слух отличается от сплетни.

Сплетня – это тот же слух, только носящий недоброжелательную эмоциональную окраску по отношению к тому человеку, о котором в ней говорится. В основе сплетни, как правило, лежат не сложившиеся межличностные отношения.

Почему люди распространяют сплетни?

1. Из желания отомстить обидчику. Часто людям не хватает смелости или какого-то административного ресурса, высокой должностной позиции для того, чтобы выяснить отношения с обидчиком открыто, тем самым мирно разрешив конфликт. Но чем сильнее нанесенные обиды затрагивают нашу жизнь или достоинство, тем дольше мы их помним и тем сильнее желание поквитаться, «насолить» обидчику. Порочащая сплетня становится вполне доступным средством мести.

2. Для самоутверждения и карьерного роста. Опорочив другого, легко выглядеть на его фоне безупречно. Весьма часто слабые и бездарные люди самоутверждаются путем унижения сильных и талантливых. Укрепить свой авторитет и создать предпосылки для продвижения по служебной лестнице можно, распространив грязную сплетню о человеке, который занимает вожаемое место. Особо рьяно сплетничают о тех, кто окружает себя ореолом совершенства или ореолом загадочности. Демонстрируемое совершенство воспринимается как вызов; слишком оберегаемая недоступность и загадочность – как потенциальная опасность.

3. Чтобы войти в коалицию. «Против кого дружим?» – основной вопрос, объединяющий людей в коалиции. Принесенная новая сплетня о «враге» вполне может сделать вас «своим человеком» и членом данного союза. А создание коалиций, как известно, является одной из тактик власти.

То, что люди верят сплетням больше, чем собственным глазам, – научно доказанный факт. Психолог Ральф Зоммерфельд

из Института эволюционной биологии общества Макса Планка и его коллеги показали это в экономической игре, построенной на доверии игроков друг к другу.

Исследованием сплетен профессионально занимаются десятки ученых во всем мире. Большинство из них согласны с эволюционной теорией антрополога Робина Данбара, который работал в Институте социальной и культурной антропологии при Оксфордском университете. В конце 1980-х – начале 1990-х гг. Данбар подметил у приматов прямую зависимость между размером коры больших полушарий головного мозга и размером стаи. Размер стаи, в которой живут обезьяны, в свою очередь, зависит от числа социальных контактов, которые одновременно способны поддерживать животное. Размер больших полушарий человеческого мозга на «обезьяньем» графике Данбара соответствует размеру группы из 150 особей. Это число сегодня известно как «число Данбара». Примерно таковы же численность населения неолитических деревень, средний размер клана современных охотников и собирателей, штатный состав пехотной роты, а также максимальное число сотрудников в компании, после которого, чтобы сохранить работоспособность, приходится вводить иерархию и прописывать процедуры. Координировать взаимоотношения в группах такого размера, предположил Данбар, помогают сплетни, или разговоры о других людях в их отсутствие. По его гипотезе, люди так любят сплетни, потому что они позволили им стать людьми. «Эволюционно сплетни развивались как женское коалиционное поведение. Результаты, которых мужчины достигали с помощью физического противостояния и открытой конкуренции, женщинами достигались с помощью сплетен. Женщины сплетничают больше, сплетничают злее, сплетничают стратегически», – констатирует Николь Хесс, антрополог из Университета штата Вашингтон. Исследования Хесс выявили, что люди меньше сплетничают о тех, у кого есть друзья. Это как с физической силой: мало кто в одиночку пойдет на двоих». Верно и обратное: чем сплоченнее группа, тем больше в ней рождается сплетен насчет других групп и тем эффективнее эти сплетни. Хесс замечает, что в последнее время сплетнями как стратегическим оружием все чаще пользуются мужчины, особенно если речь идет о конкуренции за продвижение по службе. Самая популярная тема сплетен на работе –

жалобы на леность коллег. После них идут жалобы на менеджеров, которые не могут нормально организовать работу. И, в полном соответствии с наблюдениями Хесс, теориями эволюционистов и здравым смыслом, чаще всего сплетничают о тех, кто держится особняком.

Управление слухами и сплетнями

Слухи являются важным фактором формирования общественного мнения, имиджа личности, организации. Они крайне важны в определенных сферах экономики, например в банковском бизнесе, когда одного негативного слуха порой бывает достаточно, чтобы вызвать серьезный отток вкладов. На фоне слухов может породиться паника, они зачастую серьёзно компрометируют органы государственного управления, способствуют политической дестабилизации общества. Таким образом, слух – это довольно мощный коммуникативный инструмент, что заставляет задуматься об управлении им серьезно.

Почему управлению слухами необходимо учиться?

- Слухи – самая неуправляемая коммуникация, поэтому нужно владеть специальными технологиями ее контроля;
- Именно слухи разрушают репутацию лидеров, именно они делают лидерами, это оружие, которые однажды могут использовать ваши конкуренты;
- Появление слухов возможно только в незащищенной среде, поэтому организация должна уметь выстраивать коммуникативную среду таким образом, чтобы негативные слухи в ней стали невозможными;
- Ситуация репутационного кризиса по причине появления негативных слухов всегда возникает неожиданно и требует оперативной реакции, поэтому необходимо быть заранее готовым к эффективной работе в условиях стресса и нехватки временного ресурса.

Борьба со слухами и сплетнями

Борьба со слухами и сплетнями включает мероприятия двух видов: профилактические и противодействующие. Конечно, если слухи и сплетни уже начали «гулять» по миру, они распространяются достаточно быстро и остановить их не так легко. Самый эффективный путь борьбы с ними – это предупреждение ситуации, их порождающих.

Исходя из причин возникновения слухов, задача **профилактических мероприятий** сводится к следующему:

1. Предотвращение нарастания высокого уровня неопределённости и тревожности в обществе.

2. Создание и поддержание на должном уровне системы информирования, обладающей у аудитории имиджем высокой надежности и достоверности.

3. Создание устойчивой обратной связи от аудитории к источнику информации, своевременное реагирование на нужды и запросы людей.

4. Формирование такой эмоциональной среды, которая исключала бы возможность распространения слухов, даже в том случае, если они провоцируются преднамеренно.

Более сложной является задача **активного противодействия** уже возникшим слухам. Пресечение слухов предполагает осуществление разноплановых мероприятий, направленных на снижение заразительности, распространяемости и живучести.

Здесь могут быть использованы следующие мероприятия и приёмы:

1. Игнорирование неправдоподобных слухов (технология «Бойкот») с одновременной демонстрацией опровергающих фактов.

2. Подтверждение слуха. Иногда для предотвращения дальнейшего «наслоения» сюжета лучше подтвердить слух. Порой честное признание повышает доверие к источнику, и помогает контролировать последующий ход событий. Подтвердить слух может представитель руководства компании, имеющий доверие в обществе.

3. Опровержение слуха. Официальное опровержение слуха уместно лишь при условии, что данный источник пользуется уважением и доверием у аудитории, а также когда опасный слух является довольно абсурдным. Тогда нужно прямо указать на содержание слуха, его причину и изложить альтернативную версию событий. Без дополнительных мероприятий этот метод редко бывает эффективен. Прежде всего, это связано с психологическими особенностями восприятия человека: разрушить созданный стереотип значительно сложнее, чем создать новый.

4. Ирония, юмор. Порой помогает использование юмора — высмеивание «нелепой» информации в процессе яркого и богатого различными метафорами выступления представителями руководства компании или авторитетным лицом.

5. Контрслух. Если нет уверенности в авторитетности официального источника, уместно распространить информацию, по содержанию противоположную сюжету слуха. Делать это нужно под различными предлогами, но без упоминания о самом слухе и его сюжете. В данном методе необходима особая внимательность к каждой детали, так как малейший просчет может привести к «эффекту бумеранга» и доверие к слуху усилится.

6. Доведение до абсурда. Прием «доведение до абсурда» подразумевает распространение информации, не противоположной содержанию, а наоборот, усиливающей тенденцию, лежащую в основе первоначального слуха. Счастливые перспективы или драматизм ситуации доводятся до таких масштабов, что воспринимается как нереальные. Главное, чтобы аудитория поняла, что имеет дело с «нелепым» слухом.

7. Дискредитация автора. О возможном авторе сюжета (источнике) слуха распространяется компрометирующая информация. Если дискредитировать автора невозможно, стоит попробовать снизить доверие к слуху путем оповещения аудитории о существовании некоего врага, распространяющего слухи с целью нанесения какого-то ущерба.

8. Назначение ответственного лица или «пост» слухов. Можно официально назначить лицо, у которого можно проверить слух, или же «пост» слухов, что сложнее, однако, как вариант можно использовать. Часто эта роль отводится менеджерам по персоналу, представителю профсоюза или, наконец, специалисту по связям с общественностью.

9. Устранение причин. Наиболее эффективное средство борьбы против слухов — устранение поводов, их вызывающих.

10. Публичное разоблачение «сплетника». Крайне негуманный способ, но действенный. Осуждение сплетника отбивает желание распускать слухи у тех, у кого оно могло вот-вот возникнуть. Правда, иногда, «разоблаченный» не раскаивается, а скорее его манипуляции становятся более утонченными. К тому же важно найти реального распространителя слуха, а не просто «козла отпущения».

Провокация как метод психологического воздействия.

Провокация – (от лат. *provocatio* – вызов) подстрекательство, побуждение отдельных лиц, групп, организаций к действиям, которые повлекут за собой ожидаемые, иногда тяжёлые последствия.

Провокация является одним из интереснейших методов воздействия на человека. Умелой провокацией можно сподвигнуть человека на трудовой подвиг, мировой рекорд, творческий энтузиазм, а можно – на противоправное поведение. Механизм провокации сочетает в себе, как правило, две составляющие: мотивационную – игру на потребностях объекта провокации – и эмоциональную – «накаливание атмосферы», разжигание эмоционального напряжения, воздействие на эмоции человека.

Анализ различных словарей, определений и подходов к понятию «провокация» позволяет выделить два четких направления исследования этого явления.

Первое направление рассматривает провокацию как сугубо негативное явление, заключающееся в подстрекательстве, умышленном скрытом агрессивном воздействии на человека с целью вызывания гнева, разжигания конфликта, скандала, нападения, насилия, столкновения, противостояния. Чаще всего именно этот подход используется в политике, средствах массовой информации, в исследовании жизни компании с ее интригами, конфликтами и склоками. В таком понимании целью провокации является получение преимущества за счет другой стороны без ее согласия, нанесение тем самым ущерба ей путем скрытой манипуляции.

Второе направление исследует понятие провокации в более широком и позитивном плане, рассматривая его как побуждение, приглашение, взывание, стимулирование, мотивирование, связанное с игрой. При таком акмеологическом подходе провокация выполняет функции стимуляции развития, мотивации к изменению, совершенствованию.

Конструктивный развивающий потенциал провокативности широко используется в различных сферах деятельности.

В организации провокацией по сути является любая инновация. Субъект провокации действует на других людей с целью вызвать определенную реакцию с их стороны путем

нарушения их ожиданий, установок, общепринятых норм поведения. Чтобы осуществить это, он должен обладать избытком полемической, эмоциональной или манипулятивной энергии. Он направляет такой избыток на своего адресата, – и в итоге адресат сам приходит в состояние избыточной активности, чего без провокатора бы просто не было. В результате провокатор становится ферментом коммуникационного и творческого процесса, стимулируя и собственную, и оппонентскую интеллектуальную, художественную, эмоциональную, полемическую и т.п. активность.

При этом субъект провокации (это может быть инноватор, рационализатор, ударник, мастер, наставник, руководитель) открывает новые возможности перед людьми, собственным примером стимулирует объект провокации к *преодолению сложившихся стереотипов*, изменению отношения к чему-либо, выполняя при этом катализирующую функцию, способствуя обновлению и развитию его системы ценностей, норм, вкусов и личностных ориентаций.

В той мере, в какой провокативное поведение приводит к нарушению официально принятых или конвенциональных социальных норм, о нем можно говорить в терминах отклоняющегося, или *девиантного поведения*.

Интересно отметить при этом, что современные специалисты, работающие в этой области, включают в предмет своих исследований **творчество**, рассматривая его как вид **позитивных девиаций**, обладающих огромным потенциалом. Девиантное поведение при таком, акмеологическом подходе выступает как одна из форм "присущего всему миру, социальному бытию и каждому человеку свойства отклоняться от оси своего существования, развития". Это свойство подкрепляется "мотивацией, направленной на изменение социальных норм и ожиданий". Поэтому, девиантное поведение надо "не игнорировать и тем более не стремиться к уничтожению любой его формы проявления, а изучать, проявляя дифференцированный подход".

Какие формы провоцирования можно выявить как в современных организациях, так и в различных культурах и разных социальных сферах?

Провокации в их позитивном акмеологическом значении могут служить средством самопознания и развития личности

и, будучи адаптированными, использоваться как *побуждающее к саморазвитию* и самосовершенствованию средство. Провокативные техники являются весьма эффективными в процессе профессионального обучения, для повышения эффективности педагогического процесса.

Провокативные техники также весьма эффективны при выстраивании отношений руководитель – подчиненный. Скажем, руководитель собирает подчиненных с целью посоветоваться с ними, кого отправлять на международную конференцию. Перечисление достоинств и преимуществ того или иного кандидата как критериев выбора в безусловной степени побуждает других развивать в себе данный арсенал компетенций, поскольку поездка привлекает всех. При этом важно избегать личностного конфликта в борьбе за «приз», ориентируя сотрудников исключительно на деловые преимущества кандидата. Высокая оценка клиентов при этом может быть решающим критерием.

Тема 13. Формирование лояльного отношения персонала

Современная глобализация экономического пространства, разрастание промышленных холдингов – «монстров» закономерно приводят ко все большему обезличиванию отношений работодателя и работника. Более того, тенденции развития современного бизнеса, структурирование и более узкая специализация синих и белых воротничков привели работодателей к мысли, что важно не то, кто именно делает работу сегодня и завтра, а то, чтобы тот, кто ее делает, имел достаточно квалификации и опыта, чтобы выполнить задание. Этот менталитет способствовал процветанию лозунга «Незаменимых нет!» и привел к резкому понижению преданности наемных работников своим фирмам. Работодатели перестали дорожить своими работниками, а для работников в свою очередь единственным критерием хорошей работы стал размер зарплаты, и люди начали кочевать с одного рабочего места на другое со все возрастающей скоростью. Сложилась весьма негативная тенденция к пренебрежению лояльностью наемных работников.

Несмотря на то, что существуют теории, по которым такие взаимоотношения между работодателями и наемным работником считаются нормальными в условиях свободной торговли и рыночной экономики, все больше раздается голосов, отмечающих негативные последствия такого положения дел. По данным опроса организации Gallup, в настоящее время только 26% наемного персонала любой американской компании активно интересуется своей работой и работают с продуктивностью, соответствующей их знаниям и способностям. Более половины среднего кадрового состава не интересуются тем, что они делают, безразлично обменивая свое время на зарплату. 19% наемных работников среднестатистической фирмы – активные “диссиденты”, недовольные работой и внутренне сопротивляющиеся руководству. 67 % сотрудников российских фирм, опрошенных аналитиками кадровой компании Kelly Services, готовы ради более подходящей работы покинуть свой город, а 72 % – страну. При этом мужчины более склонны к переезду в другой город ради устраивающей их работы (72 % опрошенных), женщины – менее (62 %). Речь идет не только о миграции в Москву, но и перемещении в рамках компании из Москвы в регион либо из региона в регион. Возможность переезда в другую страну рассматривают 72 % мужчин и 71 % женщин.

При таком раскладе улучшение коммерческого успеха компаний, которые проводят специальные программы по внутреннему маркетингу и формируют лояльность сотрудников, выглядит еще более внушительно. Результаты опроса выявили, например, что фирмы, где число лояльных работников, интересующихся своей работой, выше среднего, имеют и клиентов с повышенным уровнем лояльности. Лояльность клиентуры в этом случае на 56% превышает средний уровень, что, в свою очередь, приводит к большим прибылям (на 27% выше средних). Средняя американская фирма, активно решающая проблему текучки кадров, увеличивает производительность труда на 38%. Поэтому в текущее десятилетие будет происходить сдвиг во внутренней политике компаний, направленный на повышение лояльности персонала. Внутренний маркетинг видится одним из путей достижения этой цели. Под ним подразумевается нацеленная на сотрудников деятельность руководства компании, которое старается построить

положительный образ работодателя в глазах наемного персонала и занимает позицию заинтересованного в их жизни лица.

Позитивная модель развития отношения работника к организации и ее культуре имеет три этапа: благонадежность, лояльность и приверженность организации.

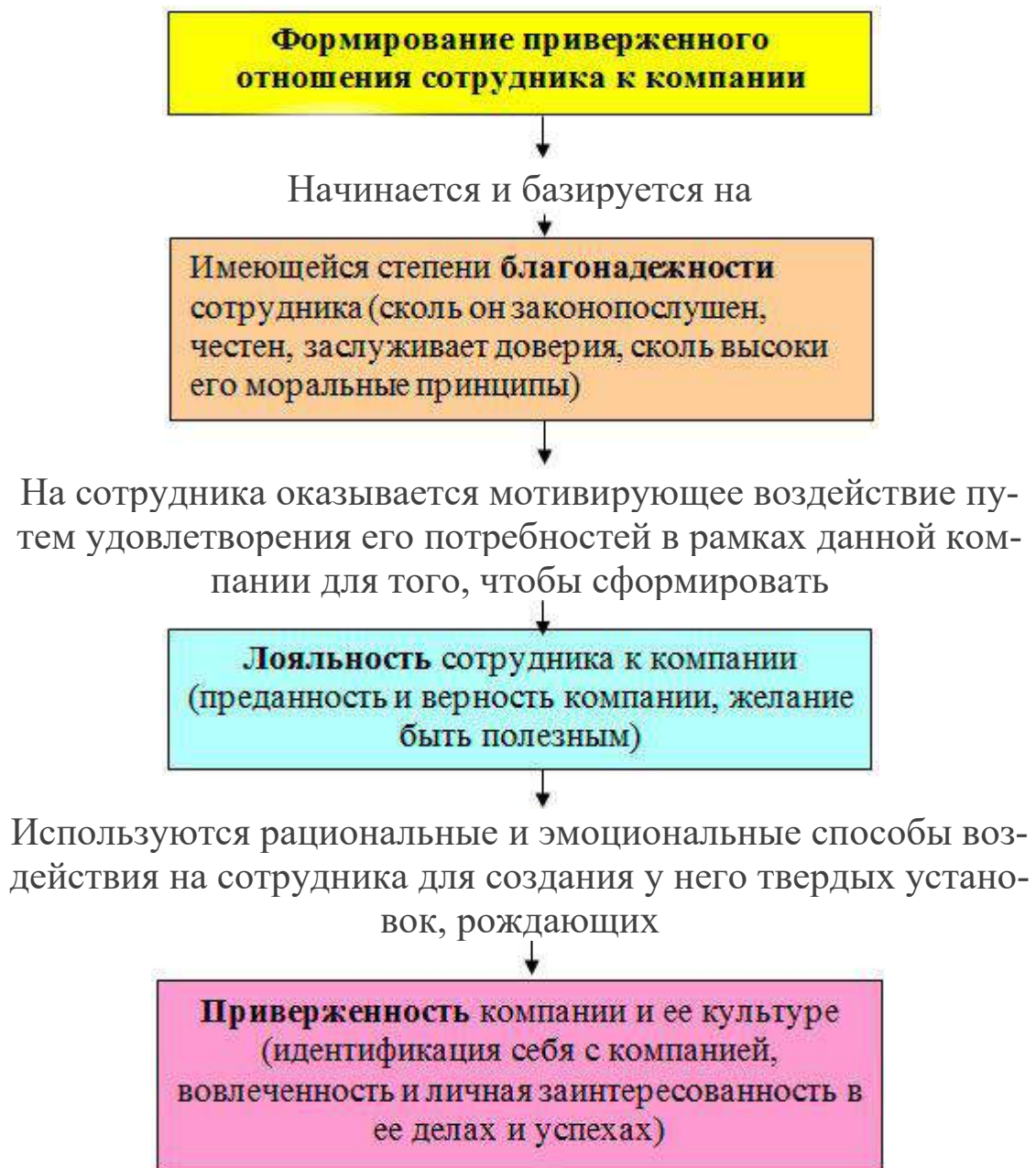


Рис. 13.1. Позитивная модель развития отношения работника к организации и ее культуре

Благонадежность, подразумевающая в широком смысле слова законопослушность, в отношении с компанией превращается в соблюдение норм, целей и ценностей данной

компании, следование ее требованиям и регламентам. В основе этого отношения лежит, как правило, обычная дисциплинированность, подкрепляемая системой стимулирования, а также системами воспитания и научения работника, сопровождавшие его всю жизнь. Благо – надежность можно расшифровать как надежность в благих делах, по В. Далю – «прочность, твердость, несомненность, верность».

Можно сказать, что благонадежный в общественном, социальном смысле человек будет благонадежен в любой компании, независимо от ее культуры, норм и ценностей (но лишь в том случае, если они не будут противоречить общепринятым и общечеловеческим). Такой работник будет неукоснительно подчиняться нормам компании, но не в силу своей приверженности им, а в силу своей законопослушности.

Благонадежность работников имеет большое значение для компании, поскольку делает их поведение вполне предсказуемым и безопасным. Но при этом не следует забывать, что она является динамичным процессом, подверженным влиянию внутренних и внешних причин.

Неблагонадежность – это некоторый динамичный процесс, изменяющийся во времени под влиянием внешних и внутренних причин, и отражающий готовность индивида предпринять действия, которые в социально-культурной среде более высокого уровня могут быть расценены, как нарушение существующих норм и традиций. А также и само поведение, нарушающее эти нормы.

Таблица 13.1.

Факторы неблагоприятности

1	Безответственность, попустительство, недальновидность, халатность. Все эти качества личности могут и часто приводят к тому, что человек нарушает правила, инструкции и законы. Типичные объяснения виновного звучат так: "Я ведь не знал, что так будет" или "Я думал, что ничего не произойдет".
---	--

2	<p>Боязнь шантажа, наличие уязвимых мест. Что обеспечивает успех шантажиста? Во-первых, у жертвы должно быть что-то, что он скрывает. Во-вторых, у жертвы должна быть такая референтная группа, мнение которой для нее важно. В-третьих, жертва должна бояться шантажа. Опасность шантажа увеличивается вместе с теми возможностями, которыми обладает объект воздействия.</p>
3	<p>Внезапное ухудшение или улучшение материального положения. Жизнь не по доходам. Внезапное, очень быстрое, улучшение материального положения, причин которого мы не знаем, или они кажутся нам вымышленными, является очень и очень важным признаком совершения противоправных действий. Внезапное ухудшение материального положения часто связано с тем, что человек попал в какие-то долги, вынужден откупаться, занимается урегулированием каких-либо проблем.</p>
4	<p>Демонстративность поведения, драгоценности, эксклюзив, тщеславие. Чем ярче проявляется демонстративность поведения, тем более легко управляем его носитель. Чем сильнее выражено у человека тщеславие, тем вероятнее, что его носитель попадет в беду.</p>
5	<p>Желание сохранить должность, когда очевидно, что человек ее перерос. Этот фактор очень важен, если человек контролировал какой-то источник потенциального дохода или обогащения. Часто истинная причина отказа в том, что сотрудник боится, что с его уходом откроются все те нарушения, которые были умело скрыты.</p>
6	<p>Зависимость от чего-либо или от кого-либо. Зависимость может расцениваться как частный случай наличия уязвимых мест. любая зависимость понижает благонадежность и обязательно должна фиксироваться в целях прогнозирования отклоняющегося поведения.</p>

7	<p>Зависть, как черта характера. Интриганство. Один завистливый человек способен в самые короткие сроки разрушить то, что сделали десятки людей. Речь может идти, как о психологической атмосфере в компании, так и о технологии. Один из используемых ими способов нарушения идиллической картинки может быть плетение интриг и наушничество.</p>
8	<p>Интерес к информации, представляющей коммерческую тайну. Если человек, в служебные обязанности которого не входит обладание той или иной коммерческой информацией, прилагает настойчивые и целенаправленные усилия чтобы получить закрытые для него данные, то это может свидетельствовать о наличии у него каких-либо планов и мотивов.</p>
9	<p>Интерес к сложившимся межличностным отношениям. Одним из способов разрушения компании-конкурента является подрыв изнутри. Дело в том, что для того, чтобы нанести максимальный вред надо знать кто с кем в каких отношениях, кто за кого заступится, кто кого поможет утопить. Люди стремящиеся нарушить работу компании всегда в той или иной степени будут интересоваться межличностными отношениями.</p>
10	<p>Компрометирующий круг общения. В целом, этот фактор оценивает опасность того, что конкретный испытуемый разболтает известную ему информацию. Если, сотрудник обладает конфиденциальной информацией, то он должен сам контролировать свое окружение и не допускать появления в нем компрометирующих людей.</p>
11	<p>Крупные покупки за последние два-три месяца. Если человек совершил крупную покупку, то это изменяет его финансовое положение. Возможно, что он теперь кому-то чем-то обязан (зависимость) или должен.</p>
12	<p>Крупный долг. Если наличие долга подавляет и значительно изменяет жизнь человека, то он, стремясь быстрее поправить свое положение, может совершить необдуманные поступки, которые приведут к еще большим проблемам.</p>

13	<p>Легкая внушаемость, доверчивость, подчиняемость. Нет доступных статистических данных о том, каковы прямые финансовые потери от аферистов, способных производить убедительное впечатление. Одни расплачиваются фальшивыми купюрами, другие проходят туда, где им быть не положено, третьи получают справки и гарантии, которых им не видать попади они на более устойчивого сотрудника.</p>
14	<p>Лживость, как черта характера. Жуликоватость. Лживость и жуликоватость самая благодатная почва для мошенничества, которое определяется как противоправное деяние, совершенное путем обмана или злоупотребления доверием. Задача менеджмента создать такие условия работы и отчетности, чтобы ни у кого на предприятии не было иллюзий относительно возможности безнаказанно совершить мошенничество.</p>
15	<p>Наличие судимости. Как это не печально, но наличие судимости снижает благонадежность человека вне зависимости от его личностных качеств. Почти всегда судимость принимается во внимание, даже если она была впоследствии снята.</p>
16	<p>Негативные черты характера, такие как: алчность, продажность. Наличие таких черт личности, как алчность и продажность предполагает, что их носитель активно ищет способ удовлетворить свои материальные, как правило, амбиции.</p>
17	<p>Негативные эмоциональные черты характера: обидчивость, подлость, мстительность. Часто основной вред от этих качеств сотрудника фирма познает в полной мере после его увольнения. Когда после увольнения вскрываются удивительные по изощренности "подарки" от бывших сотрудников. Конечно, это в том случае, если сотрудник чувствует себя обманутым, обиженным.</p>
18	<p>Неустойчивость к стрессам. Люди по-разному переносят стрессовые ситуации. Если человек не устойчив к стрессу, это проявляется на уровне всех его способностей. Человек становится рассеянным, что также может привести к самым печальным последствиям. Ухудшается память и человек может забыть о том или ином важном задании.</p>

19	<p>Одиночество, отсутствие семьи, отсутствие иждивенцев. В некоторых случаях одиночество не может рассматриваться, как негативный фактор. Но в целом, отсутствие семьи и других иждивенцев делает человек более легким на подъем. Ему не о ком волноваться кроме себя, у него нет лишних уязвимый мест в виде детей, супруга или родителей.</p>
20	<p>Плохие жилищные условия и интенсивное желание их изменить. Желание иметь свой дом и понятно, и оправданно, и разумно. Но иногда способы достижения цели находятся в конфликте с принятыми правилами и законами. Для некоторых людей желание улучшить жилье настолько важно, что они могут совершить противоправный поступок, если он приблизит их к заветной цели.</p>
21	<p>Принадлежность к малым неформальным группам, сектам. Член любой малой группы смотрит на других людей совершенно по-другому, нежели на своих коллег (партнеров, соучастников). Принадлежность к группе создает границу "мы – они". Создание такого различия существенная и неременная часть групповых процессов.</p>
22	<p>Пристрастие к алкоголю, наркотикам. Эти зависимости разрушают волевые способности личности и в момент ломки или сильного похмелья человек многое может продать за возможность временно поправить свое состояние. Криминальные сводки пухнут от количества преступлений, совершенных в состоянии опьянения (алкогольного или наркотического).</p>
23	<p>Провокационные разговоры и действия. Это попытка, тем или иным образом узнать какова будет реакция на то или иное действие или предположение. Это разведка боем. При этом предполагается, что предложение, которое делается, скорее всего, не одобряется.</p>
24	<p>Резкие изменения настроения в течение дня. Резкие перепады настроения, плаксивость, быстрая утомляемость в общем смысле являются признаками высокого нервно-психического напряжения, причиной которого может являться совершенное и усиленно скрываемое нарушение.</p>

25	<p>Резкое изменение социального уровня. Как только человек переходит на другой социальный уровень, особенно если это происходит очень быстро, к нему начинают предъявляться новые требования. Во время бурных экономических преобразований это происходит постоянно, стремительно. И изменения могут быть, как из грязи в князи, так и обратный знак – из князей в грязь.</p>
26	<p>Сексуальные проблемы. Озабоченность вопросами секса. Разлад в семье. Диапазон подобных проблем необычайно широк. Основным признаком того, что этот фактор неблагонадежности присутствует и вы должны выбрать положительный ответ при проведении теста, является ситуация, когда что-либо в личной или сексуальной жизни происходит нечто, что явно отражается на поведении и работе.</p>
27	<p>Серьезное заболевание человека или его близких. Если человек имеет хроническое заболевание, то он ищет различные способы вылечиться или, по меньшей мере, облегчить протекание болезни. Кто-то может под влиянием безысходности, боли или других негативных переживаний решиться на служебное преступление, если вырученные от этого деньги могут помочь в лечении.</p>
28	<p>Скрытность, усиленный самоконтроль. Если человек скрытен, значит, на то есть причины. Пока вы не знаете точно, в чем причина скрытности, то должны предполагать худшее и поставить положительный ответ на вопрос о наличии этого фактора.</p>
29	<p>Совершение не логичных поступков. Нелогичные поступки те, которые не имеют приличного объяснения на уровне здравого смысла. Нелогичные поступки те, которые не имеют приличного объяснения на уровне здравого смысла.</p>
30	<p>Страсть, стремление обладать чем-либо. Основная проблема человека, который страстно желает чего-то, что ему пока недоступно, это то, что он уже готов к любым жертвам, и они его не смущают - если он станет на шаг ближе к своей цели.</p>

Лояльность (loyalty) в переводе означает преданность, верность. Это уже эмоционально окрашенное отношение к чему-либо или кому-либо, желание быть полезным, нужным, делать как можно больше хорошего, предупреждать об опасности. Согласно определению тренера-консультанта Центра управленческого консультирования «Решение» В. Доминьяка, под лояльностью персонала следует понимать «доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное отношение к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к компании в целом; осознанное выполнение сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании, а также соблюдение норм, правил и обязательств, включая неформальные, в отношении компании, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия».

Лояльный сотрудник всегда стремится быть честным и искренним с компанией, искренне переживает и беспокоится за ее успехи, стремится выполнить свою часть работы наилучшим образом и готов даже приносить определенные жертвы на алтарь успехов компании, испытывая чувство гордости за ее победы. Такие отношения весьма напоминают родственные, складывающиеся в больших благополучных семьях. Лояльный сотрудник имеет сильное желание оставаться членом данной организации несмотря на возникающие проблемы и сложности в ее работе. Он полон энтузиазма и желания помогать в решении этих проблем и делать все, от него зависящее, для устранения сложностей. Однако это был портрет идеального лояльного служащего. Но далеко не каждый служащий становится таковым. Рождение и развитие лояльности у каждого работника по отношению к его организации имеет свои собственные причины и этапы.

Признаки проявления лояльности

Лояльность персонала проявляется в:

- доброжелательном, искреннем, уважительном отношении к руководству, коллегам, клиентам и другим лицам;
- доброжелательном, искреннем, уважительном отношении к их действиям, и компании в целом;

– осознанном выполнении сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании и в интересах компании;

– соблюдении норм, правил и обязательств в отношении компании, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия.

С точки зрения изучения лояльности работников компании, построения прогнозов их поведения, планирования мероприятий, направленных на повышение лояльности, большое практическое значение имеет представление об уровнях лояльности. Самую идею различения нескольких уровней лояльности предложил К.В. Харский. Дополнив описанные им уровни лояльности, можно построить наглядную шкалу рис. 8, представляющую их соотношение:

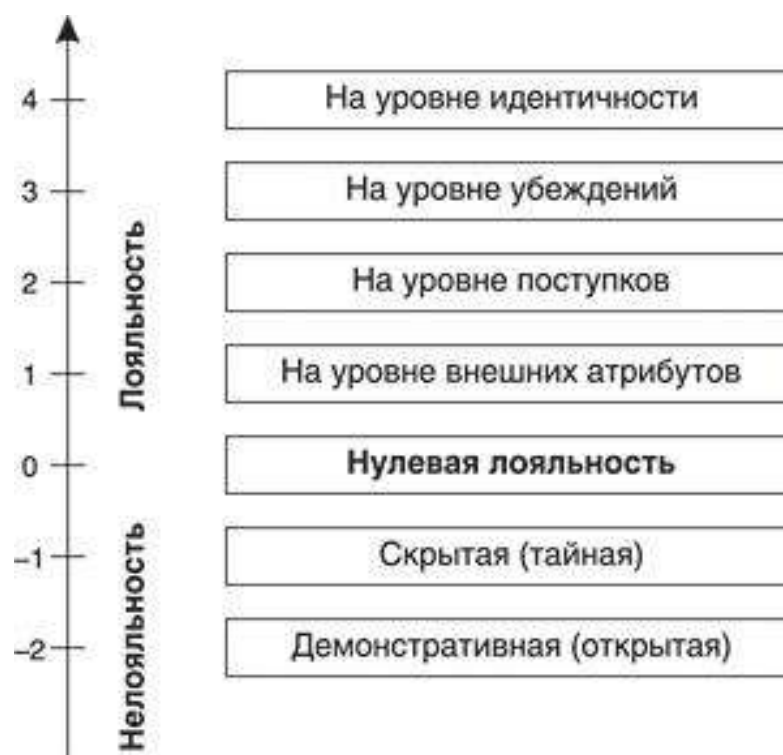


Рис. 13.2. Уровни лояльности

Шкала имеет нулевую точку, обозначающую так называемую **нулевую лояльность**. Наличие этой точки принципиально важно, поскольку демонстрирует, что отсутствие лояльности не является нелояльностью. Нулевая лояльность может быть у постороннего человека, не сформировавшего своего

отношения к определенному объекту. Близкой к этой отметке может быть лояльность к компании у человека, поступающего туда на работу, но не информированного об особенностях ее корпоративной культуры.

Взаимодействуя с работником с таким уровнем лояльности, нужно помнить, что в зависимости от ситуации он может вести себя как лояльный и как нелояльный. Такой сотрудник менее предсказуем, чем лояльные или нелояльные сотрудники.

Рассмотрим уровни нелояльности, их два: скрытая (тайная) нелояльность и демонстративная (открытая).

Признаки демонстративной нелояльности:

- ложь, обман;
- сарказм, высмеивание, демонстративное пренебрежение к ценностям, которые важны для объекта лояльности;
- потребительское отношение, преимущество личных интересов;
- нарушение достигнутых договоренностей и т. п.

Опасность, исходящая от нелояльных сотрудников, связана с их влиянием на других людей. Они разрушают ценности и убеждения своих коллег, **порождают сомнения в целесообразности определенных действий.**

Признаки скрытой нелояльности:

- после общения с такими сотрудниками другие меняют свою положительную точку зрения, позитивное отношение к компании на противоположные;
- нелояльные сотрудники никогда открыто не оспаривают приказы и распоряжения руководства, но настраивают или провоцируют других на критику и возмущение;
- в присутствии руководства эти люди обычно занимают подчеркнуто нейтральную позицию;
- между этими людьми и открыто нелояльными сотрудниками существуют множественные эмоциональные связи;
- высокая текучесть персонала.

Выше нулевой точки на шкале представлены уровни лояльности. Чем выше уровень, тем выше степень вовлеченности и преданности сотрудника.

Первый уровень – это ***лояльность на уровне внешних атрибутов.***

Признаки:

– готовность носить отличительные символы и знаки компании, фирменную одежду, знаки, символизирующие статус в компании;

– в компаниях, специализирующихся на реализации определенных товаров, этот уровень лояльности предполагает, что работники компании становятся активными потребителями этих товаров.

Признаки лояльности на уровне поступков:

– соблюдение сотрудниками ритуалов, традиций, обычаев, принятых в компании;

– с энтузиазмом или как минимум без затруднений участвуют в корпоративных мероприятиях;

– сотрудник стремится овладеть необходимыми профессиональными знаниями, умениями, навыками, продуктивными стереотипами деятельности;

– сотрудникам данного уровня лояльности характерна дисциплинированность;

– но, часто сотрудники не проявляют готовности к самопожертвованию и стремления к развитию компании.

К.В. Харский отмечает, что для возникновения у сотрудников лояльности такого уровня почти не требуется усилий и ресурсов. Попав в новый коллектив, человек склонен копировать принятое в компании поведение.

Но здесь возникает сложность, связанная с тем, что в коллективе могут быть негативные традиции. Именно они становятся причиной лояльного в отношении конкретной группы, но не лояльного в целом для компании поведения.

Лояльности на уровне убеждений большинство работников компании не достигают. Однако, по данным К.В. Харского, для компании достаточно, если столь высокого уровня лояльности достигают 10–15% работников. Это в первую очередь касается руководителей среднего и высшего звена.

Признаки этого уровня лояльности:

– устойчивость сотрудника ко многим соблазнам: их сложно переманить большей зарплатой, они всячески заботятся о благе своей компании»;

- сотрудник максимально отдает себя работе, нетерпим к нарушениям правил со стороны других людей;
- сотрудник активен в устранении проблем, может быть инициаторами усовершенствования деятельности, способен отстаивать конструктивные предложения;
- склонны доверять официальной информации, решениям, которые принимает руководство;
- склонны поддерживать компанию в ситуации кризиса.

Формирование этого и более высокого уровня лояльности требует определенного стиля лидерства, способности высших руководителей внушать определенные ценности и установки, целенаправленно формировать необходимые убеждения. А также грамотного проведения организационных изменений.

Лояльность на уровне идентичности является самым высоким уровнем.

Признаки:

- человек максимально отождествляет себя с объектом лояльности;
- он меньше подвержен негативному влиянию со стороны окружающих;
- он связывает свою жизнь с компанией;
- сотрудник максимально мотивирован и предельно эффективен.

Трехкомпонентную модель преданности компании предложили Мейер и Аллен

1. Аффективная преданность включает эмоциональную привязанность к организации, самоидентификацию с организацией и вовлеченность в ее дела и проблемы.
2. Преданность, обусловленная стажем, связана с пониманием тех потерь, которые вызовет уход из организации.
3. Нормативная преданность связана с обязательством работника оставаться в данной организации.

В основу этой классификации положен принцип выделения определяющей потребности, удовлетворение которой в данной организации и порождает отношения преданности, верности, лояльности. В первом случае речь идет о потребности в эмоциональной привязанности к людям, группе, в

которой работает сотрудник, и удовлетворении потребностей в общении, поддержке, безопасности, соучастии, сопричастности.

Во втором случае реализуется потребность в стабильности, превращающаяся со временем в консерватизм и нежелание что-либо менять.

Третий случай, есть не что иное, как проявление благонадежности работника, его желания не нарушать условий контракта, но никак не лояльности.

Сам подход положить в основу изучения лояльности ее причинную составляющую представляется весьма правильным и имеющим практическое значение для определения путей повышения лояльности. Комплексность подхода будет определяться количеством выявленных потребностей, определяющих лояльность данного работника к этой организации, а также степенью удовлетворения их в данной компании. Чем больше количество жизненно насущных потребностей работник может удовлетворить в организации, тем выше будет его лояльность к ней. И это естественно, поскольку человек ничего не делает на свете, не удовлетворяя тем самым одну из своих потребностей. Поэтому мотивировать можно и нужно не только отношение работника к труду, но и его отношение в целом к компании и ее организационной культуре. Таким образом, можно сделать вывод о том, что лояльность сотрудника к компании является функцией удовлетворения его потребностей в рамках компании, то есть существует причинно-следственная связь между ними.

Более точной будет модель лояльности, рассматривающая в двухмерном пространстве несколько иные параметры: со стороны организации – это степень удовлетворения основных потребностей работника, со стороны работника – это наличие и развитие личностных качеств, делающих лояльность возможной, естественной и необходимой. При этом, чем более насущные потребности сотрудник может удовлетворить, работая в данной компании, тем выше будет его лояльность. Для кого-то это финансовые потребности, за счет которых приобретаются жизненно насущные блага, для других это возможность творческого труда по выбранной специальности,

третьи сотрудники мечтают сделать карьеру. Движущим мотивом может стать продолжение династии, семейных традиций в профессии и работе на одном предприятии. Для молодой матери определяющей может быть работа рядом с домом по гибкому графику, что позволит ей больше времени отдавать заботе о ребенке.

Второй параметр – наличие личностных качеств у работника, способствующих возникновению лояльности. Есть ряд качеств, наличие которых у работника способно свести на нет все усилия компании по воспитанию в нем лояльности: лживость, двуличность, продажность, беспринципность, эгоизм; склонность к различного рода зависимостям, деморализующая человека.

Напротив, добропорядочность, благонадежность, склонность к сотрудничеству, интеллигентность, сердечность, доброта, бескорыстность, правдивость, неспособность на измену и предательство, следование заповедям православия, доброжелательность будет в значительной степени способствовать лояльности, преданности и верности организации.

Есть ряд факторов, которые могут оказывать двойственное значение на лояльность. Локус контроля работника, то есть приписывание причин происходящего внутренним либо внешним обстоятельствам может как способствовать, так и мешать развиваться лояльности работника (способствуют при удачах компании и внешнем локусе и личных удачах и внутреннем локусе контроля). Экстраверсия, социальная ориентированность, общительность, разговорчивость и уверенность в себе при благоприятных условиях работы в компании будут способствовать росту лояльности, при неблагоприятных помогут работнику быстрее подыскать новое место работы. Та же ситуация и с таким качеством, как восприимчивость к приобретению нового опыта. Добросовестность работника будет укреплять его лояльность в том случае, если она будет замечена, востребована и оценена по достоинству. В противном случае появится разочарование и неудовлетворенность, отнюдь не укрепляющее лояльность.

Модель развития лояльности персонала в зависимости от этих двух факторов можно представить следующим образом:



Модель развития лояльности персонала организации.

Рис. 13.3. Модель развития лояльности персонала организации

1. Когда личностный потенциал лояльности маловат, да и мотивация незначительна, у человека рождается т.н. имитационная лояльность. Сотрудник демонстрирует, создает видимость лояльности, поскольку понимает, что это необходимо на рабочем месте и руководство любит лояльных сотрудников. Он может носить значок фирмы, петь ее гимн, перенимать манеру общения коллег, но до верности и преданности компании это еще очень и очень далеко. Это, скорее всего, способ выживания, приспособливания к культуре, нежели способ взаимодействия с ней. Эмоционально на этом этапе лояльности сотрудника с организацией ничего не связывает, и он легко может поменять место работы, не испытывая особых сожалений.

2. Если потенциал личностной лояльности велик и человек по своей природе склонен к эмоциональной привязанности, верности, благодарности, но эти его качества не подкрепляются и не мотивируются компанией, мы получаем потенциальную лояльность. Организация не замечает, игнорирует преданность работника, эмоциональная привязанность осуществляется только в одном направлении, неподкрепляемая каким-либо движением другой стороны, считающей, что так и должно

быть. Такая «мания величия» может демонстрироваться компанией как результат ее громкого имени, известности, популярности, особых заслуг и достижений перед страной и историей, а может и просто ничем не оправдываться. Но такая компания должна понимать, что «любовь без взаимности» вызывает у людей, как правило, негативные состояния, стрессы, неудовлетворенность, разочарованность, подавленность, отнюдь не способствующие трудовым достижениям и творческим порывам.

3. Когда человек прагматичен, эмоционально беден, и ему вообще не свойственно проявлять привязанность и верность, сделать лояльным такого человека может только высокая степень удовлетворения его потребностей в данной компании. Компания предоставляет работнику более привлекательные условия стимулирования его труда, чем все другие компании: больше платит, предоставляет интереснее работу, надеется руководящими полномочиями, предоставляет персональный кабинет и т.д. Таким образом, лояльность в той степени, на которую способен данный работник, покупается более выгодным предложением. Следовательно, если иная компания сможет предложить более выгодный мотивационный пакет, то отсутствие особой эмоциональной привязанности и преданности сделают переход данного работника в эту компанию абсолютно реальным и неизбежным.

4. При средней степени мотивированности и среднем потенциале лояльности мы получаем общепринятую стандартную лояльность обычного благонадежного сотрудника, которая и присутствует в большинстве своем во всех организациях. Действительно, найти очень преданных и верных сотрудников — большая проблема. Да и замотивировать чрезмерно всех работников очень нелегко. Большинство компаний могут себе позволить такое только по отношению к избранным сотрудникам, чаще всего руководству. Вот и получается средняя мотивация, средний потенциал личностных качеств, средняя лояльность. Средняя отнюдь не означает плохая. Средняя означает вполне достаточная для работы обычных компаний в обычных условиях бизнеса. Может быть, только экстремальные ситуации, экстремальные условия деятельности требуют большей лояльности для получения больших гарантий в условиях повышенного риска. При общепринятой стандартной лояльности мы получаем

определенный баланс личностного потенциала и мотивационных возможностей компании, который и создает условия для нормального функционирования большинства организаций.

5. Лояльностью этого уровня способны обладать лишь некоторые сотрудники компании, занимающие высокомотивированные позиции и обладающие высоким потенциалом лояльности. Обычно это высшее руководство компании, близкое к отцам-основателям, имеющие часть акций компании и связывающее свои будущие перспективы с данной компанией. Не стоит строить иллюзий в отношении того, чтобы добиться такого уровня лояльности у большинства служащих организации. Массово такое возможно лишь в партиях либо в религиозных организациях, строящих свою работу на элементах определенного «зомбирования» приверженцев. Рядовой сотрудник может обладать таким уровнем лояльности в силу исключительных обстоятельств. Это могут быть традиции многовековой династии, когда прадед, дед, отец и сын работают на предприятии, хранят его традиции и передают свою преданность и верность из поколения в поколение. Либо в том случае, если компания спасла жизнь самому близкому человеку, выручила сотрудника из крайне критической ситуации, в ходе которой переосмысливаются ценности и формируются новые отношения к тем, кто участвовал в спасении.

Именно с этого уровня лояльность переходит в **приверженность организации**, при которой человек идентифицирует себя с компанией, представляет ее и себя как единое целое, не делимое никакими обстоятельствами. Такого человека нельзя подкупить или запугать, поскольку, изменив самому себе – это значит потерять и уничтожить себя и свою личность. Трудности организации, ее радости и победы он воспринимает как свои собственные. Для него не важны доходы и другие методы стимулирования, членство в организации такой работник считает высшей наградой и единственной формой своего существования. Приверженность организации означает отождествление работником себя с культурой компании. Такой работник не говорит «есть я и есть компания», а утверждает «я и есть компания». Помимо идентификации приверженность подразумевает вовлеченность – желание принимать личные усилия, вносить свой вклад как члена

организации для достижения ее целей. Вовлеченность может быть достигнута, если работа побуждает у людей:

- готовность, если это требуют интересы организации, к дополнительным усилиям, не ограничиваясь должностными инструкциями
- чувство самоуважения, основанное на удовлетворенности своими профессиональными достижениями и своей работой
- заинтересованность в достижении значимых для организации рабочих результатов, ответственность за результаты своей работы.

Следовательно, приверженность предполагает наличие трех аспектов отношения сотрудника к своей компании: идентификации, вовлеченности и лояльности вместе взятых.

Таблица 13.2.

Источники формирования приверженности

Индивидуальные особенности работников	Основные характеристики работы и рабочей среды
Мотивы выбора работы (большую приверженность проявляют сотрудники, ориентированные на содержание работы, а не на заработок).	Возможности, созданные в организации для удовлетворения основных потребностей персонала (условия труда, оплата, социальные программы)
Мотивация труда и трудовые ценности: множественность мотивов труда и высокая ценность для работника содержания труда способствуют приверженности. Имеет значение, в какой степени данное место работы соответствует ожиданиям и дает возможность удовлетворения важнейших потребностей, с которыми связан смысл работы	Уровень рабочего стресса: в какой степени работа связана с переутомлением, напряжением, загрязнением рабочей среды, эмоциональным и физическим напряжением

<p>Особенности трудовой этики (ориентация на работу как на основную сферу самореализации, ориентация на труд с полной отдачей и принятие ответственности за рабочие результаты).</p>	<p>Степень информированности работников, степень доверия, делегирования полномочий по принятию решений</p>
<p>Социальные характеристики: уровень образования (чем выше уровень образования, тем ниже готовность проявлять приверженность), возраст (чем старше, тем выше приверженность), семейное положение (наличие семьи предполагает более высокую приверженность)</p>	<p>Степень вовлеченности и благоприятный моральный климат в коллективе, доброжелательность и поддержка коллег</p>
<p>Удаленность места жительства от места работы (чем дальше, тем ниже приверженность).</p>	<p>Возможности профессионального роста, признание и оценка достижений</p>

Отличительные особенности приверженных работников:

- Более высокий уровень уважения к себе и к другим;
- Готовность принимать новое и изменения без паники и сопротивления;
- Способность учитывать интересы других людей и не ограничиваться сугубо рамками решаемой задачи;
- Стремление к достижению наилучшего результата, исходя из интересов компании, ориентируясь при этом более на цели, чем на средства их достижения или на ограничения;
- Умение принимать решение, полагаясь на собственное мнение, стойкое сопротивление влиянию пропаганды, условностей и манипуляций;
- Стремление к профессиональному росту; такие работники не ищут легких путей или легкого дела.

Факторы приводящие к низкой приверженности

1. Неэффективная система материального стимулирования труда;
2. Неэффективная система социально-экономической поддержки персонала;
3. Неэффективная коммуникация в организации;
4. Недостаточное внимание руководителей к подчиненным и к их проблемам;
5. Отсутствие профессиональной перспективы, возможностей для роста, профессиональной самореализации;
6. Проблема управления организационной культуры.

Более широкий круг вопросов и обязательств могут оговариваться в корпоративном кодексе, являющемся локальным нормативным правовым актом и содержащим важнейшие информационно-нормативные положения, принятые в компании и касающиеся правил приема и увольнения, порядка оценки, аттестации и вознаграждения, этических норм поведения и т.п. Кодексы закрепляют положение о том, что важнейшей обязанностью каждого сотрудника является сообщение о возможном нарушении корпоративных правил компании или действующего законодательства. Кодекс поведения сотрудников компании General Electric, в частности, указывает: «Иногда кажется, что это сделать нелегко. Кто-то даже может подумать, что это будет означать нарушение собственных этических норм. Если вы чувствуете в себе это противоречие, вам нужно четко представить, какой огромный ущерб может принести ваше молчание. Оно может привести к таким последствиям, как:

- Нанесение вреда здоровью, безопасности и благосостоянию, как для вас лично, так и для ваших сотрудников по работе, для компании в целом, а также для людей и окружающей среды в тех местностях, где мы работаем;
- Потеря доверия к компании у клиентов, акционеров, официальных властей и представителей общественности;
- Огромные штрафы, возмещение ущерба и другие финансовые санкции в отношении компании, штрафы и/или тюремное заключение отдельных работников.

В связи с этим компания требует, чтобы сотрудники не молчали, если у них появляется предположение о возможных нарушениях корпоративных правил. Смысл сообщения о

таких ситуациях не в том, чтобы создать проблемы для своего коллеги, а в том, чтобы защитить его и других людей от потенциальной угрозы».

Другим источником информации о требованиях, предъявляемых к лояльности сотрудника, могут быть инструкции и правила поведения, закрепленные в нормах деловой этики.

Это могут быть следующие нормы:

- соблюдение законодательства, устава Компании, внутренних нормативных документов;
- следование правилам документооборота, установленным в Компании;
- защита внутренней информации;
- соблюдение конфиденциальности;
- разрешение конфликтов путем переговоров и согласований;
- дисциплинированность;
- стремление к повышению уровня профессионализма;
- нацеленность на результат;
- разумная активность, энергичность, инициативность;
- склонность к разумному риску и инновациям;
- поддержка предложений и стремления к повышению эффективности работы Компании;
- эффективное использование рабочего времени, активов, ресурсов и имущества Компании;
- восприятие работы не только как средства получения дохода и профессионального роста, но и как способа удовлетворения потребности в самовыражении;
- ношение форменной одежды для работников на линии и официального костюма для работников управленческого аппарата Компании.

Таблица 13.3.

Ошибки при внедрении стандартов

<p>Недостаточная (или формально декларируемая) заинтересованность первых лиц компании в создании и внедрении стандартов.</p>	<p>Если первое лицо показывает, что это неважно, неценно, незначимо или только заявляет, что стандарты – это хорошо, а реальной поддержки созданию и внедрению стандартов не оказывает, то велика вероятность, что ничего и не выйдет.</p>
--	--

<p>Несоответствие содержания стандартов ценностям компании.</p>	<p>Например, стандарт утверждает одни требования к сотрудникам, а на самом деле в компании приветствуются другие типы и модели поведения. И даже если сотрудники на тренингах научатся вести себя «по стандарту», то в практике работы они будут поступать иначе, поскольку заданная таким стандартом модель поведения противоречит организационной культуре</p>
<p>«Силовое» насаждение стандартов и уверенность руководителей в действенности приказа.</p>	<p>В этом случае документ «спускается сверху» и затем следует жесткий приказ «Выполнять», а что, как, зачем, с какой целью персоналу не объясняется. При внедрении стандартов необходимо заручиться поддержкой на всех уровнях иерархии в компании, объяснить ключевым фигурам организации, зачем нужны стандарты и что они дадут каждому конкретному сотруднику, внешним клиентам и организации в целом. Целесообразно не просто согласовывать варианты стандартов между руководителями и подразделениями, а совместно их разрабатывать. Важно, чтобы менеджеры всех уровней были уверены, что разработанные стандарты – это их инструментарий решения бизнес-задач.</p>
<p>Нереалистичные (или расплывчатые) стандарты.</p>	<p>Когда в документе описывается поведение персонала, который по каким-либо причинам не готов работать именно в таком стиле, не умеет, слабо мотивирован, недостаточно стимулирован и проч. Кроме того, невнятные, расплывчатые Стандарты обескураживают персонал.</p>

О верности и преданности своих работников мечтает любая компания.

Но каждая организационная культура понимает лояльность по-своему.

Таблица 13.4.

Лояльность в понимании различных культур

<p>Иерархическая культура. Под лояльностью подразумевает неукоснительное следование всем правилам, инструкциям, регламентам и нормам, регулирующим ее стройное течение и раз и навсегда принятый порядок вещей. Лояльный работник не нарушает дисциплину, действует строго в рамках предписанных инструкций, выполняет все в срок, не выдвигает ненужных инициатив. Он уважает власть и подчиняется ей беспрекословно, не возмущается, и с пониманием воспринимает любые процедуры контроля. Своды правил, которые должен запомнить и заучить наизусть работник, иногда составляют сотни страниц, но именно удовлетворение этих правил и требований – единственный критерий лояльности и основная причина для продвижения сотрудника по служебной лестнице.</p>	<p>Клановая культура. Это наиболее благоприятная для развития лояльности сотрудников культура. Лояльность основана на доброте и заботе, лежащих в основе взаимоотношений, чувстве общности, мы – единая семья, у нас общие беды и радости, друг другу помогаем. Полу-автономность работы бригад и делегирование полномочий демонстрирует высокий тип доверия к членам бригад, которое они должны оправдывать. Проявление преданности делу и организации здесь естественны и закономерны, просто в семье иначе нельзя. Наделение работников акциями компании позволяет им реально участвовать в принятии решений. Лояльность персонала основана на истинной преданности и верности компании независимо от ее успехов и неудач, полностью разделять ее судьбу, гордиться своей принадлежностью к компании и делать все возможное для ее процветания.</p>
--	---

КЕЙС-ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ СИТУАЦИОННЫХ ПРАКТИКУМОВ

Тема 1. Понятие и роль системы кадровой безопасности в организации

Кейс: Корпоративные расследования

Компания «Власта-Персонал» входит в холдинговую структуру «Власта», которая занимается решением проблем в области обеспечения безопасности бизнеса и оказанием юридических услуг.

Основным направлением деятельности компании «Власта-Персонал» является обеспечение кадровой безопасности бизнеса. Благодаря многолетнему опыту и необходимым ресурсам, компания проводит проверки персонала различной сложности, позволяющие своевременно выявить неблагонадежных и неквалифицированных сотрудников и вооружить клиента информацией, необходимой для принятия решения.

«Власта-Персонал» также проводит корпоративные расследования; помогает клиентам вовремя обнаружить конфликты интересов между компанией и сотрудниками, связанные с откатными схемами, созданием параллельного бизнеса, предоставлением коммерческой информации конкурентам за вознаграждение и др. Одновременно наши специалисты помогут разработать план минимизации ущерба от подобных противоправных действий сотрудников.

Клиентами компании «Власта-Персонал» являются многие известные транснациональные компании и корпорации, кадровые агентства, финансовые учреждения и банки.

Юристы компании оказывают юридическое сопровождение при оформлении сотрудников на работу, их увольнении, а также при любых спорных и сложных вопросах кадровой безопасности.

Компания работает и оказывает услуги, как на территории России, так и в Азербайджане, Армении, Беларуси, Казахстане, Киргизии, Молдавии, Украине, а также странах Балтии и Грузии.

Услуги Компании «Власта-Персонал» ПРОВЕРКА ПЕРСОНАЛА

В настоящее время ключевыми для многих компаний являются риски, связанные с человеческим фактором. Лучший способ предотвращения кадровых угроз – своевременное выявление сотрудников, представляющих потенциальную опасность. Проверка персонала помогает определить факторы риска, связанные с приемом нового сотрудника и обезопасить бизнес от неквалифицированных и неблагонадежных кандидатов. Компания проводит такие проверки в различном объеме в зависимости от потребностей заказчика: от стандартной в отношении рядовых позиций, до углубленной, если речь идет о топовых должностях.

Проверка лиц перед приёмом на работу – важный элемент стратегии компании, позволяющий избежать ошибок, которые могут привести не только к убыткам, но и к судебным разбирательствам. Решая эту задачу, мы направляем усилия на выявление и предотвращение негативного воздействия рисков и угроз при найме сотрудников. Мы разработали и успешно внедрили систему проверки надежности кандидатов при поступлении на работу.

В зависимости от позиции, на которую претендует кандидат, глубины проверки и исследуемых данных, мы сформировали два типа проверок:

Базовая проверка

Данная проверка позволяет подтвердить достоверность предоставленных о себе данных кандидатом и включает в себя:

- Проверка документов кандидата;
- Проверка рекомендаций/предоставленных характеристик кандидата с предыдущих мест работы;
- Подтверждение полученного субъектом образования;
- Проверка наличия у кандидата постоянной регистрации в Москве и МО (при необходимости);
- Выявление негативной информации из открытых источников.

Углубленная проверка

При найме работников на топовые позиции и высокорискованные должности рекомендуется проведение углубленной проверки кандидата. Данный вид проверки охватывает более широкий спектр данных о кандидате и позволяет в достаточной степени минимизировать риск найма на работу ненадежных и непрофессиональных субъектов.

КОРПОРАТИВНЫЕ РАССЛЕДОВАНИЯ

Недостаточная квалификация сотрудников, слабая мотивированность, отсутствие интереса к работе, низкая лояльность, склонность к хищениям и мошенничеству и т.п. Как показывает практика, все организации рано или поздно сталкиваются с подобными проблемами. Однако очень немногие понимают, как вести себя в таких случаях. Мы проводим сами и помогаем клиентам провести служебное расследование по фактам мошенничества и хищений, выявлению мошеннических схем и конфликтов интересов, а также разрабатываем стратегии их предотвращения.

Во взаимоотношениях работодателя и работника нередко возникают ситуации, при которых работодатель начинает подозревать служащего в махинациях, мошенничестве, воровстве, но, следуя практике «не выносить сор из избы», предпочитает уволить мошенника «по собственному желанию». Практика подобного «умалчивания» рождает ощущение безнаказанности у мошенника и создает предпосылки для продолжения хищений.

Альтернативой этой ситуации является проведение внутреннего служебного расследования и вынесение на этой основе решения об увольнении с информированием правоохранительных органов. Однако действующее российское законодательство почти ничего не говорит о том, какие действия вправе совершать те лица, которые расследуют факт совершения мошенничества или дисциплинарного проступка, и какие документы при этом должны составляться. Скажем, можно ли обыскать самого сотрудника и его рабочее место без его согласия или с согласия, вправе ли администрация проводить допрос и задержание, какие экспертизы и медицинские освидетельствования являются законными, а какие нет. В каких случаях администрация вправе по собственной инициативе отстранить от работы

замеченных в различных нарушениях бухгалтеров, кассиров, менеджеров, и как документально это должно быть отражено?

Услуги включают:

- Выявление конфликтов интересов между работником и компанией;
- Выявление схем мошенничества персонала внутри компании;
- Проведение внутренних расследований;
- Разработка и закрепление регламентирующих документов и правил служебного расследования;
- Организация превентивных мероприятий безопасного увольнения;
- Внедрение образовательных программ и тренингов для развития персонала.

ЮРИДИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ

Компания “Власта-Персонал” оказывает юридическое сопровождение кадровых вопросов различной сложности.

В рамках юридического сопровождения оказываются следующие услуги:

- Оформление сотрудников на работу;
- Юридическая поддержка при увольнении сотрудников;
- Представление интересов компании в судах по трудовым спорам.

Вопросы:

1. В чем может быть выражен конфликт интересов между компанией и ее сотрудником?
2. С какой целью проводится внутреннее корпоративное расследование?
3. Каковы причины привлечения сторонних организаций для решения проблемы кадровой безопасности?
4. Каковы причины мошенничества?
5. Приведите примеры высоко-рисковых должностей с точки зрения угрозы кадровой безопасности?
6. Какие риски характерны для каждой из этих должностей?
7. Какие этапы углубленной проверки Вы бы хотели провести?

Кейс: Мошенничество персонала и как с этим бороться

В национальной экономике фиксируются все возрастающие потери из-за мошенничества персонала. Большинство афер так и остается нераскрытыми, ведь мошенничество никогда не лежит на поверхности – напротив, это тщательно замаскированное преступление. Понимание глубинных причин данного явления, выявление ранних признаков возможного нарушения, а также эффективные профилактические меры – то, что позволяет комплексно решать проблему.

Прежде чем привлечь внимание читателей к проблеме мошенничества, перечислим те **расходы, которое несет организация при совершенном злодеянии:**

- прямые потери от неправомерных действий;
- расходы по расследованию мошенничества (аудиторские проверки, услуги частных детективов, суды);
- издержки по увольнению нарушителя и найму нового сотрудника;
- затраты на восстановление нормального режима работы коллектива (из-за пережитого шока), в том числе производительности труда.

Борьба с мошенничеством становится эффективной, когда не ограничивается расследованием, а предполагает комплекс мер:

- выявление мошенничества на основании типовых признаков;
- установление причин мошенничества;
- профилактика мошенничества.

Признаки мошенничества

Мошенничество персонала – это скрытое преступление, оно может тянуться месяцами и годами, а может и вовсе не быть обнаружено. Тем не менее, как и другие действия, оно оставляет за собой следы. Основным способом, с помощью которого сотрудники бухгалтерии или службы внутреннего контроля (далее – СВК) обнаруживают факты мошенничества, заключается в исследовании данных бухгалтерского учета и отчетности. Любое отклонение учетных данных не должно остаться необъяснимым, без четкого обоснования причин его возникновения. 99,9% нестыковок носит некриминальный характер; нас же интересует

только та мизерная доля отклонений, которая может косвенно свидетельствовать о фактах мошенничества.

Сгруппируем в табличном виде основные аномалии в учете и отчетности, которые должны насторожить проверяющих.

Область проверки	Аномалии в учете и отчетности
Кассовые и расчетные операции	нетипично крупные или нетипично мелкие операции по расчетному счету и кассе; неритмичность перечислений; двойные оплаты
Запасы	недостачи или излишки денежных средств и материальных ценностей; неоправданное увеличение запасов
Контрагенты	чрезвычайно прибыльная сделка, убыточная или нулевая сделка; просрочки в погашении дебиторской задолженности; жалобы контрагентов на несвоевременное погашение кредиторской задолженности; совпадение имен руководителей и адресов поставщиков и заказчиков
Документы	Пропажи первичных документов Зачеркивания, непонятные надписи на «первичке» Предоставление копий, а не подлинников документов
Записи	Запоздалое отражение проводок в учете Большое число исправительных записей Наличие проводок без документального подтверждения Совершение записей в учете неуполномоченными лицами
Отчетность	Нелогичные изменения финансовых показателей Увеличение доходов при уменьшении запасов

	Увеличение доходов при уменьшении денежного потока Увеличение запасов при уменьшении кредиторской задолженности Увеличение оборота при сокращении остатков товарно-материальных ценностей
--	---

Все перечисленные факты – всего лишь симптомы, они могут насторожить и стать поводом для углубленной проверки. При этом, как отмечалось выше, в подавляющем числе случаев будут выявлены ошибки и огрехи, не имеющие никакого отношения к мошенничеству.

Низкое качество внутреннего контроля (далее – ВК) является косвенным признаком наличия мошенничества, а высокое качество, соответственно, выступает профилактическим средством. Если нет надлежащей контрольной среды, не исключено, что найдутся желающие воспользоваться лазейками. Наличие эффективной системы контроля вряд ли остановит профессионального мошенника, но предотвратит появление соблазнов для сотрудников, ранее не причастных к злонамеренным деяниям. Нередко на скользкую дорожку мошенничества склоняет не первоначальный злой умысел, а неожиданно открывшаяся возможность. Нельзя наверняка предсказать, как поступит человек в такой ситуации – воспользуется моментом и совершит мошенничество или сообщит начальству об обнаруженном изъяне во ВК.

Для полноты картины укажем иные признаки мошенничества, не относящиеся к компетенции бухгалтерских служб: изменение образа жизни и поведения сотрудников (повышенная раздражительность, бессонница, пьянство, наркомания, изменение вкусов, смущение и неловкость), жалобы и сигналы. Жалобы со стороны персонала, клиентов и контрагентов примечательны тем, что являются самыми распространенными средствами обнаружения мошенничества.

Практическая ситуация. Предприятие решило инвестировать часть свободных денежных средств в фондовый рынок, для чего был открыт счет в брокерской конторе. Обмен информацией производился в электронном виде, подлинники

забирались у брокера довольно редко. Поэтому было принято решение хранить первичные документы у экономиста, а в бухгалтерию сдавать электронные копии. Когда цены на акции резко упали, экономист, боясь, что его лишат очередной премии, решил скрыть этот факт, подделав электронную копию – в надежде, что вскоре ценные бумаги вырастут в цене. Однако предприятию срочно понадобились деньги, и факт подтасовки был обнаружен.

Вывод. При формировании документов опасно практиковать хранение отдельных сшивов документов у исполнителей, подлинники первичных документов должны находиться в бухгалтерии.

Причины мошенничества

Авторы книги «Мошенничество. Луч света на темные стороны бизнеса» высказали гипотезу, что мошенничество совершается, если стыкуются вместе три элемента, названные в совокупности «треугольником мошенничества»: 1) давление внешних обстоятельств; 2) возможность совершить и некоторое время скрывать акт мошенничества; 3) способность оправдать это действие.

Побудительные мотивы мошенничества связаны с давлением внешних обстоятельств (внезапно возникшая потребность в деньгах, чрезвычайные обстоятельства в личной жизни, финансовые потери, долги и т. п.) и влиянием личностных качеств потенциального мошенника (корысть, самолюбие, нежелание признавать собственные ошибки, ненависть к работе, намерение наказать работодателя или систему, алкоголизм, азартные игры, приверженность к наркотикам). Все перечисленные факторы могут привести к мошенничеству, но не обязательно им заканчиваются.

Вторым элементом «треугольника мошенничества» является возможность его совершения, которую, в свою очередь, открывает низкий уровень ВК. Возможность эта носит субъективный характер – уровень ВК оценивается глазами потенциального мошенника. Конечно, заградительные барьеры сами по себе объективны, но мошенничество состоится только в случае, если, по мнению афериста, преграды преодолимы, а система ВК не способна его изобличить. Если мошенник ошибется с восприятием защитных механизмов, то он будет выведен на чистую воду очень быстро.

Третьим элементом мошенничества является потребность человека оправдать свои действия. Для погашения внутренних мук мошенник отчаянно нуждается в определенной «морали», которая обеляла бы его в его собственных глазах. Внутренние источники самооправдания базируются на нарушенных этических нормах, стремлении обрести успех, а не сохранить чистую совесть, желании доказать неэффективность «системы». К внешним источникам самооправдания относятся:

- равнодушие со стороны руководства и коллег;
- подозрения сотрудника, что начальство само замешано в хищениях;
- низкая заработная плата;
- непрозрачный социальный пакет;
- несправедливость при распределении благ.

Практическая ситуация. Через некоторое время после увольнения кассира была обнаружена недостача по кассе. Как выяснилось, мошенничество кассира заключалось в том, что накануне увольнения она похитила деньги из кассы, а чтобы сошелся остаток, внесла задним числом расходную бухгалтерскую запись. Во время ревизии кассы комиссия сверила соответствие остатка в учете и наличных в кассе на день увольнения и нарушений не установила. Если бы, кроме этого, были сверены остатки по данным учета и отчетности за предыдущий квартал, то обнаружилось бы несоответствие. Расхождение было выявлено лишь при составлении очередной отчетности, когда не сошлись входящие остатки.

Вывод. В системе ВК мошенница обнаружила брешь — возможность для сотрудников, не имеющих отношения к контролю, совершать проводки в прошлых периодах. Запрет на совершение исправительных записей в учете сотрудниками с материальной ответственностью исключит эту лазейку.

Профилактика мошенничества

Не гарантируя стопроцентной результативности, профилактика мошенничества, тем не менее, ощутимо снижает вероятность совершения злодеяния, способствует более раннему его обнаружению, упрощает процедуры по раскрытию мошеннических схем и в целом минимизирует как материальные, так и моральные издержки.

Мероприятия по снижению мошенничества разделяются на две категории:

- устранение возможностей для совершения мошенничества;
- создание в организации атмосферы честности, открытости и взаимопомощи.

Задача устранения возможностей для совершения мошенничества решается через эффективную систему ВК, которой будет посвящен отдельный раздел статьи.

Задача создания в трудовом коллективе атмосферы честности, открытости и взаимопомощи возлагается на корпоративную культуру. Корпоративная культура базируется на этических принципах; людям, склонным к мошенничеству, становится неуютно в честном коллективе, а убедившись, что их «проделки» никто не потерпит, они не задерживаются. Атмосфера открытости и честности складывается за счет создания следующих условий работы трудового коллектива:

- противодействие сомнительным схемам;
- формирование в коллективе убежденности, что нечестность наказуема;
- наличие кодекса чести, принимаемого всеми сотрудниками;
- недопущение снижения мотивации персонала, что, в частности, означает исключение таких ситуаций, как неопределенность в социальных вопросах, несправедливость, неравноправие в коллективе, отсутствие социальной программы поддержки членов трудового коллектива в случае трудных жизненных обстоятельств.

Практическая ситуация. В связи с увольнением сотрудника, занимающегося снабжением, на вакансию пришел новый работник и приступил к своим обязанностям. Через некоторое время торговый агент одного из поставщиков в телефонном разговоре с новичком поинтересовался, куда теперь перечислять «премию». Поскольку новый работник сразу информировал руководство, было установлено, что поставщик выплачивал «откаты». После того как организация прервала отношения с данным поставщиком, последний пытался их восстановить, ссылаясь на то, что его действия укладывались в повсеместную практику.

Вывод. Частично поставщик был прав – никаких уведомлений о недопустимости подкупа персонала перед началом сотрудничества он не получал. Если бы не было пренебрежения данной профилактической мерой, возможно, поставщик не решился бы на подкуп. Кроме того, если бы в организации проводилась корпоративная политика, недвусмысленно определяющая откаты как воровство, не исключено, что и сотрудник бы отказался принимать вознаграждения, даже если бы ему их настойчиво предлагали.

Система внутреннего контроля против корпоративного мошенничества

ВК не может похвастаться лидерством в раскрытии мошеннических схем, заметно проигрывая сигналам со стороны и случайным обнаружениям. Тем не менее, наличие СВК является дисциплинирующим фактором, поскольку потенциального мошенника не может не мучить вопрос, не раскроют ли его.

Наиболее критичные точки в системе ВК (а в зависимости от качества ВК они выступают или косвенным признаком, или способом профилактики мошенничества) следующие:

- разделение полномочий;
- системы физической охраны;
- независимость СВК;
- локальные акты по ВК;
- иные внутренние регламенты.

Самой распространенной причиной злоупотреблений со стороны персонала является игнорирование при построении бизнес-процессов принципа разделения полномочий. **Разделение полномочий** предполагает, что операцию сопровождают минимум два человека, что сильно снижает возможность мошенничества. Учет и сверку расчетов должно осуществлять не заинтересованное в сделке лицо, каким в классической схеме управления выступает бухгалтер, так как он не проводит переговоров с контрагентом, не принимает товар, не договаривается о скидках и т. д. Если нет возможности двойного контроля, следует проводить ротацию кадров, требуя регулярного выхода сотрудников в отпуска и не позволяя какому-то участку работы стать «личной вотчиной», даже если человек пользуется безмерным доверием.

Физическая охрана – это все то, что позволяет резко сократить доступ к ценному имуществу и обеспечить прозрачность трудовой деятельности (системы видеонаблюдения в переговорных комнатах, сейфы, замки, решетки, пересчет материальных ценностей, контроль информационных потоков и т. п.).

Независимость СВК от других структурных подразделений организации позволяет обеспечить всеобъемлющий контроль. По рекомендуемым правилам сотрудники СВК не должны принимать участие в сделках или разрабатывать разного рода схемы. Другие работники могут вполне аргументированно настаивать на предварительном контроле планируемых схем со стороны СВК. Однако вовлеченность СВК в текущую деятельность делает этот участок непроверяемым в дальнейшем из-за конфликта интересов (сам себя объективно не проверишь).

Локальные акты по ВК определяют цели, задачи и принципы управления рисками, а также формируют единый подход к управлению рисками. Данные акты резко ограничивают возможности мошенничества через систему лимитов и тем самым снижают потенциальные убытки от злонамеренных действий.

Соблюдение установленных регламентов призвано через отлаженную систему документооборота, финансовой отчетности, отбора персонала, организационную структуру, должностные инструкции выявлять факты мошенничества, собирать доказательную базу на виновных, чтобы получить веские основания для наказания аферистов.

Наиболее типичные отклонения от заведенного порядка работы, сигнализирующие о возможном мошенничестве, следующие:

- поставщики, имеющие признаки фирм-однодневок;
- регулярные внеурочные работы в отсутствие контролирующего персонала;
- ведение переговоров с контрагентами по личной электронной почте или телефону;
- регулярные поломки техники, особенно контрольно-измерительного оборудования;
- частые ремонты на одних и тех же объектах;
- рост удельных затрат на единицу услуг;

- закупки ненужной продукции;
- работа без отпусков (трудовая деятельность без отпусков не обязательно является признаком усердия, но также иногда характеризует безвыходное положение нерадивого сотрудника, который не может оставить работу без риска выявления своих злоумышленных действий).

Предупредительный характер *ревизий и проверок* заключается в том, что сотрудники СВК в числе прочих мер обязаны следить за соблюдением локальных актов. Примерные вопросы, на которые отвечает СВК, проводя обследование:

- отражены ли в должностных инструкциях ответственных лиц меры по противодействию мошенничеству;
- как разграничены полномочия с точки зрения противодействия злоупотреблениям;
- по каким операциям отсутствует двойной контроль;
- все ли контрагенты оповещены о политике по отношению к злоупотреблениям;
- реалистичны ли утвержденные финансовые показатели;
- как рассматриваются заявления сотрудников по решению социальных вопросов;
- есть ли «кодекс чести» организации, ознакомлены ли вновь принятые сотрудники с его содержанием;
- надежно ли функционируют средства физической защиты;
- как информируется руководство о происшествиях в коллективе.

Практическая ситуация. Во время ревизии в структурном подразделении сотрудника СВК охватили сомнения. Не обладая высокой квалификацией по данному участку работы, сотрудник СВК предпочел не делиться своими мыслями с главным бухгалтером, боясь распросами обнаружить свою некомпетентность. Тем более проверяемый участок возглавлял очень опытный специалист, имеющий высокую репутацию в компании. Удовлетворившись объяснениями специалиста, контролер никак не отразил в акте сомнительные моменты. Через некоторое время в результате случайности в данном подразделении было выявлено мошенничество.

Вывод. Сотрудники СВК нуждаются в поддержке со стороны руководства и напоминаниях о важности следования

установленным процедурам, без оглядки на «нехватку» профессионализма (невозможно объять необъятное). И хотя недостаточный опыт сотрудника СВК может стать причиной пропуска им ошибок и нарушений, гораздо чаще это происходит из-за отклонения от установленных процедур.

Заключение

Если ознакомиться со стандартами работы внешних аудиторов, должностными инструкциями работников отдела кадров, СВК, юридического отдела, службы безопасности, то можно с удивлением обнаружить, что никто не отвечает за профилактику и обнаружение мошенничества. Поскольку расследование неправомερных действий персонала – далеко не приятный аспект работы, это приводит к размытому описанию обязанностей. Чтобы борьба с мошенничеством не осталась «белым пятном» в деятельности организации, предложим тот минимум функций, который желательно отразить в локальных актах. Так, чтобы работа СВК в области обнаружения мошенничества была эффективной, ее сотрудники должны:

- обладать аналитическими навыками;
- проводить с использованием открытых источников мониторинг афер и преступлений, которые могут быть характерны для деятельности организации;
- оперативно реагировать на выявленные слабости в системе ВК и ликвидировать их путем внесения изменений и дополнений в локальные акты;
- давать руководству рекомендации по выявлению возможного мошенничества;
- незамедлительно уведомлять руководство о наличии обоснованных причин считать, что совершено мошенничество;
- оценивать эффективность средств физического контроля и видеонаблюдения;
- определять признаки сомнительных сделок (нарушение правил, исключения по срокам и ценам, недостатки).

Безусловно, к этой работе также должны быть привлечены сотрудники отдела кадров (проверка биографии соискателей), службы безопасности (установка средств физического контроля), юридического отдела (выявление уязвимостей в договорах, проверка сделок на взаимозависимость).

Вопросы:

1. Какие факты являются симптомами мошенничества, могут насторожить и стать поводом для углубленной проверки?
2. Назовите и раскройте каждую сторону «треугольника мошенничества».
3. С какой целью проводится профилактика мошенничества?
4. Каким образом корпоративная культура влияет на вероятность совершения мошенничества?
5. Соблюдение какого принципа системы внутреннего контроля резко снижает возможность мошенничества?
6. Почему необходимо обеспечить независимость системы внутреннего контроля организации?
7. Назовите документы, позволяющие собрать доказательную базу при установлении факта мошенничества.
8. Кто в организации должен отвечать за профилактику и обнаружение мошенничества?

Тема 2. Управление кадровыми рисками в организации

Кейс: Практическое применение метода «вероятность-ущерб» для выявления и оценки кадровых рисков в компании «Лидер»

ООО «Лидер» представляет собой коммерческую организацию, осуществляющую свою деятельность на рынке услуг мобильной связи. Общее количество магазинов розницы составляет 60 единиц. Регионы присутствия организации: Нижегородская область, Курская область, Брянская область и Республика Татарстан. Управляющая компания находится в Нижнем Новгороде. Коммерческая деятельность в регионах осуществляется в рамках обособленных подразделений. Компания успешно решает задачи бизнеса с 2009 года и имеет большой опыт сотрудничества со всеми федеральными операторами сотовой связи России в рамках агентских договоров. Численность управленческого персонала составляет более 50 человек, розничного персонала – более 300 человек.

Формализация кадровых рисков. Смысл формализации кадровых рисков состоит в том, чтобы оценить все актуальные

на данные момент кадровые риски организации, и ранжировать их по степени влияния на кадровую безопасность организации. Для этого целесообразно использовать метод экспертной оценки.

Таблица 1.

**Профиль внутренних кадровых рисков
организации ООО «Лидер»**

Кадровый риск	Оценка значимости фактора-величины последствий (ущерб)	Оценка частоты проявления (вероятность)	Итоговая оценка риска
Кадровые риски системы управления персоналом ООО «Лидер»			
риски, связанные с планированием и маркетингом персонала	2	0,3	0,6
риски, связанные с наймом и учетом персонала	5	0,8	4,0
риски, связанные с трудовыми отношениями	7	0,8	5,6
риски условий и охраны труда	3	0,4	1,2
риски мотивации персонала	10	0,9	9,0
риски деловой оценки персонала	8	0,1	0,8
риски обучения и развития персонала	8	0,7	5,6
риски социального развития персонала	2	0,4	0,8
риски неэффективной организационной структуры	7	0,7	4,9
риски правового обеспечения	3	0,5	1,5
риски информационного обеспечения	5	0,3	1,5

Кадровые риски персонала ООО «Лидер»			
биологические риски	2	0,4	0,8
социально-психологические риски	4	0,8	1,6
коммуникативные риски	3	0,5	1,5
моральные риски	5	0,2	1,0
интеллектуальные риски	9	0,5	4,5
экономические риски	8	0,9	7,2
риски неблагонадежности	3	0,5	1,5

Построение профиля кадровых рисков (таблица 1) организации ООО «Лидер». Профиль кадровых рисков является характеристикой рискового облика организации ООО «Лидер» в виде ранжированного перечня факторов кадровых рисков с учетом вероятности их проявления и размеров возможного ущерба. Оценим по 10-бальной шкале ущерб каждого из рисков. Согласно шкале Харрингтона кадровые риски имеют следующие уровни проявления:

Таблица 2.

Эмпирическая шкала уровней риска

Величина риска (вероятность)	Наименование градаций риска
0,0-0,1	Минимальный
0,1-0,3	Малый
0,3-0,4	Средний
0,4-0,6	Высокий
0,6-0,8	Максимальный
0,8-1,0	Критический

По итогам ранжирования факторов кадровых рисков возможно выделить ряд наиболее существенных рисков: риски, связанные с мотивацией персонала (обусловлены высоким уровнем конкуренции), экономические риски, связанные с розничным персоналом (хищения денежных средств и товарно-материальных ценностей), риски в сфере обучения и развития персонала и риски в трудовых отношениях с сотрудниками.

4. Выводы и рекомендации.

Предложения по минимизации рисков:

Разработка и внедрение дополнительных регламентов ведения денежно – материального учета на торговых точках. К ним можно отнести внедрение видеонаблюдения на торговых точках, увеличение частоты инвентаризаций, ввод демомотивационных показателей для розничного персонала.

Разработка и внедрение адаптированного плана мероприятий обучения и аттестации персонала; психологическая работа с персоналом (подготовка к процессу аттестации, предоставление результатов, индивидуальная разработка дальнейших действий по результатам проведенной аттестации);

Составление индивидуальной программы аттестации по каждой категории персонала в соответствии с выполняемыми функциями при помощи разработанного профиля компетенций на основе профессиональных стандартов и должностных инструкций;

Разработка программы стимулирования персонала по итогам успешно прошедшей аттестации – внедрение мотивационных схем на основе полученных результатов аттестации, выявление индивидуальных мотиваторов сотрудников управляющей компании. Доработка трудовых договоров с целью повышения барьера выхода сотрудников из организации.

Задание: Приведите конкретные примеры проявления каждого вида кадрового риска приведенного в таблице 1.

Кейс: Выявление и оценка индикаторов риска хищений

Российское отделение Ассоциации сертифицированных специалистов по расследованию хищений в 2016 г. опубликовало результаты исследований мошеннической деятельности: объемы хищений в коммерческих организациях в результате мошенничества составляют более 15,8% от годового объема реализации или 31,0% от суммы затрат на ведение бизнеса. По мнению экспертов в управлении кадровой безопасностью наиболее эффективной является стратегия противодействия хищениям на ранней стадии, когда преступление ещё не состоялось и находится в начальной стадии. Реализация данной стратегии позволяет избежать затратных процессов

уголовного преследования мошенников и возвращения похищенного, сохранить деловую репутацию компании. Одним из эффективных методов ранней диагностики хищений является оценка рисков хищений, основанная на выявлении и оценке индикаторов хищения. Она позволяет выявить потенциально уязвимые для хищений активы и процессы, незаконные сделки и неблагонадежных сотрудников. В этих «чувствительных» точках менеджмент компании должен предпринять упреждающие действия – установить дополнительные контрольные процедуры, снижающие возможность совершения хищений.

Выявление и оценка индикаторов хищений – это метод выявления скрываемого факта хищения по его косвенным проявлениям. Индикатор хищения – это факт, который не скрывается или легко устанавливается и который обычно сопутствует хищению, но не является его прямым доказательством, поскольку кроме криминального объяснения, может иметь другие, некриминальные версии. Профессионалами по расследованию хищений выявлено множество индикаторов хищения, каждый из которых имеет свой удельный вес. Чем больше вес индикатора, тем выше риск хищения. Наличие одновременно нескольких индикаторов свидетельствует о повышенном риске хищений. Набор индикаторов хищения можно разделить на несколько групп:

1. поведенческие (которые описывают поведение сотрудников компании в процессе проведения проверки и вне её),
2. организационные (как организованы контрольные процедуры и процессы),
3. документарные (содержание и наличие документов и информации об операциях),
4. исходно присущие данному виду бизнес- процесса и др.

Оценку величины каждого из индикаторов необходимо осуществляться с учетом специфики деятельности и направлениям бизнеса конкретной компании. Для получения итоговой оценки риска разрабатывается алгоритм, позволяющий в каждом конкретном случае на основании выявленных индикаторов получать результирующую оценку, отражающую суммарный уровень величины риска хищений. Алгоритм расчета включает эмпирически установленные зависимости. Применяется

правило кластеризации, которое заключается в том, что однократное появление одного индикатора риска, не является существенным признаком наличия высокого риска хищения. Риск хищения считается высоким, если выявлено три и более индикатора, относящихся к разным группам индикаторов хищения.

Представленная методика обобщает уникальный экспертный опыт большого количества профессионалов, работающих в сфере безопасности бизнеса в России и СНГ. Экспертные опросы, проводимые с использованием индикаторов хищения, показывают расхождение в оценке разными группами экспертов. В оценке документарных и организационных индикаторов хищений эксперты более единодушны, чем в отношении к вербальным и поведенческим индикаторам. При оценке одних и тех же индикаторов хищений разных видов бизнеса, с разной корпоративной культурой также отмечается разница между результатами опроса. Таким образом, при разработке собственной методики оценки риска хищений любой компанией, система индикаторов оценки риска хищения и алгоритма расчета его итоговой оценки требует дальнейшего исследования.

Задание:

1. Из перечисленных индикаторов выпишите не менее 7 поведенческих индикаторов.
2. Из перечисленных индикаторов выпишите не менее 7 организационных индикаторов.
3. Из перечисленных индикаторов выпишите не менее 7 документарных индикаторов.
4. Назовите причины, вызывающие необходимость организации противодействия хищениям на ранней стадии.
5. Почему индикаторы риска хищения являются косвенными проявлениями хищений?

Индикаторы риска хищения: **1.** Нестабильность и кризисные явления. Влияние кризисных явлений на уровень хищений в компании. К кризисным явлениям относятся: предстоящие реорганизации и сокращения, смена менеджмента – все, что создаёт у сотрудников ощущение нестабильности и неуверенности в завтрашнем дне. **2.** Вид бизнес-процесса. Влияние типа бизнес-процесса на уровень хищений в нем. К традиционно

высоко рисковым для хищений процессам относятся закупки, капитальное строительство, инвестиции. **3.** Периодичность оценки. Влияние на уровень хищений частоты проверок и оценки рисков хищений в подразделении (предприятии): насколько часто контролирующие службы проводят аудиторские, ревизионные проверки на предприятии – например, раз в год или раз в три года. **4.** Низкий уровень корпоративной культуры. Влияние на уровень хищений степени развитости корпоративной культуры в компании. Высокая корпоративная культура, приверженность персонала целям и ценностям компании является одним из факторов, снижающих уровень хищений. **5.** Объем материальных ценностей в обороте. Чем больше в обороте подразделения или бизнес-процесса материальных ценностей (денег, товаров и т.д.), тем выше риск хищений. **6.** Наличие программы по противодействию хищениям. Влияние на уровень хищений наличия в компании эффективно работающей программы по противодействию хищениям. **7.** Уровень развития контрольных процедур. Влияние на уровень хищений уровня развития контрольных процедур в компании. Чем больше внимания компания уделяет развитию и совершенствованию системы контрольных процедур, тем, в общем случае, ниже риск хищений. **8.** Нарушение установленного порядка исполнения операций, объясняемое благими целями, если в результате нарушения создаются благоприятные условия для хищения. Такая ситуация создаётся, когда контрольная процедура нарушается персоналом, но прямые доказательства хищения отсутствуют, но из-за нарушения КП были созданы благоприятные условия для хищения. **9.** Некриминальные объяснения нанесённого ущерба, если проверка объяснений невозможна. Факт нанесения ущерба компании обнаружен, ответственное лицо предоставляет некриминальные объяснения причины ущерба (стихийные бедствия, происки конкурентов и т.д.), однако проверка правдивости этих объяснений невозможна. **10.** Противоречия в объяснениях или смена одних объяснений другими. Многократные изменения объяснений причин ущерба или нарушений в ходе проведения проверки или расследования ответственным лицом. **11.** Отсутствие первичных подтверждающих документов.

При проведении проверки (расследования) выяснилось отсутствие первичных подтверждающих документов. **12.** Утеря или уничтожение документов и электронных файлов, содержащих ключевую информацию о сомнительных операциях. При проведении проверки (расследования) выяснилось, что ключевые документы или файлы отсутствуют – утеряны (например, вследствие сбоя в компьютерной системе) или уничтожены (по любым основаниям). **13.** У операционного персонала существуют права доступа для изменения архивных файлов и записей о проведенных операциях. Персонал, ответственный за проведение и учёт операции имеет права изменения данных об операциях за прошлый период (например, бухгалтер, работающий с программой 1С, имеет права редактировать данные за прошедшие периоды или задним числом менять какую-то информацию). **14.** Необоснованные задержки в предоставлении запрошенной документации и доступа к электронным файлам. При проведении проверки возникают необоснованные реальными обстоятельствами задержки в предоставлении документов и доступа к информационным системам. **15.** Даты модификации файлов не соответствуют дате, когда они должны быть созданы. Например, файл, который был создан год назад, имеет вчерашнюю дату модификации. **16.** Производные таблицы не подтверждаются первичными документами. Расхождения между первичными и производными документами. **17.** Наличие копий документов вместо оригиналов. Копии документов первичных документов, например, счетов, счетов-фактур и т.д. **18.** Неспособность менеджмента продемонстрировать заинтересованность в установлении соответствующего уровня контроля. Как правило, в таких случаях менеджмент заявляет, что противодействие хищениям – это работа службы безопасности, внутреннего аудита и т.д. **19.** Высокая текучесть кадров на уровне руководства/высшего менеджмента. Частая сменяемость высшего менеджмента на ключевых позициях (директор, финансовый директор и т.д.). **20.** Поведение менеджмента, демонстрирующее доминирование над внутренним аудитом и другими контрольными службами. Типичные заявления: мы тут работаем, а вы (проверяющие) только мешаете. **21.** Ограничения в доступе проверяющих к персоналу

организации. В частности, требование направлять все запросы и получать информацию только от руководителя подразделения, запрет проведения интервью с исполнителями. **22.** Проведение сделок, по форме не соответствующих содержанию. Например, заключается фиктивный договор на оказание аутсорсинговых услуг по предоставлению персонала, для компенсации якобы дополнительных расходов подрядчика. **23.** Чрезмерно высокие ожидаемые ключевые показатели работы менеджеров. Когда ключевые показатели эффективности работы менеджмента нереальны для исполнения в существующих условиях. **24.** Менеджмент демонстрирует недостаточное внимание к этическим ценностям, недостаток коммуникаций с сотрудниками по вопросам этики, недостаточно агрессивное отношение к проблеме хищений. **25.** Менеджмент демонстрирует повышенную склонность к риску, нежелание оценивать риски. Типичный аргумент менеджера в таком случае: я принимаю решение и сам оцениваю риски, мне не нужен независимый и формализованный риск-менеджмент. **26.** Недостаточный уровень автоматизированного контроля операций. Необоснованный отказ от внедрения повсеместно принятых средств автоматизированного учёта операций, например, ручное ведение бухгалтерского учёта, в то время как обычно в этих случаях используется программа 1С. **27.** Большое расхождение между бюджетными и фактическими данными. Данные фактического исполнения бюджета значительно (более чем на 15-20%) отличаются от первоначально утвержденного бюджета. **28.** Если персонал предприятия (отдела) выражает недовольство уровнем оплаты труда и использует это как объяснение (самооправдание) невыполнения контрольных процедур или халатности. **29.** Низкая лояльность персонала. Низкая лояльность персонала задачам и целям компании, отношение к компании как к временному месту работы, где интересы компании и сотрудников противоположны. **30.** Создание обособленных групп персонала менеджером. Создание неформальных групп «особо доверенных» или «приближенных» к менеджеру сотрудников, которые обладают большой властью не в соответствии с организационной структурой компании, а в силу неформальных отношений с руководителем.

31. Беспорядочная система хранения ТМЦ, документов и электронных файлов. Отсутствие формально или неформально установленной системы хранения документов и файлов, невозможность найти документы и файлы без помощи конкретного сотрудника. **32.** Удалённость производства от топ-менеджмента и контролирующих служб. Географическая удалённость места проведения хозяйственной деятельности (производственных процессов) от высшего менеджмента и контролирующих подразделений. **33.** Избирательный подход к выполнению контрольных процедур. Отдельные контрольные процедуры не выполняются без обоснованных причин. **34.** Стоимость личной собственности и образ жизни не соответствует доходам. Расходы сотрудника значительно превышают его официально декларированные доходы. **35.** Внезапный отказ персонала от сотрудничества в процессе проверки. В процессе проведения проверки происходит внезапный отказ ранее хорошо сотрудничавших с группой проверки сотрудников от дальнейшего сотрудничества, отношение меняется на недоброжелательное, начинают происходить задержки и отказы в предоставлении информации. **36.** Отсутствие системы анонимного информирования («горячей линии») в компании. Отсутствие в компании «горячей линии» для приёма анонимных сообщений сотрудников о злоупотреблениях, отсутствия должной осведомленности сотрудников о результатах работы «горячей линии», отсутствие доверия сотрудников к желанию руководства компании рассматривать сообщения по существу. **37.** Менеджмент необоснованно не выполняет рекомендации и не предпринимает мер по устранению выявленных недостатков в организации системы внутреннего контроля. **38.** Длительная работа сотрудника на одной должности без отпусков и больничных, без временных замен другими сотрудниками. **39.** Отсутствие наказаний за выявленные нарушения. Виновные в нарушениях сотрудники не наказываются или наказываются формально (степень наказания не соответствует нанесённому компании ущербу). **40.** Необоснованное чрезмерное сосредоточение ключевых полномочий. Все ключевые полномочия в бизнес-процессе сосредоточены у одного менеджера, необоснованно избегается делегирование полномочий.

41. При наличии автоматизированных учётных систем их возможности не используются, либо они часто выходят из строя. **42.** Определение расхода сырья обратным счётом. Объем сырья и материалов, израсходованного на производство продукции, определяется расчётным способом от объёма выпущенной продукции, а не на основании замера фактически израсходованного объёма. **43.** Значительные корректировки отчётности и бюджетов. **44.** Чрезмерное волнение и неадекватное поведение при общении в процессе проверки. Типичные вербальные и невербальные признаки неадекватного волнения – слезы, истерики, гнев и т.д. **45.** Наличие персональных факторов давления (кредиты, зависимости и т.д.) Зависимость от наркотических средств, алкоголизм, игровая зависимость, наличие близких родственников связей с людьми, ведущими асоциальный образ жизни, потребность в дорогостоящем лечении, привычка к расточительному образу жизни. **46.** Отсутствие системы ключевых показателей эффективности у менеджмента. **47.** Отсутствие системы разделения прав и полномочий. В контрольных процедурах отсутствует разделение полномочий по принятию решений и учёту результатов операций, оценке рисков. **48.** Отключение предусмотренных возможностей контроля в автоматизированных системах. По разным причинам контрольно-измерительные приборы и средства автоматизации отключаются и не фиксируют результаты операций.

Тема 3. Контроль персонала организации

Кейс: Контролируем дисциплину

Проанализируйте методы дисциплинарного контроля, применявшиеся в компаниях сотрудников. Оцените, насколько они результативны и правомочны.

Кира Арбенина, дизайнер: «Лет 10 назад я работала в одном рекламном агентстве. Его совладельцем был этакий явный вчерашний браток с классической комплекцией «ушки, лысина, животик, кошелек». Надо сказать, что самым привлекательным в этом агентстве было кафе, там действительно здорово кормили. На аппетит я сроду не жаловалась, поэтому, когда было время, ходила обедать несколько раз в течение рабочего дня. И вот эти

«ушки» вызвали меня к себе в кабинет и категорически потребовали ограничить потребление пищи в рабочее время, потому что «творец должен быть голодным», а на сытый желудок, мол, только спать хорошо. А потом он еще и приказ издал: всем сотрудникам агентства обедать не чаще одного раза в день».

Алексей Солнцев, арт-директор: «На моей первой работе директор любил издеваться над молоденькими сотрудницами. Происходило это так. На еженедельной летучке он вдруг выделял одну из девочек, желательнее из новеньких. И начинали на нее сыпаться начальственные милости. И лучший сотрудник она, и премию ей, и пообедать с руководством, и домой отвезти, если задержалась в офисе. Пару-тройку недель девочка живет как в раю, а потом отношение резко меняется. Минута опоздания – выговор, каждую летучку – выволочка, по каждому поводу – штраф. А потом так же резко травля прекращалась, и на какое-то время в офисе становилось спокойно».

Ксения Григорьева, журналист: «Сложно представить себе более плохое место работы, чем один крупный западный издательский дом, который в России выпускает несколько популярных журналов. В одном из таких журналов я работала. Там было расписано все: за опоздания – штраф, перекуры – по расписанию, обед – четко от и до. За спиной – камера, которая смотрит на экран твоего компа. Не то что в личную почту или на Facebook залезть, даже по сайтам свободно погулять нельзя, специальные люди сразу интересуются: для какой такой надобности вы туда-то заходили? Для какой статьи вам понадобилась такая информация? С коллегами болтать – нельзя, книжку или журнал на рабочем месте почитать – не дай бог. По телефону – тоже не приветствуется. При этом работы там было не так много, и периодически случалось часами сидеть, тупо таращась в одну точку. Единственное, что не регламентировалось, – это походы в туалет. И когда мне было нечего делать, я запиралась в кабинке и играла в игрушки на телефоне. Через два месяца сбежала оттуда. Вспоминаю с ужасом».

Яна Большова, бухгалтер: «У меня на предыдущей работе было ДМС. Казалось бы – хорошо. Но не тут-то было. Больничные без проблем принимали только из тех клиник, к которым мы были прикреплены по ДМС. Мотивировалось это

просто: чтобы сотрудники не покупали больничные у знакомых врачей. Москвичам-то было все равно, а вот тем, кто жил в области, при болезни приходилось несладко. Вызвать врача на дом можно было только в пределах МКАД. Так что приходилось с любой температурой, в любом состоянии тащиться на другой конец Москвы в страховую поликлинику и брать больничный там. Не принять больничный из другой поликлиники они, конечно, не имели права, но премию за такое среза­ли. А премия – ползарплаты».

Антон Морозов, системный администратор: «Бич нашей компании – принудительные корпоративы. Каждую пятницу – кабак или пьянка в офисе. Не прийти – нельзя, сразу попадаешь в немилость, могут и выговор вклеить. Но пятницы – еще ладно, а вот выезды на выходные раз в два-три месяца – это вообще за гранью добра и зла. Причем выезды бывают не только за город, но и в Финляндию, благо от Питера рукой подать. Самое абсурд­ное – то, что отсутствие визы или загранпаспорта не является оправданием. Запросто можно без премии остаться».

Анастасия Соколова, референт: «Мой шеф – идеальный начальник. Все хорошо – и отпустит, если надо, и к опозданиям не придирается, и в отпуск без проблем отпускает. Один пунктик у человека: на дух не переносит яркий лак для ногтей. Реально орать начинает, как видит сотрудницу с таким лаком. Может домой отправить или в ближайший салон красоты – перекрашивать».

Игорь Зеленский, ветеринар: «В одной из клиник, где я работал, начальство требовало приходить на работу за 15 минут до официального начала рабочего дня, чтобы написать отчет о том, что ты сделал за вчерашний день. Кроме того, в отчете требовалось указать, как вчера работали твои коллеги. Потом нам задачу «облегчили» – разбили на пары. И в отчете стало нужно писать не про весь коллектив, а про себя и свою «пару».

Анна Богданова, секретарь: «Как-то раз я работала в конторе, где очень трепетно относились к рабочему времени. Больше 5 минут опоздания или задержки с обедом – надо идти в отдел кадров, брать бланк, писать объяснительную, заверять ее у своего начальника, относить обратно в кадры, а потом еще раз сходить в кадры – расписаться в приказе. Все это занимало

минимум полчаса. Вот такая борьба за экономию рабочего времени. А еще у нас требовалось на каждый выход из офиса – встречу с клиентом, поход в магазин за канцтоварами и так далее – оформлять служебную командировку. И на это тоже трапилось минимум полчаса».

Денис Никифоров, менеджер: «Однажды наш коллега неудачно прыгнул с парашютом и крепко «поломался». Из-за этого проект, который он вел, оказался под угрозой срыва. Срочно пришлось перебрасывать человека с другого проекта, тому пришлось входить в курс дела – в общем, были сложности, и серьезные. После этого руководство озарило: а давайте-ка запретим нашим сотрудниками рисковать собой! И со всех нас потребовали подписку о том, что мы обязуемся не заниматься экстремальными видами спорта. Не хочешь отказываться от дайвинга или кайтинга – увольняйся! Разумеется, все подписали, но как продолжали гонять кто на доске, кто под парусом – так и продолжают. Только фотографиями теперь на работе не похващаешься!»

Алина Градская, юрист: «В нашей фирме руководство просто помешано на коммерческой тайне. Бумаги нельзя брать с собой, чтобы поработать дома. Все документы могут быть либо в руках у сотрудника, либо в сейфе. Доходит до смешного. Однажды коллега вышла в туалет, заперев кабинет на ключ. Через пять минут вернулась обратно, а у двери – ее начальник и сотрудник службы безопасности. Зашли вместе с ней в кабинет, увидели, что бумага не в сейфе. Она объясняет: я же кабинет заперла, дверь надежная. Не спасло: уволили ее за нарушение правил безопасности. Еще у нас есть обязательное требование – никаких бумаг в урне. Все черновики и ненужные бумажки – в измельчитель. Эти правила были бы понятными и очевидными, если бы мы действительно работали с секретными и важными документами, а не с обычной офисной текучкой».

Андрей Воробьев, технолог: «Большинство наших странностей связано с дресс-кодом. Во-первых, дамам категорически запрещены любые брюки. Во-вторых, под запретом распущенные волосы у женщин и длинные – у мужчин. В-третьих, никаких украшений, кроме обручальных колец. Закрытые колени, плечи и даже локти – само собой разумеется. Но самое странное –

категорически запрещены любые зеленые цвета в одежде. Начальница их не любит, и все тут. А еще она не любит блондинок. И на работу их не берет. Ни натуральных, ни крашенных. Так что в нашем офисе ни одной светловолосой дамы нет».

Александр Макеев, программист: «Я работал в американской компании. Все руководство – из Штатов. Так вот в контракте у нас было отдельно оговорено: все, что связано с половым вопросом, – жесткое табу. Я не про отношения говорю, и не про домогательства. А вообще про все: про анекдоты, про флирт, про «обмен опытом» в курилке. Можно было влететь на штраф за абсолютно невинную фразу типа «мы с моей девушкой вчера провели чудесный вечер». Однажды к нам приехали наши региональные партнеры, и на банкете по поводу удачно подписанного контракта некий суровый сибирский мужик произнес тост за прекрасных дам и уточнил, что мужчины пьют стоя. После этого исполнительный директор, дама бальзаковского возраста, покинула праздник, на следующий день улетела в Штаты и там легла в клинику неврозов, дабы излечиться от последствий шока, вызванного неслыханным сексуальным оскорблением».

Кейс: Как отучить сотрудников опаздывать: 4 кейса

О борьбе с опозданиями – без абстракций и нравоучений.

Четыре короткие истории о том, как безалаберные сотрудники стали пунктуальными

Опоздания на работу – тема, знакомая всем, и для многих болезненная. Кто-то считает, что это следствие проблем с тайм-менеджментом в компании. Однако, на мой взгляд, непунктуальность правильнее связывать с мотивацией.

Конечно, методов повышения мотивации существует море. Иногда эффективны универсальные способы, а иногда не обойтись без индивидуального подхода и свежих идей.

Вот несколько кейсов о том, как недавно назначенный руководитель решал проблему хронических опозданий «старожиллов». Все истории – из моей практики. Надеюсь, эти примеры помогут вам по-другому взглянуть на свою компанию и найти своё решение проблемы.

Кейс первый. Тёплые булочки с корицей

Компания: представительство западного FMCG-производителя.

Руководитель: женщина 28 лет, высшее образование в маркетинге, общий управленческий стаж – 5 лет. Пришла в компанию месяц назад, в её подчинении 30 человек.

Проблема: хроническое опоздание большинства сотрудников.

Решение: за 30 минут до начала рабочего дня в офис начали доставлять свежие, только что испечённые булочки с корицей и горячий кофе. Булочек хватало не всем: они доставались только тем, кто приходил на работу раньше. А вот опоздавшие довольствовались только ароматом свежей выпечки.

Результат: систематические опоздания сотрудников прекратилось всего за пару недель, остались разовые – время от времени. Дополнительный эффект: позитивный настрой коллектива по отношению к новому руководителю. Люди поверили, что и другие организационные вопросы будут решаться поощрениями, а не наказаниями, и приветствовали такой подход.

Кейс второй. Сюрприз для пунктуальных

Компания: дистрибьютор светотехнической продукции.

Руководитель: главой компании назначен мужчина 43 лет с высшим техническим образованием и степенью MBA, общий управленческий стаж – 15 лет. Под его руководством – 60 сотрудников.

Проблема: хронические опоздания сотрудников.

Решение: секретарь строго фиксировал время прихода сотрудников в офис. По итогам каждого месяца сотрудники, ни разу не опоздавшие на работу, получали вознаграждение. Форма вознаграждения каждый месяц менялась: например, дополнительный день к отпуску, отгул в пятницу, подарочные карточки популярных сетевых магазинов, купоны на посещение фитнес-клуба или спа-салона.

Результат: системные опоздания прекратились через два месяца, разовые опоздания случались крайне редко. За три-четыре месяца лояльность коллектива к руководителю заметно

повысилась. Для поддержания мотивации, а также для продолжения работы с сотрудниками вскоре был нанят менеджер по персоналу.

Кейс третий. Совещания с утра пораньше

Компания: российская юридическая фирма, сотрудничающая с крупными иностранными клиентами.

Руководитель: новый глава компании получил высшее юридическое образование в США, работал за границей, общий управленческий стаж – 9 лет. В подчинении 20 сотрудников.

Проблема: хронические опоздания сотрудников.

Решение: ежедневные получасовые совещания, в которых участвовали все сотрудники компании. Они начинались ровно в 09:00. Чтобы качественно подготовиться, сотрудникам необходимо было приходить за 30–40 минут до начала. Сам руководитель приходил в офис ещё раньше – к 08:00.

Результат: системные опоздания прекратились через три дня, через две недели в компании установилась желанная дисциплина. Команда продемонстрировала высокую рабочую мотивацию, высокий уровень доверия и лояльности руководителю. Два человека за месяц уволились по собственному желанию.

Кейс четвёртый. Жёсткий стиль

Компания: производитель строительных смесей, часть российского строительного холдинга.

Руководитель: главой компании назначена женщина 51 года с общим управленческим стажем более 20 лет. Штат компании – 700 сотрудников.

Проблема: хронические опоздания сотрудников.

Решение: ввели систему учёта рабочего времени. На проходной установили турникеты, на дверях всех кабинетов и общих помещений – считывающие устройства. Всем сотрудникам выдали персональные пластиковые карты, с помощью которых система отмечала время начала/окончания работы (нахождения в офисе или на производстве), а также перемещения сотрудников по компании. Все нарушения трудовой дисциплины фиксировались, была введена система еженедельных штрафов.

По российскому законодательству действия руководителя незаконны. Работодатель не вправе штрафовать работников за дисциплинарные нарушения, в том числе – за опоздания. В части 1 статьи 192 Трудового кодекса РФ перечислены только три вида дисциплинарных взысканий, которые разрешено применять к работникам: замечание, выговор и увольнение. – Ред. HR-Journal

Результат: систематические опоздания прекратились через две недели. В течение месяца 7% сотрудников были уволены за нарушение трудовой дисциплины, 5% покинули компанию по собственному желанию. Уровень текучести персонала за первые полгода после введения системы контроля возрос с 15% до 20%, а затем, в течение трёх месяцев, снизился до 12%. Для поддержки системы было нанято три человека: менеджер по персоналу, сотрудник службы безопасности и программист.

Эти четыре примера показывают, что бороться с опозданиями (и другими нарушениями рабочей дисциплины) можно по-разному, а как – зависит от компании и конкретного руководителя.

Задание:

1. Какой вариант воздействия на сотрудников (из рассмотренных) Вы лично считаете наиболее эффективным?
2. Предложите собственный вариант борьбы с опозданиями сотрудников.

Кейс: Кого не стоит нанимать на работу (правила)

Ознакомьтесь с правилами и согласитесь либо опровергните их (желательно на конкретных примерах).

Правило 1. Не нанимайте родственников. В западном фольклоре есть поговорка «Родственник в гостях – как свежая рыба»: через несколько дней его присутствие уже невыносимо. Точно так же работающий в вашей организации родственник может постоянно напоминать своим присутствием о давно забытых неприятностях. Принимая на работу своих родных, вы автоматически берете на себя дополнительные обязательства перед всей семьей. Что если ваш двоюродный брат,

работающий в одном из подразделений компании, не справится со своими профессиональными обязанностями? Уволив его, вы обрекаете себя на неловкие моменты во время встреч с родными. Закрывая же глаза на его профессиональную непригодность, вы рискуете потерять в деньгах и подать плохой пример остальным сотрудникам.

Правило 2. Не нанимайте друзей. Иногда нет ничего лучше, чем в конце рабочей недели сходить в гости к своему другу. Но если он или она работает с вами всю неделю, рабочие будни могут обернуться ежедневным кошмаром. Задумайтесь: на лицах своих знакомых вы привыкли видеть дружеское выражение. Став вашими подчиненными, они вряд ли смогут радовать вас привычным весельем. Кроме того, друзья часто требуют особого к себе отношения. Если босс их друг, они могут вообразить, что общие правила не для них. Трения самого разного рода неизбежны, а развитие ситуации чаще всего бывает самым нежелательным.

Правило 3. Не нанимайте ни родственников, ни друзей ваших сотрудников. Если Дмитрий или Мария добиваются превосходных результатов, это вовсе не означает, что их друг или родственник окажется хорошим работником. Поддержание сети контактов – дело правильное, а рекомендации сотрудников всегда важно учитывать, но, если речь идет о друзьях или членах семьи, обычно это подразумевает какое-то одолжение, где ваши потребности как работодателя едва ли учитываются. Кроме того, если кандидат окажется плохим работником, это создаст напряженные отношения между вами и автором рекомендаций, который сам по себе может быть очень эффективным и нужным компании сотрудником.

Правило 4. Не нанимайте никого в порыве чувств. Подбор персонала всегда требует ясного и рационального расчета. Необходимо оценить сильные и слабые стороны кандидата с учетом его предполагаемых должностных обязанностей. Для этого требуется время. Если же вы пренебрегаете этим этапом и берете человека в порыве чувств, то не удивляйтесь, что очень скоро вам придется по той или иной причине с ним расстаться.

Правило 5. Не нанимайте никого из жалости. Пусть это прозвучит бездушно, но вы не обязаны брать на работу людей,

которым не везет в жизни. Часто люди сами виноваты в своих неудачах. В то же время это ни в коем случае не касается тех людей, которые нужны вам как квалифицированные профессионалы. Но не старайтесь выдавать желаемое за действительное только потому, что вы хотели бы скрасить период неудач вашего кандидата. Вам нужны люди, которые помогут компании развиваться, а не те, которые превратятся в балласт для компании. Помните, что каждое решение при подборе новых сотрудников отражается на финансовых результатах организации. Тщательное стратегическое планирование не только избавит вас от ненужных проблем и переживаний в будущем, но и сделает вашу организацию конкурентоспособной на рынке.

Кейс: Типология доноса

Давным-давно дедушка напутствовал меня, отправляя в первый класс: «Не смей учительнице ябедничать, если тебя толкнут или обзовут».

Думаю, когда он учился в кадетском корпусе, это было первым законом чести. Для многих людей, переживших времена массового стукачества, «не доноси» стало категорическим императивом. Своих детей они воспитали в таких понятиях.

Оказавшись в американской школе, отпрыски иммигрантов из России с удивлением обнаруживают: здесь принято стучать. Они рассказывают об этом родителям, те возмущаются и начинают осторожнее вести себя с коллегами.

В московском офисе американской *RTI* я увидела суший Ноев ковчег: вперемежку сидят русские и индийцы, украинцы и американцы, бывшие полковники советской и американской армий, переводчики, разведчики, интеллектуалы-аналитики, бухгалтеры и строители. Каждой твари даже не по паре, а по одному экземпляру.

Этот человеческий зверинец мог функционировать только при условии абсолютной корректности и, более того, исключительной предупредительности друг к другу. Порядки в целом были как в американской армии, выходцы из которой, кстати, доминировали в руководстве. «Здесь все под колпаком и каждый может тебя заложить», – было моей первой мыслью. Значит, надо держать язык за зубами. Нельзя читать новости в интернете, разговаривать долго по телефону и ссориться с коллегами.

Прошло две-три недели, и я убедилась, что все не так плохо: русские привычно опаздывали на десять минут, американцы часами разговаривали с оставшимися на родине женами по служебному телефону, те и другие начинали рабочий день с чтения новостей или хохм в интернете. Наверх никто ничего не докладывал. Я расслабилась и даже подружилась с Кеном. Он был убежденным демократом, ругал президента Буша и Кондолизу Райс, на выходные летал в Брюссель за шоколадом для всех. В общем, был приятным во всех отношениях, образованным и интересным собеседником.

От него я впервые услышала о деле «Боинга»: в «Боинг» попала документация из фирмы-конкурента – «Локхид Мартин», и авиаконцерн удачно воспользовался ею в тендерах по запуску ракет, организованных ВВС США и НАСА.

– Боинг тогда выплатил государству многомиллиардный штраф, а сотрудника, у которого нашли эти документы, показательно уволили, – продолжал Кен.

– А кто же его заложил, ведь он действовал в интересах своей компании? – спросила я.

– Это долг каждого честного человека, – ответил Кен.

Я призадумалась: как раз незадолго до того мне пришлось читать документы фирмы-конкурента и устно переводить их для начальства. Добыла их, разумеется, не я, но понять, откуда они взялись и как действует этот русско-американский канал, сообразительности у меня хватило.

И что же, оказывается, надо было швырять бумаги в лицо боссу, бежать в Комиссию по этике, жаловаться на своего работодателя в Пентагон? А если я промолчу в следующий раз и, допустим, тот же правдолюб Кен узнает и донесет на нас всех, то кого уволят? Уж, наверное, избавятся не от большого босса, а от меня!

К счастью, больше таких заданий мне не попадалось: либо источник получения чужих смет иссяк, либо сверху спустили более строгую политику после скандала с «Боингом». Постепенно я усваивала навыки поведения. Не могу сказать, что американские сотрудники стучат начальству чаще, чем русские.

В конце концов, донос – серьезный грех в любой культуре. Да и начальство не любит доносчиков: любой такой

доклад по определению головная боль: ведь на него надо как-то реагировать. По большому счету, в американской компании даже меньше факторов, способствующих доносу, нежели в российской.

Во-первых, информационная прозрачность – всем известно, что сделано, а что нет. Зачем привлекать внимание начальства к тому, что соседний отдел нас подводит, – оно и так обязано это знать. Все эти *status reports, progress reports и project management system where all comments are public* для того и существуют.

Во-вторых, действует Комиссия по этике, и люди сообщают туда, а не начальству о неправильных действиях коллег. Но, естественно, случается, что кто-то решает доложить наверх. Поскольку все рабочее взаимодействие идет по электронной почте (даже если люди сидят в пяти метрах друг от друга), то самый естественный путь для эскалации – форварднуть начальнику цепочку переписки с участием виновной стороны и тем самым привлечь его внимание к чьим-то упущениям. Вообще, самый важный навык взаимодействия – усвоить, кого и когда ставить в копию той или иной переписки.

Допустим, команды менеджера *A* и менеджера *B* работают над проектом – каждый со своего конца. Понимая, что успех зависит от них обоих, они решают бесконечное число вопросов в рабочем порядке, не обращаясь к боссу. Но в какой-то момент менеджер *A* чувствует, что менеджер *B* слишком многое ставит себе в заслугу. И тогда он письмо с описанием какого-то упущения команды соперника переправляет начальству с припиской *FYI (For Your Information)*.

Нормальная реакция босса – раздражение против доносчика или против обоих. Но бывает, что семена падают на подготовленную почву...

И в заключение, рассказ о реальном доносе – в полицию Бронкса. Мой старый знакомый поехал в Нью-Йорк из Москвы погостить к сыну – тот работал врачом-ординатором в местной муниципальной больнице. Старик пересек океан, чтобы гулять с младенцем – своим внуком. Как принято в России, он в любую погоду по несколько часов катал коляску между домами. Тут его и повязал полицейский наряд. По сигналу бдительных

граждан. Им показалось крайне подозрительным, во-первых, что с младенцем гуляет белый старик, а не черная няня, и, во-вторых, по их мнению, было слишком холодно для длительного пребывания на воздухе. «Наверняка этот человек хочет таким способом известить ребенка», – решил кто-то из соседей. Хорошо, что бабушке хватило английских слов, чтобы объяснить, что сын в госпитале работает. Проверили и отпустили.

Вопросы:

1. Сталкивались ли вы с подобными ситуациями в своей практике?
2. Как вы относитесь к «свистунам» или стукачам?
3. Какие плюсы и минусы существуют в доносительстве?

Тема 5. Выявление групп риска в организации. Тактики работы с группами риска

Кейс: Странное поведение

Сотрудники консалтинговой компании «Информ-услуги» стали замечать необычное поведение начальника одного из отделов Егора и его заместителя Михаила. Заключалось оно в тайном перешептывании, вздрагивании и поспешном сметании в ящик стола каких-то документов при приближении кого-либо к рабочему столу. Хотя у каждого сотрудника компании был персональный компьютер с выходом в интернет и подключением ко всем необходимым для работы системам, Егор стал приносить ноутбук из дома и часть времени работать именно на нем. На рабочем же компьютере большинство файлов находились под личным паролем.

Политика компании предусматривала возможность получения любым сотрудником вознаграждения за нового приведенного им клиента в виде процента с заключенного контракта. Хотя процент был немалым, тем не менее за несколько лет работы ни один клиент не был приведен ни Егором, ни его замом. Хотя возможности для поиска и привлечения явно были: компания неоднократно посылала руководителей отдела за рубеж на конференции, они выступали и общались с коллегами и потенциальными заказчиками. Работа Егора и

Михаила, когда все остальные сотрудники компании уходили домой, сначала казалась руководству компании проявлением лояльности, но потом это стало настораживать.

Деятельность отдела Егора предусматривала периодическое обращение с запросами на получение справок и информации в другой отдел компании, занимающийся полевыми исследованиями. Перед Новым годом руководство компании решило подвести итоги работы сотрудников за год для определения размера годовой премии и попросило представить соответствующую статистику по отделам. Каково же было удивление руководителя, когда оказалось, что треть запросов Егора в другие отделы была по компаниям и людям, неизвестным и не проходящим ни по одному из официальных контрактов компании. Внутреннее расследование вскрыло, что Егор на свое имя заключил несколько контрактов на оказание информационных услуг со сторонними организациями, привлек к этой работе Михаила и оба получали крупные суммы денег. При этом для выполнения контрактов использовались информационные ресурсы и базы компании.

Руководитель вызвал к себе Егора:

– Егор, сложился конфликт интересов, ты в рабочее время, используя ресурсы компании, работаешь на себя, тем самым нанося ущерб всем нам. И в эту работу ты втянул своего заместителя. Чем ты это можешь объяснить?

– Да вот просто денег всегда не хватает, хотелось больше заработать...

Задание:

Что в этих условиях должно предпринять руководство компании?

- 1) уволить этих сотрудников;
- 2) потребовать прекратить конфликт интересов;
- 3) перевести сотрудников на работу в другие отделы;
- 4) вынести выговор, лишить премии;
- 5) другое — ваш вариант ответа _____.

Кейс: Предотвращение конфликта интересов

Задание:

Ознакомьтесь с основными положениями кодекса одной из международных компаний, касающимся предотвращения конфликта интересов. Проанализируйте их и дайте свое заключение: насколько полно и успешно компания отразила свои требования к сотрудникам по данному вопросу.

Недопущение конфликта интересов является важным условием для обеспечения защиты интересов компании, ее акционеров, деловых партнеров и работников. Политика компании в области предотвращения конфликта интересов основывается на следующих основных принципах:

- эффективная система корпоративного управления предполагает четкое разделение обязанностей работников и должностных лиц, исключая ситуации, при которых происходит конфликт интересов;

- сферы потенциальных конфликтов интересов должны быть выявлены, минимизированы и поставлены под строгий и независимый контроль;

- работники и должностные лица компании должны принимать решения по деловым вопросам исключительно в ее интересах, уметь своевременно распознавать и избегать ситуации, чреватые возникновением конфликта интересов;

- принятие решений по деловым вопросам не должно быть отягощено какими-либо личными, семейными и иными соображениями, которые могут оказать явное или неявное влияние на суждение работника или должностного лица о том, какие действия в наибольшей степени соответствуют интересам компании.

Компания признает и уважает право работников и должностных лиц заниматься дополнительной хозяйственной, финансовой и другой деятельностью, если эта деятельность является легитимной, не наносит ущерба законным интересам компании, не мешает или не противоречит добросовестному исполнению этими лицами своих трудовых обязанностей в компании, а также не наносит вреда репутации, имени, имуществу, партнерским отношениям, конфиденциальной информации и другим ресурсам компании или не приводит к их неправильному использованию.

Компания запрещает своим работникам и должностным лицам принимать подарки, иные имущественные или неимущественные предоставления и подношения значительной (чрезмерной) стоимости, в том числе в нематериальном ее выражении, от юридических и (или) физических лиц, которые имеют или намереваются иметь деловые отношения с компанией либо являются или могут являться в будущем ее конкурентами, за исключением случаев, прямо установленных кодексом делового поведения.

Компания категорически осуждает любые действия, направленные на коммерческий подкуп, включая осуществление любых платежей или передачу любого имущества, равно как оказание услуг имущественного или неимущественного характера какому-либо лицу, выполняющему управленческие и иные функции в коммерческой и иной организации, с целью склонить это лицо к совершению каких-либо действий (бездействию) в интересах дающего в связи с занимаемым этим лицом служебным положением, независимо от формальной стороны вопроса о легитимности или противоправности таких действий. Осуществление подкупа любого лица работником или должностным лицом компании, равно как осуществление предоставлений и подношений при наличии признаков подкупа, влечет за собой строгие дисциплинарные меры в отношении виновного со стороны компании.

Тема 6. Учет психологических особенностей поведения людей в управлении организацией

Кейс: Чем опасны следующие типы работников?

Ольга, владелица сети салонов красоты: «Моя племянница окончила курсы парикмахеров, и брат попросил взять ее в один из моих салонов. Проблемы начались еще в процессе оформления на работу. Она сказала, что не хочет оформляться как стажер, что для ее резюме это будет плохое начало. Я пошла ей навстречу, и она была принята как младший мастер. Почти сразу начались опоздания, через месяц мне в лицо было высказано недовольство зарплатой и коллективом, к тому же

племянница распространяла сплетни обо мне, о моей семье и разных семейных проблемах, о которых слышала дома от отца. Мне пришлось ее уволить после прохождения испытательного срока, и брат на меня очень обиделся, считая, что я не дала его дочери второй шанс».

Виктор, руководитель IT-компании: «У меня в подчинении был сотрудник Игорь, отвечающий за базы данных. Компания у нас небольшая, поэтому мы старались, чтобы один человек выполнял максимальный объем работы. Этот сотрудник занимался не только безопасностью баз данных, но и нашим веб-сайтом, установкой программного обеспечения сотрудникам, технической поддержкой бухгалтерии. В какой-то момент я понял, что нельзя замыкать столько ответственной работы на одном человеке, и мы взяли второго сотрудника, чтобы работа была разделена.

Но Игорь не только не стал с ним делиться работой, но и пришел ко мне с требованием повысить ему зарплату и уволить второго человека. Когда я отказался, Игорь написал заявление об увольнении и, уходя, пообещал, что мы все об этом пожалеем. На следующий день у нас действительно случилась полная неразбериха, потому что он поменял все пароли и стер из базы данных большой объем информации, а также разместил на нашем сайте большой баннер «Компания жуликов и воров». Поскольку мы все понимали, чьих это рук дело, наша служба безопасности довольно быстро решила эту проблему. Однако нам потребовалось еще некоторое время, чтобы восстановить информацию и репутацию».

Виталий, менеджер по продажам: «Так получилось, что у меня с коллегой, вопреки всем правилам, случился служебный роман. Когда он завершился, мы продолжали работать вместе и, соответственно, виделись каждый день. Мы расстались по моей инициативе, и девушка была очень на меня обижена, что не могло не сказаться на работе. Она распространяла сплетни обо мне не только среди сотрудников, но и среди клиентов. Могла позвонить поставщику и от моего имени отменить заказ, сорвать поставку и сказать, что это было мое поручение. В итоге, когда таким образом сорвалась очень важная сделка и наш основной клиент ушел к конкурентам, нас обоих уволили без каких-либо разбирательств».

Кристина, руководитель по развитию сети японских ресторанов: «Владельцы сети всегда стремились расширять свой бизнес, за год они должны были открыть 10 новых ресторанов в Москве и еще 15 в других городах России. Мы старались делать все как можно быстрее, и это в итоге сказалось на качестве новых заведений. Если вопросы аренды, оборудования, ремонта еще удалось решить в более-менее приемлемые сроки, то с персоналом и управляющими была просто беда. Мы не успевали в такие короткие сроки обучить официантов и поваров нашим стандартам, и количество жалоб от посетителей росло в геометрической прогрессии. В итоге нам пришлось закрыть семь ресторанов, которые пустовали и приносили убытки».

Семен, владелец дизайн-бюро: «У меня был сотрудник Виталий – очень инициативный менеджер по производству продукции нашего дизайна. Мы решили произвести пробную партию полок для книг из прозрачного пластика. Для первой партии я просил организовать производство 1000 штук, чтобы понять, как будут идти продажи, но Виталий решил по-своему и заказал партию в 10 000 штук, аргументируя это тем, что, по его мнению, товар разберут как горячие пирожки. Когда я узнал об этом, то уволил его в тот же день, хотя все 10 000 действительно раскупили очень быстро. Субординация для меня превыше всего».

Задание:

Проанализируйте ситуации и ответьте на вопрос кейса:

1. Чем опасны такие сотрудники?
2. Какие действия необходимо предпринять менеджменту компании?
3. Увольнение опасного сотрудника – это единственный выход из ситуации?

Тема 7. Управление стрессами и конфликтами в организации

Кейс: Анализируем признаки стресса

Ольга открыла глаза, и первая мысль была: опять на работу, не хочу! Последнее время с ней творилось что-то непонятное. Работа, которая раньше вызывала радость и желание

скорее утром попасть в офис и погрузиться в любимые сводки и отчеты, перестала радовать.

Раздражало все: бестолковые подчиненные, не способные решить ни один вопрос без ее вмешательства, требовательные заказчики, которым нужно все самое лучшее и как можно быстрее (а ведь я не машина!). Руководитель проекта что-то стал слишком часто заходить в кабинет и смотреть, чем она занимается, – уж не собирается ли он заменить ее новым сотрудником Андреем, недавно пришедшим в их отдел по рекомендации из министерства? А ведь он совсем зеленый, ему еще работать и работать, чтобы постичь тонкости нашего бизнеса... Только кто сейчас на это смотрит?

Ольга заварила крепкий кофе, налила в чашку, но она вдруг выскользнула из руки. Черная лужица разлилась по полу. Не везет, так не везет! И зачем надо было соглашаться совмещать свою работу и замещать ушедшую в декрет коллегу? Ведь не успеваю ничего! Деньги, конечно, очень нужны, сын в этом году оканчивает школу, хочет поступать в университет, а репетиторы нынче недешевы! Да и бывший муж не торопится помогать...

Ну вот, опять сердце колет, да и голова уже третий день просто раскалывается. Куда же делись эти таблетки, неужели на работе забыла? Что-то все забываю последнее время. И сил совсем нет. А ведь мне нет еще и 40!

Задания:

1. Проанализируйте симптомы Ольги и поставьте диагноз: это выгорание, стресс, психическое заболевание?
2. Какие угрозы ощущает она на рабочем месте?
3. Дайте рекомендации, как вернуть радость жизни и удовольствие от работы.

Кейс: Источники социальной напряженности

Иногда случаи проявления насилия на рабочих местах не так очевидны. Возможно, опасность существования насилия или подрыва бизнеса существует, но она не учитывается менеджментом компании или руководство не знает о ней. Без своевременного вмешательства эта опасность может привести к тяжелым и дорогостоящим последствиям.

Задание:

Проанализируйте ситуацию и ошибки, допущенные менеджером.

Анна, инженер компании *IWC*, недавно разошлась с мужем. Она более 10 лет работала в *IWC* и являлась высококвалифицированным, продуктивным и способным сотрудником, руководила группой внедрения и развития новых товаров, что являлось потенциально важными прибыльным делом для компании. Спустя некоторое время после расставания, муж Анны начал преследовать ее, поскольку подозревал в любовных отношениях с Томом, менеджером *IWC*. В то же время – Том получал по электронной почте письма, содержащие угрозы с требованием находиться подальше от Анны. Поскольку муж ее часто вел себя агрессивно, Анну это беспокоило.

Том не понимал, что происходит и почему он стал мишенью для угроз со стороны мужа Анны, не будучи с ней в близких отношениях. Он обсудил эти недоразумения с Анной. Ситуация продолжалась на протяжении нескольких недель, пока Анна не сказала своему начальнику причину невыходов на работу, связанную с тем, что ей было просто страшно выходить из дома и идти на работу. Она подозревала, что ее муж поджидает ее на пути в компанию, поэтому Анна старалась избегать появления на работе, насколько это было возможно.

В поисках совета, необходимого для разрешения данной проблемы, начальник принял решение сообщить об этом случае менеджеру по безопасности. Имея опыт по предотвращению наработки в отношении подобных ситуаций как части планирования непредвиденных затрат и плана антикризисного управления, менеджер по безопасности собрал команду по разрешению кризисных случаев, куда вошли вице-президент по *HR*, начальник Анны и юрист компании. Они пришли к выводу, что Анне необходимо заявить в местную полицию на своего мужа. В этом случае внимание со стороны судебных и правоохранительных органов к мужу Анны будет существенным аргументом для пересмотра его действий и поведения. Проблема была решена, но это произошло уже после того, как Анна отсутствовала две недели на работе, а срок завершения ее проекта сдвинулся почти на месяц. Производительность Тома также снизилась, поскольку, помимо выполнения своих

обязанностей по проведению рекламной кампании, ему приходилось находить время для прояснения этой тревожной ситуации. Хотя никто не пострадал, вынужденный простой в работе стоил компании нескольких тысяч долларов.

Тема 8. Профилактика дискриминации в организации

Кейс: Изучаем хобби кандидата на вакансию

Ниже приведены случаи, когда работодатели отказывали соискателю в трудоустройстве из-за его(ее) хобби или увлечения. Проанализируйте, насколько это было правомерно и обоснованно.

1. На вакансию продавца с графиком работы 2/2 пришла болельщица футбольного клуба «Зенит». Она сказала, что в дни матчей она не может присутствовать на работе, так как ходит на стадион и сопровождает команду с фанклубом. Поэтому мы с ней обсудили на собеседовании несовместимость ее увлечений и специфику графика работы в нашей компании. Отказ она восприняла как мотивированный и ушла без обиды на нашу компанию.

2. На должность страхового агента пришел наниматься байкер, бывший тату-мастер, сам весь в татуировках и пирсинг в носу. Увлекается ролевыми играми и экстремальным спортом. Отказали, так как увлечения человека оставляют след на его внешности, при работе с клиентами это неприемлемо!

3. Девушка очень увлекалась йогой, затем начала рассказывать про кришнаитов и множество подробностей, которые работодателю знать не обязательно. Создала впечатление немного «летающей», а при работе с деньгами это недопустимо. Если бы промолчала, создалось бы положительное впечатление.

4. Соискатель на собеседовании рассказал, что он собирает женские колготки. На мой взгляд, довольно странное увлечение для взрослого мужчины...

5. Да, отказали кандидату, активному и увлекающемуся экстремальными видами спорта, так как позиция была под очень спокойного усидчивого человека. Парень хороший, но не осилил бы монотонные будни в компании. Кроме того, научены горьким опытом предыдущего сотрудника: замучил больничными по травмам ног-рук на 1–2 месяца!

6. Он был готов, а так как его трудовая деятельность заключалась в общении с клиентами, мы отказали ему в трудоустройстве (менять свои взгляды он не хотел).

7. Увлечение музыкой в стиле «металл». Внешний вид и одежда были соответствующие. При всем при этом кандидат была женщина на должность главного бухгалтера, единственный случай за 8 лет работы.

8. Кандидат занимался каким-то китайским единоборством. Философия жизненная и его внешний вид тому соответствовали. Кандидат на должность юриста, отличные навыки! Но прическа – короткая стрижка, на затылке тонкая длинная косичка. Директору трудно было представить его в арбитражном суде.

9. Это хобби – экстремальные стрижки и цвета волос, а также пирсинг на лице в неумеренном количестве. В нашей работе с клиентами это недопустимо.

10. Отказывали, когда кандидат, претендующий на вакансию с постоянной занятостью в офисе, указывает в качестве увлечений путешествия. Кроме того, рассказывает на собеседовании о совершенных и планируемых поездках. Понятно, что он проработает недолго.

11. Работник не мог работать по графику пн-пт, так как в пятницу он ходит в церковь (не христианскую) молиться.

Задание:

1. Что является дискриминацией при приеме на работу?
2. В каких случаях отказ от приема на работу будет законным?
3. Как кадровику избежать обвинений в дискриминации при приеме на работу?

Кейс: Пенсионеры – наша надежда!

В одном из исследований респонденты указали на следующие качества сотрудников старшего поколения в возрасте от 45 лет, работающих в их компаниях: «Терпимость к трудностям компании»; «Готовность прийти на помощь товарищам»; «Инициативность»; «Озлобленность»; «Последовательность»; «Системность»; «Особых отличий не вижу, все

зависит от человека»; «Отсутствие амбиций»; «Отсутствие инициативы»; «Отсутствие креативности»; «Пофигизм»; «Рассудительность»; «Старая закваска»; «Спихнуть работу на другого»; «Умение находить общий язык с людьми, работать в коллективе»; «Активность и жизнерадостность»; «Альтруизм и знание слова "надо"»; «Более качественное образование! Не было однодневных курсов, которые вручают диплом, а знания вбить не успевают. К сожалению, кандидатов с таким уровнем образования очень много!»; «Быстрая утомляемость»; «Вредность»; «Вынос мозга молодому поколению»; «Воспитанность»; «Соблюдение субординации»; «Забывчивость»; «Желание получать новую информацию и менять принципы работы»; «Зрелый взгляд на отношения в коллективе, наставничество»; «Любят поболтать»; «Придирчивость»; «Принципиальность»; «Желание свалить домой пораньше, как с ненавистного завода в 1964 году»; «Часто отсутствует лояльность к компании»; «Жизненная мудрость»; «Стойкая убежденность в своих взглядах»; «Уверенность в себе»; «Страх перемен, стагнация»; «Преданность делу»; «Осмысленное желание работать именно в этой компании, что для компании, несомненно, ценно»; «Не хотят обучаться ничему новому и всегда считают, что они правы и молодое поколение им не указ»; «Провал в знаниях ПК».

Задание:

1. Могут ли какие-либо из высказываний влиять на особое отношение к сотрудникам старшего возраста?
2. Перечисленные качества присущи только сотрудникам старшего возраста?
3. Какие основные качества сотрудника ценит современный работодатель?

Тема 10. Методы целенаправленного воздействия на персонал организации

Кейс: Полномочия и ответственность «вы сами...»

Начальник вновь созданного отдела маркетинга строительной фирмы «Импульс» Уваров обязан подготовить и осуществить рекламную кампанию. Необходимость ее проведения

возникла из-за того, что городские власти значительно уменьшили заказы на строительство дорог. В условиях массовых заказов фирма разрослась. Теперь, когда заказы упали, надо искать заказы на других сегментах рынка. Уваров подготовил проект плана маркетинга и решил себя подстраховать. Через секретаря фирмы он передал план директору, прошла неделя, а реакции начальника на представленный план не последовало. Уваров попросил в вежливой форме секретаря начальника поинтересоваться, где находится его разработка и вернуть ему, если шеф рассмотрел и одобрил ее. Секретарь охотно помогла Уварову и в тот же день передала ему подписанный директором план по рекламе. Начальник отдела маркетинга немедленно начал реализацию плана мероприятий по рекламе. Однако ожидаемых результатов от их проведения достичь не удалось и вскоре выяснилось, что рекламная кампания оказалась неудачной. Директор пригласил к себе Уварова и высказал свое недовольство. Однако начальник отдела маркетинга выразил свое несогласие с критикой и заявил: «Не понимаю ваших упреков! Вы ведь сами утвердили план рекламы. Провал с рекламой – наша общая неудача».

Задание:

Выберите подходящий вариант исходя из позиции директора.

Вариант 1. Теперь мне ясно, почему начальник отдела маркетинга Уваров направил мне проект плана. Конечно, теперь я несу ответственность за план вместе с ним и должен исправить ситуацию. Правда, я выражу ему свое недовольство его поведением и в будущем буду вести себя осторожнее.

Вариант 2. Ну да, Уваров в принципе прав. В конце концов, я весьма тщательно просмотрел его проект и не нашел серьезных недостатков. Заказчик ведь непредсказуем, да и реклама сопряжена с риском. При усилении конкуренции мы должны держаться вместе. Нам следовало совместно обсудить план по рекламе. В следующий раз я должен уделить больше внимания Уварову и его работе.

Вариант 3. Ну, это уж слишком! Зачем мне держать у себя на фирме начальника отдела маркетинга, если я сам должен заниматься рекламой! Правда, я подписал представленный план, но ведь это не значит, что я тем самым беру на себя

ответственность за его содержание. Конечно, мне следовало быть более осторожным. Меня ведь удивило, что секретарь तो-ропила меня вернуть план. Я совершенно определенно скажу Уварову, что так у нас дела не пойдут. Нельзя перекладывать свои полномочия и ответственность на других.

Вариант 4. В соответствии с описанием рабочего места начальник отдела однозначно отвечает за рекламу. И то, что я завизировал план, ничего не меняет. Но, несмотря на это, я чувствую себя неловко. Как руководитель я должен был заметить, что Уваров пытался перестраховаться путем формального привлечения меня. Я должен был вызвать его для беседы, разъяснить его полномочия и степень ответственности. Правда, напрашивается вопрос, а подходит ли нам такой начальник отдела, который боится брать на себя ответственность. Я усилю контроль за его работой, чтобы принять окончательное решение о соответствии им занимаемой должности.

Кейс: Делегирование полномочий «связанные руки...»

Начальник отдела логистики компании «Алмаз» Зайкин имеет полномочия самостоятельно принимать решение при закупках оборудования и материалов стоимостью до 900 тыс. руб. Кроме того, заместитель директора по экономике предоставил ему право делать покупки, если имеются предложения не менее чем от трех компаний – продавцов оборудования. При отсутствии существенных отличий в качестве и технических характеристиках заказ получает фирма, предлагающая более низкую цену.

Для приобретения нового станка Зайкин получил следующие предложения: ОАО «Тульские станки» – 750 тыс. руб., ООО «Станкин» – 850 тыс. руб., компания «Шульц» – 990 тыс. руб.

Так как инженер компании оценил все три типа машин как технически равноценные, более выгодным представлялось предложение «Тульских станков». Но Зайкин знает, что ООО «Станкин» регулярно покупает у компании «Алмаз» продукцию специального назначения, т.е. является деловым партнером. Станки «Шульца» оказались неконкурентоспособными по цене.

В телефонном разговоре с начальником службы сбыта «Станкина» г-ном Аркиным Зайкин попытался снизить цену до 800 тыс. руб., но получил такой ответ: «Наше предложение и так выгодное, учитывая наше долгое деловое сотрудничество. Наша калькуляция не допускает дальнейшего снижения цены. Если вы сорвете сделку из-за цены, мы также будем проводить тендеры и покупать продукцию у тех, кто предложит более низкую цену. Деловые связи с вашей компанией отойдут в этом случае на второй план». Зайкин оказался в сложной ситуации, поскольку угроза «Станкина» по пересмотру бизнес-связей стала бы большой проблемой для «Алмаза».

Задание:

Выберите подходящий вариант решения с позиции Зайкина.

Вариант 1. Ситуация ясна как день. Здесь я могу действовать в соответствии с директивами. В обычной ситуации я бы отдал заказ «Тульским станкам» – у них лучшее коммерческое предложение. Но с фирмой «Станкин» у нас весьма солидный бизнес, и я не хочу подвергать опасности наши отношения. Я не могу представить, что начальник будет иного мнения, поэтому разговор с ним излишен. Заказ разместим у «Станкина».

Вариант 2. Из моих полномочий следует, что я должен отдать заказ фирме, запрашивающей самую низкую цену, поэтому я отдаю предпочтение «Тульским станкам». У меня нет желания нарушать распоряжения, получать взыскания или беспокоить начальство.

Вариант 3. Сложилась неприятная ситуация, однако я позволю себе некую свободу и попытаюсь достичь компромисса. «Станкин» получит заказ, но по цене в 800 тыс. руб. В противном случае придется лишь констатировать факт отказа от сделки со стороны поставщика. Стало быть, не удалось достичь взаимопонимания. Я надеюсь, что это не бросится в глаза и не будет вызывать подозрения в моей некомпетентности.

Вариант 4. У меня практически связаны руки. Я не могу принять решение самостоятельно. Следует обратиться к своему начальнику и предложить разместить заказ в «Станкине». Даже если он упрекнет меня в том, что я не хочу принимать самостоятельного решения, мои действия будут правильными.

Кейс: Делегирование полномочий «молодой и ранний...»

Начальник кузнечно-прессового цеха Дубов возглавляет данный цех уже шесть лет. Около года назад ему дали нового ассистента Мальцева – молодого, эрудированного специалиста. Дубов доволен работой своего сотрудника и прочит ему большие успехи. Текущая работа Мальцева ограничивается выполнением штабных и сервисных функций, но иногда Дубов поручает ему и специальные задания. В цехе работают два опытных мастера, которые несколько скептически относятся к ассистенту. По их мнению, он пока не обладает достаточным опытом, специальными знаниями и навыками общения с людьми. Однако мастера признают, что Мальцев занимает по отношению к ним вышестоящее положение.

Вернувшись после двухмесячных курсов по новым методам обработки металлов, Мальцев привез несколько интересных предложений, внедрить которые самостоятельно ему и поручил Дубов, не владеющий глубокими знаниями в области новых технологий.

Мальцев активно приступает к реализации проекта. Разрабатывая план, он частенько заглядывает на участки мастеров, не говоря им о причинах своих визитов и не замечая недоверчивых взглядов. Но вот наконец наступает день, когда Мальцев объявляет обоим мастерам: «Завтра мы начинаем большую реконструкцию». Он берет на себя функцию распределения сотрудников, которые должны будут выполнять определенные работы в ходе реконструкции, и дает необходимые указания мастерам.

Однако мастера яростно сопротивляются такому волюнтаристскому поведению. Они заявляют, что выполняют указания только Дубова. Кроме того, они заявляют, что предложения Мальцева вообще невозможно осуществить, и, прежде чем принимать решения, следовало бы вначале спросить тех, кому придется расхлебывать последствия таких нововведений. Мальцев обижен и рассержен реакцией и поведением мастеров, ведь он столько сил отдал подготовке к реконструкции. Он видит только один выход – начальник цеха должен решить проблему – и идет к нему жаловаться.

Задание:

Выберите подходящий вариант решения с позиций начальника цеха Дубова.

Вариант 1. Да, это типичный случай! Молодежи, особенно талантливой, всегда кто-то осложняет жизнь. Я доволен работой Мальцева. Он напоминает мне себя в молодости. Он может принести много пользы и существенно разгрузить меня. Конечно, мастерам непривычно, что молодой ассистент дает им указания, но они должны к этому привыкнуть. Мальцев показал, что в области новых технологий понимает больше мастеров, и они поймут это и признают его авторитет, особенно когда речь идет о работах, согласованных со мной. Об этом я с ними и поговорю.

Вариант 2. Жаль, что такие молодые люди, как Мальцев, не могут правильно самоутвердиться, даже если имеют хорошую профессиональную квалификацию. Он неправильно повел себя с мастерами, нельзя разговаривать с ними с позиций доминирования в познаниях.

В результате – конфликтная ситуация. Мальцев потерял свой авторитет. Было бы проще, если бы он рассказал мастерам о моем поручении и передаче полномочий по проведению реконструкции. Придется дать Мальцеву несколько советов по нормализации отношений и добиться согласия между сторонами. Я должен опередить поступление официальных жалоб.

Вариант 3. Да, возникла неприятная ситуация. Если быть честным, то надо признать, что и я виноват в возникновении конфликта. Ведь это я поручил Мальцеву подготовить нововведения и не подумал о том, что отдавать указания мастерам не относится к его непосредственным обязанностям. Мне следовало заранее ввести в курс дела мастеров. Я допустил управленческую ошибку, открыто признаюсь в этом и выясню ситуацию у мастеров, чтобы не возникло отрицательных последствий для реализации программы.

Вариант 4. Ох уж эти технари, забыли добрые взаимоотношения! Мальцеву следовало знать, что он не может давать мастерам никаких указаний, даже если я в данном случае несколько неточно выразился. Я имел в виду, что он должен подготовить план работы. В иной ситуации я обязан был бы

ввести в курс дела мастеров. Если бы я забыл проинформировать мастеров, то Мальцев должен был бы обратить на это мое внимание. Я однозначно скажу Мальцеву, что он превысил свои полномочия, в следующий раз он должен быть более осмотрительным. Конечно, я скажу и мастерам, что они не должны делать из мухи слона, а исходить из того, что все хотят только лучшего и тесное коллегиальное сотрудничество должно быть превыше всего.

Тема 11. Устойчивые формы тайного принуждения сотрудников: манипуляции, психологические игры, рефлексивное управление

Кейс: Ничего личного

На конференции, посвященной передовым технологиям в области туристических услуг, исполнительный директор компании «Тера» Юлия Романова знакомится с Денисом Бойко. Собеседник кажется Юлии интересным человеком и перспективным специалистом – в свои 22 года он уже руководит сейлзами небольшой, но известной на рынке компании, специализирующейся на онлайн-продаже туров в страны СНГ и ближнего зарубежья. Поразмыслив, Романова решила не упускать молодой талант и спустя две недели предложила ему место менеджера по страховым требованиям в своей организации, входящей на тот момент в российскую пятерку крупнейших туристических компаний. Денис принял это предложение и начал работать с завидным рвением.

Однако через некоторое время Юлию стали беспокоить интенсивные знаки внимания, оказываемые с его стороны. В третий раз за неделю она почувствовала себя в дурацком положении, когда увидела выглядывающие из-под клавиатуры билеты в Театр сатиры. Было очевидно, что билеты на стол положил Бойко. Сначала комплименты, потом цветы, теперь вот два билета... Внезапно у нее засосало под ложечкой – что-то во всем этом было нечисто.

Три недели назад, когда Денис только появился в компании, Юля отнеслась к его восхищенным взглядам довольно спокойно. Ей казалось, что таким способом молодой человек

выражает свою признательность за оказанное доверие. Однако теперь ей было ясно, что она дала волю своему самолюбию и сразу не поставила Дениса на место – слишком редко бизнес-леди имеет возможность радоваться мужским комплиментам. Теперь она понимала, что надо было поставить все точки над «и» еще в первый рабочий день Дениса, когда она обнаружила себя в копии письма, в котором Бойко, весьма жестко обращался к своим сотрудникам с угрозой жестко наказывать халтурщиков. Юля несколько минут не могла понять, что ее фамилия делает в поле «копия», но такой пустяковый инцидент решила проигнорировать. «Видимо, он таким образом самоутверждается» – решила она. Но сейчас все начало складываться в единую картину. Не слишком ли парень старается производить положительное впечатление? Например, он постоянно консультируется с ней: «Юль, я тут начинаю готовить квартальный план, на что посоветуешь обратить внимание?», «Юля, дорогая, не могу решить, как лучше наказать Смольнову за постоянные опоздания. Что посоветуешь?»

В течение месяца в компании должно было освободиться место руководителя отдела по работе с корпоративными клиентами. Нынешний директор Анна Липкина уходила в декретный отпуск, из которого, как она сказала по секрету Романовой, возвращаться не думала. А в «Тера» каждый знал, что, помимо генерального, абсолютной властью в компании обладают два лица – исполнительный директор и руководитель отдела по работе с корпоративными клиентами. Романова считалась старожилем, сотрудники ее хорошо знали, уважали и слегка побаивались, но сесть на два стула она не могла, как бы ни хотела. Нагрузка на нее и так была большая, а халтурить она не любила. Проблема усугублялась тем, что Липкина была отличным менеджером и заменить ее было крайне сложно. К тому же из-за быстрого роста компании коллектив существенно обновился и Романова не видела среди своих подчиненных кандидатуры, способной тянуть ляжку Липкиной. На эту роль мог претендовать только Сергей Басков, заместитель Анны – исполнительный, аккуратный, но довольно инертный.

Неделю назад Юля как-то неожиданно для себя стала задумываться о кандидатуре Дениса Бойко. Ей казалась, что благодаря своему рвению и коммуникабельности он довольно быстро сможет стать хорошим руководителем. «Плюс, учитывая его хорошее отношение ко мне, он вряд ли будет играть за моей спиной», – думала она. Но теперь, глядя на билеты, сопоставляя факты, Юля задумалась, так ли безобидны и бескорыстны действия Дениса. «Такой невинный подросток завтра может запросто подсидеть и меня», – размышляла Юля. Обеспокоенная, она в течение всего дня вызывала в свой кабинет сотрудников, в надежности которых была уверена, и наряду с производственными вопросами интересовалась их мнением о Денисе. Результат настораживал. Большинство коллег из смежных отделов отзывались о Денисе положительно, им imponировали его внимание к проблемам собеседника и легкость в общении. Однако сотрудники из отдела Дениса жаловались на отсутствие четких целей и задач, на периодические взбучки как метод управления. Между тем IT-директор, руководители HR-отдела и колл-центра признались Юле, что чувствовали к себе повышенное внимание Дениса, который задавал много личных вопросов, просил консультаций, втирался в доверие, активно расспрашивал о пристрастиях и недостатках руководителей компании.

Желая окончательно разобраться в истинных побуждениях Дениса, Юля решила провести эксперимент, задействовав генерального директора Андрея Жарикова, с которым поддерживала дружеские отношения. Ее план заключался в том, чтобы представить Дениса Андрею как перспективного сотрудника и посмотреть, ослабнет ли внимание Бойко к Юлиной персоне, переключившись на новую цель. Юля понимала, что, если «казачок засланный», Денис наверняка начнет обрабатывать гендиректора, чтобы занять пост Анны.

Каково же было ее удивление, когда во время их встречи гендиректор сам перевел разговор на Дениса. «Какой перспективный парень! Он сегодня был у меня на приеме... Я, конечно, вначале удивился, что он пришел сам – раньше ты не отдавала мне на растерзание своих ключевых сотрудников, – засмеялся Андрей. – Так вот, он рассказал мне о делах в отделе, изложил

пару весьма оригинальных и перспективных идей... А главное, предложил, по-моему, разумную кандидатуру на временную замену Анне. При этом намекнул, что выражает мнение большей части компании, и все предлагают именно тебя – конечно, по совместительству. Денис, кстати, сможет тебя подстраховать. По крайней мере он довольно убедительно обрисовал средства, с помощью которых сумеет обеспечить тебя всем необходимым в течение трех месяцев, пока Аня не вернется из декрета. А там посмотрим, может быть, парень и сам проявит себя так, что возьмет участок Липкиной на себя».

Выйдя от Андрея, Юлия почувствовала себя первоклассником на лекции по квантовой физике. Она понимала, что гендиректор будет удивлен ее отказом. Также она понимала, что Денис вышел на новый уровень заигрывания с руководством и теперь от него можно ожидать многого. Совершенно запутавшись, она не могла решить, как же ей действовать дальше и кто может ей помочь.

Задания:

1. Как вы охарактеризуете ситуацию, сложившуюся в компании?
2. Что порекомендуете делать Юле?
3. Ваш прогноз для Дениса – займет ли он желаемую должность?

Кейс: Психология подковерной политики

В любой организации интриги и подковерная политика неизбежны. И коренятся они в психологии. Во-первых, работа включает в себя человеческие взаимоотношения, т.е. нужно искать компромисс между желаниями одного человека и желаниями другого, а они зачастую противоречат друг другу. Во-вторых, *Homo sapiens* – существо эмоциональное, на него влияет множество порой неосознаваемых потребностей и страхов. Великий Дейл Карнеги, разбиравшийся в сути подковерной игры лучше всех, однажды сказал: «Имея дело с людьми, помни: они руководствуются не логикой, а эмоциями».

В результате подковерная политика оказывает давление на формальную иерархию и нарушает ключевые для компании процессы, усложняет выполнение простых задач, вызывает

раздражение сотрудников, снижает эффективность работы. Сотрудники понапрасну тратят свои силы. По большей части основная причина стрессов и эмоционального выгорания персонала на работе кроется именно в подковерных интригах. Сколько людей загубили свою карьеру только потому, что не справлялись с внутренними интригами: не спасли ни талант, ни усердная работа, ни самые лучшие намерения.

В этом смысле подобная политика – то неизбежное стихийное бедствие, с которым приходится считаться, иначе попросту не выжить в жестком корпоративном мире. Дарвиновский подход к подковерным интригам в организации первым отметил психолог Роберт Хоган, написавший, что динамика, лежащая в основе отношений на рабочем месте, сводится к трем основным эволюционным потребностям или мотивациям.

Во-первых, это потребность уживаться с другими – она способствует сотрудничеству и побуждает нас жить группами. Коллеги, современный эквивалент племени охотников-собирателей, становятся для нас ближайшими людьми, среди которых мы должны наладить отношения и утвердить себя.

Вторая потребность – выдвинуться – порождает борьбу за власть внутри группы. Некоторые люди охотно берут на себя руководство группой и действительно к этому способны, но рано или поздно другие ее члены бросают им вызов и начинаются внутренние раздоры и состязания.

И наконец, группы – в особенности большие группы, целые компании и организации – задают контекст, в котором человек может обрести смысл. Это экосистема, образующая своего рода призму, сквозь которую мы смотрим на мир. Учитывая, как много времени мы проводим на работе – треть своей взрослой жизни, – от организации в первую очередь зависит, будет ли удовлетворена третья эволюционная потребность: потребность в смысле.

Зигмунд Фрейд отметил, что хотя человек – существо общественное, совместная жизнь дается нам с трудом. Он сравнил людей с ежиками зимой: те и рады бы прижаться потеснее, чтобы согреться, но как только они слишком сближаются, они колют друг друга острыми иголками. То же правило господствует и в динамике организационных отношений: в одиночку не справишься, а иметь дело с другими людьми всегда

затруднительно. Означает ли это, что от внутриофисных интриг нам никуда не деться, и раз так, можно с тем же успехом поощрять их, а не бороться и тратить силы впустую?

Не совсем. Важно понять, что неуправляемые интриги подрывают организацию. Руководители не всегда это осознают, поскольку сами приходят к власти за счет умелых интриг и склонны увековечивать эту тенденцию, а не противостоять ей. Мало кто склонен выходить из игры, если он или она все время выигрывает. Но для большинства сотрудников эта подковерная борьба – разрыв между тем, что должно быть и что есть. Она сводит на нет все их усилия и жертвы.

Большинство сотрудников лишаются стимула и организуются лишь по принципу борьбы против ближайшего или высшего начальства...тогда плохи дела у компании. Менее опасны те организации, в которых менеджеры умеют укреплять совместную работу всех членов коллектива и добиваться общей эффективности. Для этого нужно осознать психологические истоки внутриофисной борьбы: лучшие руководители начинают следить за собой и за тем, как и чем они мотивируют других. Такие управленцы приводят в должное соответствие свои слова и поступки, они умеют награждать подчиненных за хорошее исполнение своих обязанностей и требовать ответа, если задание сорвано.

Хорошие менеджеры сосредотачиваются на лучших свойствах человека, которые помогают ему лавировать внутриофисных интриги хорошо делать свое дело: это социальные навыки, эмоциональный интеллект и интуиция. Они понимают, что если предстать перед сотрудниками эгоистами, некомпетентными, лицемерами, склонными к тайным интригам и сохранению устоявшейся иерархии в застывшем виде, то интриги уничтожат всю организацию. Умные руководители стараются показать себя компетентными, открытыми, доступными и даже самоотверженными людьми. Мотивируя сотрудников на усердную работу, они не сталкивают их друг с другом, а побуждают превзойти общего врага: конкурентов компании. Они ставят значимую цель, предъявляют то видение, которое побуждает членов коллектива трудиться ради общей цели. Тогда, команда сосредотачивается на победе над конкурентами, а не на внутренних раздорах.

После ознакомления со статьей ответьте на следующие вопросы.

Задание:

1. В чем причины существования в организациях подковерной борьбы?
2. Как с ней бороться?
3. Какие примеры из своей практики вы можете привести?

Тема 12. Слухи, сплетни и провокации как инструменты информационно-психологического воздействия на работников

Кейс: Убить чужим ножом

После победы над государством Хань в 260 г. до н.э. государство Цинь (которое впоследствии, в 221 г. до н.э., объединило весь Китай) решило напасть на государство Чжао. Царь Чжао поручил оборону старому военачальнику По. Искусный воин По занял оборону. Войска Цинь неоднократно штурмовали столицу, но По удавалось удержать ее. Он не решился на открытое сражение с более сильной циньской армией.

В государстве Чжао жил некий Сяо, сын одного покойного военачальника. Теоретически он хорошо знал военное дело, но не имел практического опыта. При этом он достиг определенного положения в армии. Ему не нравилась оборонительная тактика По, и он перед царем Чжао обвинил его в малодушии.

Тогда царь приказал военачальнику По наконец выступить против циньской армии. Но тот продолжал колебаться. Циньские шпионы узнали о разногласиях между царем, Сяо и По. Агенты Цинь подкупили жителей столицы и распустили с их помощью слух, что Цинь боится, что Сяо будет назначен военачальником. С По якобы будет легко иметь дело, так как он собирается сдать город.

Этот слух достиг ушей царя. Он отстранил По и его преемником назначил Сяо. Тот воспользовался первой возможностью для прямого выступления против превосходящих сил циньской армии, которая взяла армию Чжао в котел и полностью уничтожила. Среди убитых оказался также новый

военачальник Сяо. Это было началом конца государства Чжао. В 228 г. до н.э. оно было присоединено к государству Цинь.

Задания:

1. Проанализируйте ситуацию и объясните, какую роль могут играть слухи в истории.
2. Найдите аналогичные примеры.
3. С какой целью используются слухи в организации?

Кейс: Увольнение с провокацией

Уволить людей обычными способами не всегда удается. Заявление по собственному желанию готов подписать не каждый, опозданиями и прогулами тоже грешат не все. В этой ситуации руководители идут на хитрости, а часто и на подлость, подталкивая подчиненных к поступкам, за которые их легко можно выгнать с работы.

Весело встретим Новый год

В офисе одной из подмосковных девелоперских компаний перед Новым годом появился ящик хорошего французского коньяка. Он стоял в коридоре открытый и бесхозный. Через пару дней сотрудники начали потихоньку вынимать из него по бутылке, никто за это не бил их по рукам.

29 декабря работники решили не мелочиться и опустошили ящик целиком, а его содержимое принялись распивать по кабинетам. Ровно в этот момент руководитель компании вдруг пришел в ярость и потребовал от персонала объяснений, какого дьявола они пьют на рабочем месте, да еще и коньяк, специально приобретенный для подарков клиентам. Веских аргументов в свою защиту не нашел никто. Проштрафившиеся сотрудники сели писать объяснительные записки, а шеф бушевал по всему офису.

В последний рабочий день уходящего года треть коллектива этой компании написала заявления об уходе по собственному желанию. В противном случае их грозили уволить по статье за пьянство в офисе. Тем, кто пытался отказаться писать заявление, пригрозили обвинениями в воровстве и обращением в милицию.

По словам одного из уволенных Алексея М., таким способом его бывший шеф решил проблему сокращения штата – о необходимости этой меры говорилось с начала экономического кризиса.

«В этой ситуации работник бессилён, – комментирует адвокат московской коллегии адвокатов Павел Ламбров. – Факт распития алкогольных напитков на рабочем месте налицо. Увольнение по этому основанию не противоречит закону».

По мнению Ламброва, сотрудников никто не принуждал выпивать, они сделали это по собственной инициативе, да ещё и в рабочее время, значит, действия работодателя, как бы они ни выглядели с моральной точки зрения, можно считать вполне оправданными.

Когда сотрудники не хотят «идти в баню»

В одной из нижегородских туристических фирм шеф выбрал другую тактику. Так как весь персонал сидел в общем кабинете, а система отопления контролировалась из кабинета начальника, то он просто ставил температуру на максимум, устраивая своим подчинённым настоящую баню.

Этим мучениям работники подвергались по единственной причине: у части коллектива был конфликт с руководителем, и босс всеми силами пытался выжать их из фирмы. Не выдержав таких условий, все недовольные уволились.

«У нас не было выбора, – рассказывает Татьяна, одна из пострадавших, – мы просили снизить температуру, но в ответ только слышали, что система сломалась. Пришлось писать заявление. Слава богу, что к тому моменту мы давно уже искали новую работу, поэтому сейчас все трудоустроены».

По оценкам опрошенных юристов, такое поведение начальника противоречит санитарным нормам и нормам охраны труда. Однако, чтобы доказать факт нарушения закона, сотрудники должны были устроить в офисе экспертизу, причем с согласия работодателя, оплатив ее за свой счет.

По словам Татьяны, ее бывшие коллеги, оставшиеся в фирме, работают во вполне комфортных температурных условиях, так что доказать что-либо уже невозможно.

«Химическая атака»

У работников небольшого торгового предприятия в Самаре был конфликт с начальником. Руководитель не мог уволить персонал по статье – не было повода. Тогда он прибегнул к «химической атаке» – затеял еженедельную перекраску стен офиса.

«Находиться в постоянной вони от краски было просто невозможно, – говорит Виктор, один из противников бывшего шефа, – причем необходимости в ремонте никакой не было».

На такой затратный способ избавиться от недовольных руководитель решился потому, что у него на складе хранился давно просроченный запас краски, который нужно было как-то использовать, а сам офис компании должны были скоро сносить.

После двух недель постоянного ремонта и головных болей от запаха краски часть сотрудников написала заявления по собственному желанию.

В данном случае, как и в предыдущем, была необходима экспертиза. Провести ее сотрудники не догадались.

Задания:

Ответьте на следующие вопросы:

1. Каковы основные признаки провокации?
2. Что надо было сделать сотрудникам, чтобы не поддаться на провокацию?
3. Приведите примеры провокаций, с которыми вы сталкивались на работе или в повседневной жизни.

ТЕМЫ ДЛЯ ДОКЛАДОВ-ПРЕЗЕНТАЦИЙ

Тема 4. Основные типы сотрудников компании – личности опасные и безопасные. Выявление людей, страдающими расстройствами личности

Подготовить доклад с презентацией на тему:

1. Типология Майерс-Бриггс (МВТИ).
2. Модель «Большая пятерка». Типология характеров К. Леонарда.
3. Социальная типология характеров Э. Фромма.
4. Классификация С. Занина.
5. Классификация потенциальных предателей, АРТХАША-СТРА.
6. Конфликтные личности.
7. Шизоидное расстройство личности
8. Параноидальное расстройство личности
9. Расстройство личности при шизофрении
10. Диссоциальное расстройство личности
11. Пограничное расстройство личности
12. Нарциссическое расстройство личности
13. Истерическое расстройство личности
14. Тревожное расстройство личности
15. Зависимое расстройство личности
16. Ананкастное расстройство личности

Тема 6. Учет психологических особенностей поведения людей в управлении организацией

Подготовить доклад с презентацией на тему:

1. Дэн Ариели и его исследования.
2. Эффект иррациональности.
3. Эффект зацикливания на первоначальном выборе.
4. Эффект бесплатности.
5. Эффект двух систем.
6. Эффект предварительной ознакомленности.
7. Психологические особенности поведения индивида в толпе.

8. Психологические особенности поведения человека при его мотивации.
9. Психологические особенности поведения человека в период организационных перемен.
10. НЛП и особенности поведения людей.

ДИСКУССИИ

Тема 5. Выявление групп риска в организации. Тактики работы с группами риска

Дискуссия: Корпоративные хищения: Кто, как и почему?

Если у работников магазина есть шанс украсть товар или деньги, они их украдут» Майкл ЛЕВИ, Бартон А. ВЕЙТЦ «Основы розничной торговли»

Спросите у любого руководителя, или владельца предприятия о его сотрудниках и, наверняка, услышите в ответ – «воруют». Правда, одни, словно параноики, твердят – «да у меня одни воры работают!» другие же, флегматично соглашаются – «ну да подворовывают, а что поделать?».

Проблема воровства персоналом, безусловно существует, но нельзя «мести всех под одну гребенку», также как и пускать проблему «на самотек».

Для того, чтобы разобраться в этом вопросе необходимо ответить на несколько вопросов – Кто ворует? почему воруют? Как они это делают? И что делать, чтобы воровства стало меньше?

Почему воруют?

Думаю, Вам неоднократно приходилось сталкиваться с мнением о том, что человек по природе своей порочен, что его снедает, зависть и корысть, что воруют все, просто не всех ловят и прочее, и прочее. На самом же деле, эти утверждения не имеют под собой никакой основы, являясь лишь измышлениями, основанными на негативном опыте их авторов. Многочисленные исследования показали, что людей «изначально плохих», настроенных на совершение негативных действий,

не более 10 % от общего числа, примерно столько же «ангелов», т.е. кристально честных, не способных на подлость и преступление ни при каких обстоятельствах. Основная же часть это «серая масса» т.е. те, кто способен проявить как положительные, так и отрицательные проявления, в зависимости от обстоятельств, в которые они попадают. Именно поэтому нельзя утверждать, что главным и единственным мотивом воровства персонала является жажда наживы и безграничная корысть. Все гораздо сложнее и причины, толкающие людей на воровство, могут быть самыми разными. Условно их можно разделить на несколько групп:

1) Воровство по случаю

Таковы уж особенности нашего менталитета, что многие, хотя далеко не все, считают, что украсть то, что «плохо лежит» это наказывать владельца за безалаберность и глупость. Поэтому часть сотрудников может спокойно и даже добросовестно работать, до определенного момента, когда проявит себя «змея-искуситель» в виде благоприятно сложившихся обстоятельств. То есть, оказавшись в ситуации, когда можно совершить кражу, да еще и будучи уверенным, что это останется безнаказанным, определенная категория работников, не будет долго терзаться моральными переживаниями и сомнениями – «красть или не красть, вот в чем вопрос?», нет, они украдут. Причем, большая часть из них, будет считать свой поступок не грехом, а проявлением своей смекалки, ловкости и хитрости. Ну еще бы – «представилась ситуация и я ее не упустил, молодец!»

Украсть могут, все что угодно от мелочей, которые могут сгодиться в хозяйстве, до довольно ценных вещей, например, оргтехники. Обычно, такие кражи бессистемны, нередко даже эпизодически. Совершив одну кражу, работник вновь становится добросовестным и честным, до следующего раза. Бывает правда, что, почувствовав вкус к легким деньгам, такие люди начинают воровать уже по-крупному, не в силах заглушить жажду наживы, но таких, все же, меньшинство.

Сложность, в данном случае, заключается в том, что такие хищения часто остаются нераскрытыми, а иногда даже и не обнаруженными, так как украденное списывается как пришедшее в негодность, случайно потерянное или украденное

неизвестными, например клиентами. Никому и в голову не может прийти, что много лет «верой и правдой» служивший сотрудник мог украсть.

2) Воровство из интереса

Для некоторых людей совершенно не важно, что именно украсть, важен сам процесс кражи. Для такой категории, еще в XIX веке, был придуман термин – «клептомания».

Клептомания – это страсть к мелкому воровству, в виде болезненного влечения. Когда клептоман не совершает краж, он начинает чувствовать дискомфорт, впадать в депрессию. В результате понимая, что совершают плохой поступок, он не в силах этому противостоять и может даже сразу после кражи, сильно переживать по этому поводу. Причем, по данным нейропсихологов, клептоманией, скрытно или явно, страдает каждая вторая женщина и каждый десятый мужчина.

Самое интересное, что клептоманы могут даже занимать высокие посты, иметь хорошую зарплату и красть дешевые, мелкие вещи. А некоторые, в этой своей «страсти», даже доходят до того, что начинают собирать целые коллекции («это я украл, когда работал в компании X, а вот это уже в фирме Y»). В качестве примера известных клептоманов можно привести знаменитую актрису Вайнону Райдер, а некоторые историки утверждают, что даже французский король Генрих IV обожал умыкнуть в гостях какую-нибудь безделицу.

Таким образом, просто так разоблачить работника-клептомана крайне сложно, правда, что бы там не утверждала статистика, из общего числа крадущих, они составляют очень небольшой процент. Так что, если пойманный за руку на воровстве тут же станет оправдываться, что виной тому проклятая клептомания, верить ему не стоит. А если ваш сотрудник действительно клептоман необходимо задуматься, что делать дальше? Иногда ситуацию можно решить без неприятных последствий, так как в большинстве случаев клептоманы готовы сами вернуть украденное, ведь для них важен не результат, а процесс, дарующий желанные ощущения.

3) Воровство как промысел

Это, пожалуй, одна из самых опасных категорий, в которую входят работники, считающие, что нет смысла зарабатывать, если можно легко украсть. Они специально устраиваются

в компании с целью значительно увеличить свое благосостояние. Как правило, первое время, такие лица присматриваются, стараясь создать себе репутацию честного и добросовестного работника, а затем начинают воровать. Причем такие воры бывают двух типов – первая это «крадуны», которые совершают довольно примитивные хищения, которые быстро обнаруживаются и раскрываются. Вторая это можно сказать профессиональные воры, они умеют создавать довольно хитроумные схемы воровства, пользуясь выявленными ими существующими недочетами в системе контроля и учета в системе предприятия. Либо специально создавая такие бреши для своих нужд. Некоторые из них, понимая, что в одиночку кражи совершать не под силу, начинают подговаривать других работников, создавая целые «преступные группировки». Нередко они вовлекают в этот процесс руководителей среднего звена, а иногда даже сотрудников службы безопасности, которые получая свою долю, покрывают воров. Сложность заключается в том, что помимо изощренности схем воровства, эти работники стремятся тщательно маскировать свои действия или даже «подставлять» других ни в чем не повинных сотрудников. В случаях же когда в преступную схему вовлечены сотрудники администрации, деятельность таких воров может быть весьма продолжительной и достигать огромных масштабов. Ну а самые хитрые, почувствовав, что «запахло жареным» могут просто уволиться из компании по собственному желанию, не дожидаясь разоблачения. Как правило, даже после обнаружения фактов хищения, руководство компании предпочитает «не выносить ссор из избы» и оставляет их в покое. Кроме того, учитывая, что у нас пока еще не получила широкого распространения практика сообщать информацию о проворовавшихся работниках другим компаниям, такие воры могут мигрировать себе из одной компании в другую длительное время оставаясь безнаказанными.

4) Воровство как источник существования

К сожалению, существуют ситуации, когда работники, можно сказать, вынуждены совершать хищения. Увы, но, ни для кого не секрет, что в некоторых фирмах заработная плата не соответствует даже прожиточному минимуму. Особенно это касается оплаты низко квалифицированных специалистов и

обслуживающего персонала. Вместе с тем, именно у подобных людей зачастую очень тяжелое материальное положение, которое может значительно осложняться наличием на иждивении инвалидов, престарелых родителей или больных близких. Да и просто банальные ситуации, когда у одинокой женщины, убирающей офис, не хватает денег, чтобы купить одежду для детей встречается не так уж и редко. Бывает, что ситуация усугубляется еще и тем, что низкооплачиваемый персонал регулярно сталкиваются с пренебрежительным отношением, или даже с унижениями, со стороны своих руководителей, которые, получая в десятки раз большие зарплаты, что называется «с жиру бесятся» презрительно относясь к бедным плебеям.

Люди из этой категории похищают, как правило, свой инвентарь, оставленные без присмотра вещи, в том числе и личные вещи других работников, а некоторые могут обворовать даже неосторожных клиентов фирмы.

Кражи, как правило, незамысловаты и могут быть легко обнаружены. При этом многие из этих людей не испытывают моральных терзаний, так как совершают хищения не из корысти и не для того, чтобы обеспечить себе «сладкую» жизнь, а для того, чтобы помочь близким и родным. Мотив, в общем, то благородный, однако вины с них не снимает. Предотвратить подобные хищения, конечно же, можно, причем самый простой способ не пытаться сэкономить на обслуживающем персонале. Ну и конечно стараться быть хоть немного в курсе личной жизни работников. Ведь многие доведены до отчаяния и озлоблены тем, что им не хватает денег на еду и проживание, в то время как другие прожигают жизнь в ресторанах и казино. Поэтому даже небольшая надбавка к зарплате, кредит под низкий процент от предприятия, а также подарки к праздникам, при условии, что они не будут сделаны в форме «подачки на бедность», могут существенно изменить отношение такого работника, заставив его отказаться от задуманного.

4) Воровство из мести

Это последняя и весьма интересная категория воров, представители, которой имеют очень интересный мотив – кражи для них – это акт возмездия за некие негативные, по их мнению, действия начальства. Наиболее часто они совершают кражи, столкнувшись с унижениями и оскорблениями со

стороны руководителей, системой «драконовских» штрафов, необходимостью бесплатно трудиться в выходные или праздничные дни или вовсе ненормированным рабочим днем, которые не оплачиваются дополнительно. В результате у таких работников возникает сильное желание сделать, что-то плохое своему начальнику, отомстить, хоть как-то компенсировать свои унижения или материальные потери. Интересно, что некоторые могут совершать кражи столкнувшись с тем, что их подозревают, или даже обвиняют в воровстве. Рассуждения обычно такие «ах они считают, что я вор, ну ладно, пусть тогда хоть не напрасно так говорят». К этой же категории относиться так называемая «кража увольняющихся» когда уволенный или увольняющийся по собственному желанию работник, в отместку, уходит вместе с имуществом предприятия. Существуют довольно курьезные примеры, например одна из уволенных основательно почистила перед уходом офисный бар, похитив дорогих спиртных напитков на кругленькую сумму, другая вынесла из своего кабинета добрый десяток цветов в горшках. Предотвратить подобные хищения можно путем создания дружеской благоприятной атмосферы в коллективе, внимательным и доброжелательным отношением начальства к подчиненным и, естественно корректным и вежливым отношением к уволенным и увольняющимся

Что воруют?

На самом деле похитить могут абсолютно все, в том числе и вещи, которые ни продать, ни использовать по хозяйству вор не сможет. Однако можно выделить некоторые тенденции. Так в офисах – это чаще всего канцелярские принадлежности, мелкая орг. и бытовая техника, мыло, туалетная бумага и др.

В продуктовых магазинах – вино-водочные и колбасные изделия, жевательная резинка, кофе, сопутствующие товары (хозяйственные и парфюмерные).

В магазинах, торгующих промышленными и товарами народного потребления, существует особая привязка к ассортиментной специализации для каждого направления (автозапчасти, строительные товары и т.д.) На производстве – это малогабаритная готовая продукция или ее составные элементы, сырье, спецодежда, инструменты.

На стройках – практически все виды стройматериалов, и опять же инструмент и спецодежда.

Причем, может показаться, что данный перечень состоит из вещей не очень дорогих и их хищение принести серьезный ущерб компании не способно. Однако, если кражи поставлены «на поток» и воровство совершается в значительных размерах и в течении продолжительного времени, то даже хищение канцелярских скрепок может привести к значительным финансовым потерям, что уж там говорить о более ценных предметах.

Что воруют чаще всего из офисов, опрос, проведенный интернет-газетой "СЕЙЧАС",

- бумага для принтера;
- мелкие канцтовары (ручки, карандаши, ножницы, скрепки, кнопки, скотч, маркеры);
- калькуляторы;
- обогреватели;
- органайзеры, папки, блокноты, ежедневники;
- зарядные устройства;
- книги и справочная литература;
- посуда и столовые приборы из кафе и столовых компании.

Если подвести некие итоги, то наибольшей популярностью, когда речь идет о мелких хищениях, пользуются небольшие по размеру (легко спрятать, унести) предметы, обладающие высокой стоимостью. А также все, что может пригодиться в домашнем хозяйстве. А предметом крупных хищений становится то, что легко может быть реализовано в оптовых размерах (ценная техника, сырье или инструменты).

Как это сделано?

Следующий интересующий всех вопрос – как же именно совершается хищение. Данному вопросу можно посветить не одну самостоятельную статью, поэтому здесь я ограничусь только лишь общими способами.

1) Просто присвоить, надеясь, что никто не заметит.

Учитывая, что в большинстве предприятий отсутствует система учета и контроля, некоторые работники умудряются воровать, что называется «в наглую», не особенно и скрываясь. При этом подобные кражи редко обнаруживаются, так как

у руководителей нет времени детально отслеживать, что случилось с той или иной вещью, особенно если ее цена не столь уж существенна. Обычно не обнаружив ее, предпочитают просто приобрести новую, не заостряя внимание на том, куда пропала предыдущая.

2) Сделать вид, что украденное было случайно уничтожено, испорчено или израсходовано.

В продолжение предыдущего способа, когда обнаруживается пропажа вещи, ее отсутствие объясняется естественными причинами. Особенно это касается расходуемых вещей. Ведь начальники редко предпочитают педантично проверять все ли было использовано, или что-то осталось. Иногда для того, чтобы замаскировать факт кражи могут устраиваться аварии или чрезвычайные происшествия (например, самое популярное - пожар) в ходе которых, якобы, было уничтожено, или невосполнимо испорчено, значное количество товаров.

В торговле, или на складах, такие хищения могут объясняться усушкой, случайным боем тары, естественной убылью, или, например, порчей грызунами.

3) Сделать вид, что была совершена кража иными лицами или неизвестными.

То же весьма популярный способ, когда материально ответственное лицо винит в краже кого-то иного. Например, недавно уволенного, или неких неизвестных лиц. В случаях, когда на предприятии уже была совершена реальная кража, нередко под нее «дovорывывают» утверждая, что это унесли воры. Помните, как в известном фильме «куртка замшевая...три». Кстати, эта система очень хорошо работает в тех случаях, когда начальство предпочитает не разбираться в том, кто украл, а взыскивает стоимость со всех работников. Ушлые личности быстро поняли, что даже в том, случае если из его зарплаты вычтут стоимость украденного, это позволит ему фактически получить искомое за минимальную цену, ведь настоящая цена будет разделена на количество всех сотрудников.

4) Заменить новые вещи, принадлежащей компании, другими.

Довольно простой способ, когда воры заменяют похищенный предмет другим, старым, менее дорогим или худшим по качеству, цене или вообще испорченным.

Нередко из дома приносятся похожий предмет, дабы затем предъявить его, если возникнут вопросы. Таким образом, некоторые умудряются регулярно и безнаказанно, обновлять содержимое своей квартиры, машины, дачи за счет предприятия.

5) Использовать различные методы мошенничества.

Как уже говорилось выше, вору могут обнаружить, или намеренно создать необходимые им слабые места в системе учета предприятия. Например, выписывать расходные материалы или рабочую униформу на несуществующих работников или своих сообщников, дописывать, или исправлять нужные данные в расходных документах, намеренно завышать реальную стоимость работ или количество необходимых расходных материалов и т.п.

Что делать?

Финальным и, пожалуй, наиболее важным для многих предпринимателей является вопрос – что делать, чтобы предотвратить кражи? Опять же тема эта заслуживает отдельного внимания, поэтому здесь я ограничусь лишь краткими советами.

1) Очень тщательно подбирать сотрудников.

Зачем бороться с уже существующими ворами, когда можно просто не допустить их на предприятие. Несмотря на банальность – этот совет действительно работает, ведь на большинстве предприятий к подбору кадров относиться формально, не удосуживаясь тщательной проверкой прошлого кандидата, или выявлением его негативных качеств. Вместе с тем, предварительная проверка, осуществляемая профессионально подготовленными лицами, особенно когда на этом этапе привлекается профессиональный психолог и применяется полиграф (детектор лжи) позволяет выявить множество злоумышленников заранее.

2) Осуществлять обязательный гласный и негласный контроль за персоналом.

Существует известное выражение «доверяй, но проверяй». Действительно, помимо доверия работники нуждаются в тщательном контроле, ведь нередко его отсутствие как раз и служит основанием того, что они начинают подумывать о хищении. Помимо гласного контроля, совершаемого по

определенному графику, следует практиковать и внеплановые, особенно негласные проверки, которые обладают высокой эффективностью.

При этом контроль должен проводиться не «для галочки», а компетентными сотрудниками службы безопасности. В ряде случаев с этой целью целесообразно привлекать сторонних специалистов по контракту.

3) Сформировать эффективно работающую систему контроля рабочего процесса и его результатов.

Когда на предприятии отсутствует должный контроль за выполнением работниками своих функций, или результатов их труда, это порождает мысли о хищении, ведь злоумышленник думает, что он не будет пойман, а само хищение может быть вообще не обнаружено. А если этому есть еще и подтверждение в виде успешных случаев хищения, то вывод делается очень быстро.

Поэтому эффективным является создание системы взаимного контроля, а также привлечение внешнего аудита.

4) Регулярно проверять имущество предприятия.

В этом трудно поверить, но на множестве предприятий отсутствует эффективная система учета имущества и ведение складского учета. В результате даже ответственные сотрудники не знают точно, где, сколько и у кого находится имущество предприятия. Отсутствие регулярной инвентаризации, или проведение ее формально, ведение учета безответственными или непрофессиональными работниками, приводит к тому, что хищения могут не обнаруживаться годами и достигать огромных объемов. При этом, лица виновные в нем могут уже быть давно уволенными. Соответственно, необходим качественный учет, проводимый по всей форме грамотными и профессиональными лицами, обладающими необходимыми знаниями в этой области.

5) Иметь агентов среди работников и вести разъяснительную работу, чтобы вора не покрывали коллеги.

Может быть, это не совсем этично, с точки зрения морали, но система внутренних информаторов из числа работников была, есть и будет одним из наиболее эффективных решений проблем хищений. Речь в данном случае не идет о формировании

системы тотальных доносов. Наоборот, наиболее ответственные и лояльные работники должны активно помогать руководству и службе безопасности изобличать расхитителей и не допускать, чтобы вина была возложена на невиновных. Поэтому такие «агенты» должны работать из благородных побуждений и сообщать достоверную и полезную информацию.

6) Тщательно исследовать любые подозрительные случаи или информацию о возможных кражах.

Практика показывает, что даже самые мелкие и, казалось бы, незначительные факты при более внимательном изучении могут привести к обнаружению крупных, тщательно скрываемых хищений. Воры часто допускают ошибки, заметив которые можно «потянуть за нитку» и раскрыть все до конца. Поэтому любые подозрительные случаи, любые сообщения о возможных кражах надо тщательным образом проверять и выяснять, что происходит на самом деле. Однако, не следует формировать атмосферу всеобщей подозрительности, когда работники по малейшему поводу подвергаются подозрениям или даже обвинениям в краже. Процесс проверки должен быть малозаметным и все вовлеченные в него лица должны быть максимально корректны, так как подозрение может и не подтвердиться.

7) Формировать систему перекрестного контроля, не допуская, чтобы все находилось в руках у одного человека.

Наиболее благоприятной для воров является ситуация, когда контроль в фирме поручен только одному человеку, или даже нескольким, но зависящим друг от друга в результате служебных или личных взаимоотношений. В подобной ситуации вор может либо обмануть недостаточно компетентного проверяющего, либо вступить с ним в сговор, поделив часть похищенного. А тот в свою очередь «закроет глаза» на некоторые моменты, или даже постарается защитить своего подельника от возможного разоблачения. Поэтому наиболее эффективным является система перекрестного, взаимного, контроля, когда различные лица, или подразделения, не подчиняющиеся друг другу, производят контроль деятельности. Это позволяет, не только выявлять факты воровства, но и способствует совершенствованию системы учета и недопущению ошибок и недочетов.

8) Интересоваться личной жизнью работника с целью выявления резкого роста его благосостояния из неизвестных источников.

Среди ворующих работников очень редко встречаются подражатели бессмертному образу подпольного миллионера Корейко из произведения «Золотой теленок». Проще говоря, похищенное редко скрывается от посторонних взглядов. Иногда, правда, близкие могут быть не в курсе происхождения тех, или иных, вновь приобретенных предметов. Однако факт неожиданного роста благосостояние семьи обнаружить, как правило, можно без особых сложностей, ибо он редко скрывается. Если рядовой сотрудник, у которого за последнее время не было никаких предпосылок к резкому улучшению благосостояния, вдруг, приобретает новую квартиру, машину, начинает активно путешествовать или посещать казино, рестораны и иные места для «прожигателей жизни» – это тревожный сигнал. Особенно, если каких, либо здравых объяснений этому не дается, ведь не считать такими отговорки вроде «выиграл в покер» или «неожиданно умер двоюродный дядя-миллионер». Вместе с тем, следует помнить, что процедура подобного наблюдения не должна нарушать действующее законодательство, поэтому пытаться прослушать телефонные переговоры, взломать электронную почту или вторгаться в жилище работника категорически запрещено! Информация должна быть получена из легальных, достоверных источников. Где взять такие? Элементарно, например, очень многие «прокалываются» на том, что детально описывают свою личную жизнь, снабжая подтверждающими рассказ фотографиями, в различных социальных сетях. Поэтому иногда достаточно лишь внимательно следить за «новостями друзей» и нужная информация может быть получена без труда.

9) Создавать дружественную атмосферу в коллективе, уважительно и внимательно относиться к работникам.

Вроде бы банально и очевидно, что если в коллективе дружеские доброжелательные отношения, а руководители относятся к подчиненным корректно и уважительно то и работа, что называется спориться и мысли о хищениях работника не посещают. Некоторые руководители относятся к этому

скептически, но на самом деле моральные обязательства для немалого числа работника оказываются более действенными, чем строгая система контроля. Думаю, каждый из нас знает это по себе, когда на работе хороший коллектив, то на работу идешь с удовольствием и хочется сделать что-то хорошее. Это называется лояльность персонала. Верность, благожелательность, положительное поведение по отношению к компании и коллективу. Сегодня вопросам лояльности уделяется первостепенное значение, проводятся специальные программы по повышению уровня лояльности работников, разрабатываются и реализуются успешные программы. Но, увы, так поступают не все, некоторые руководители продолжают вести себя как феодалы, считая своих подчиненных чуть ли не крепостными, людьми второго сорта, которых можно унижать, оскорблять, обирать. И надо сказать, что даже самые честные и позитивно настроенные люди, вскоре под давлением такого прессинга, начинают помышлять о мести или материальной компенсации в виде украденного на работе имущества. Поэтому надо стремиться к тому, что работа была, если не праздником, но, по крайней мере, не каторгой. А для этого на самом деле надо не так уж и мало, просто внимание, и уважение, ведь как говорится «доброе слово и кошке приятно»

10) Вводить дифференцированную оплату труда в зависимости от результата, а также систему поощрений. Стремиться к повышению заработной платы.

Одна из самых деструктивных ситуаций складывается тогда, когда на предприятии размер оплаты не зависит от того, как трудиться работник. Иными словами, один выкладывается, стараясь выдать как можно больше результата, другой, наоборот делает вид, что работает, а получают оба одинаково. Это хорошо знакомо тем, кто работал, где часто может найти подтверждение народная мудрость «они делают вид, что нам платят, а мы делаем вид, что работаем» На самом деле работник, задумавшийся о том, что инициатива "бьет по собственному хребту" и "надрываться не стоит, никто все равно не оценит", превращается в "скоропортящийся продукт", причем с эффектом заражения. Не только сам перестает нормально

работать, но еще и других поучает. А там глядишь и до воровства уже недалеко, ведь "не ворует же, берет, то, что ему не заплатили". Поэтому на предприятии должна быть четкая и прозрачная система учета результатов труда с соответствующим "пряником и кнутом". Только не как в другой присказке «награждение непричастных, наказание невиновных». Практика показывает, что там, где работник четко понимает – "будешь хорошо работать, будешь хорошо получать", мысли о краже его не посещают.

Так же не стоит забывать о том, что заработная плата должна регулярно повышаться, ведь даже если взять официальные цифры инфляции, то за год, оклад, который не изменился в цифровом выражении, в покупательном потерял 7-10%. Ну, а если, работник из года в год получает ту же самую заработную плату, это означает только одно – за эти годы он никак не прогрессирует, а скорее даже наоборот. Таким образом, регулярное повышение заработной платы является вещью необходимой и даже знаковой.

Вопросы:

1. Как классифицируются риски, связанные с хищениями, по характеру возможных потерь?
2. Что делать если Ваш сотрудник kleптоман?
3. В чем заключается сложность борьбы с профессиональными ворами в рядах нашей компании?
4. Какие меры можно предпринять для предупреждения воровства, которое является источником существования низкоквалифицированного обслуживающего персонала?
5. По каким причинам необходимо тщательно расследовать случаи хищения?
6. Назовите возможные причины воровства из мести.
7. Перечислите возможные способы хищения.
8. Кто и каким образом должен осуществлять гласный и негласный контроль за персоналом?
9. Выразите свое отношение к привлечению лояльных работников к разоблачению расхитителей?
10. Как связаны между собой система оплаты труда и ситуации хищения в компании?

Тема 9. Программы по предотвращению насилия в организации

Дискуссия: Харассмент на работе

Харассмент – склонение к половым контактам. Например, в это понятие входят любые оскорбления по половому признаку, неприличные шутки и высказывания в ваш адрес.

«Харассмент» – очередное слово, которое русский язык вынужден заимствовать из английского. Ближайшая аналогия для «харассмента» в русском языке – это «сексуальные домогательства», но английский термин шире. Он включает в себя не только действия, но также оскорбительные замечания, непристойные предложения и психологическое преследование.

Само слово появилось в начале XVII века во Франции: *harasser* означало «натравить охотничью собаку на дичь». Сейчас Оксфордский словарь определяет харассмент как «нежелательные сексуальные предложения или намеки обесценного характера, обычно в адрес женщины». Ключевое слово здесь – «нежелательные»: очень часто, когда девушка или женщина просто занимается своими делами – читает книгу в библиотеке, смотрит на достопримечательности Мехико-Сити или работает в офисе, – она сталкивается с непрошеными сексуальными посягательствами. Это мешает работе, делает жизнь некомфортной, а порой представляет прямую опасность.

Согласно масштабному исследованию женского опыта в профессиональной сфере, проведенному британской организацией OpportunityNow, 52% женщин в Великобритании сталкивались с харассментом и психологическим давлением на работе. Эти цифры больше для представительниц любых меньшинств – женщин с инвалидностью, небелых женщин и эмигранток. Жертвами харассмента становятся не только женщины – по данным международной организации защиты прав женщин Catalyst, мужчины подают 17,5% заявлений о харассменте сексуального характера; при этом агрессорами в четырех случаях из пяти также являются мужчины.

Харассмент на работе

«Я работала в латиноамериканской стране. По пятницам ходила выпивать в бары, и, так как в Латинской Америке не

очень безопасно, с работы меня обычно забирали друзья. Мой начальник по этому поводу любил пошутить, что я шлюха, а как-то раз в присутствии друзей спросил: «У тебя вагина не стала размером с Россию при таких успехах?» – это одна из десятков историй, которые мне рассказали собеседницы в ходе подготовки этого материала.

Домогательства на работе – это реальность почти каждой женщины. Харассмент может варьироваться от мелкого – замечаний по поводу фигуры, размера груди, короткого платья – до серьезного, когда агрессор не дает сотруднице прохода, намекает на секс, а в самых экстремальных случаях пытается запереться с ней в закрытом помещении. Важно отметить и использование диминутивов: если мужчина в рабочей обстановке внезапно переходит с вами на уменьшительно-ласкательные формы (Машенька, Натуля) или использует слова вроде «душечка» – то это самый настоящий харассмент. Таким образом собеседник ставит вас в подчиненное по отношению к нему положение.

Харассмент мелкого калибра в России практически обязательная реальность любого коллектива. «У нас на работе какое-то время была целая группа сотрудников из ада. Трое мужчин средних лет, которые сошлись на почве своих варварских взглядов на мир: они сидели в углу опенспейса и целыми днями занимались тем, что отпускали всем сотрудницам непристойные комментарии. «Маша, у тебя видны сиськи!», «Лена, ты в такой интересной позе сидишь, я прямо представил, какие еще позы ты знаешь», – рассказывает одна из девушек, москвичка, работающая в сфере маркетинга.

В тяжелых случаях харассмент обретает совсем уродливые формы: например, начальство пытается запереть приглянувшуюся молодую сотрудницу или сотрудника в кабинете, прямым текстом требуя секса, или шантажирует, угрожая уволить в случае отказа. В самых крайних случаях агрессивный харассмент может закончиться изнасилованием. Представительницы некоторых профессий подвергаются харассменту чаще других – медсестры, стюардессы, секретари.

В 2015 году американский Cosmopolitan опросил 2235 работающих женщин возрастом от 18 до 34 лет: харассменту подверглась каждая третья из них. В России ситуация, вероятно, не лучше. Достоверной статистики нет, но

некоторые сайты ссылаются на опрос, проведенный компанией Focus в 2005 году: по его данным, сексуальному харассменту на работе подвергается каждая третья россиянка.

Существует исследование, согласно которому в коллективах, где допускаются непрошеные сексуальные комментарии, продуктивность оставляет желать лучшего: сотрудники часто ссорятся, не оказывают друг другу поддержку и плохо координируют задачи, в результате чего падают финансовые показатели. Зачастую харассмент доводит сотрудниц до увольнения. Из этого следует простой вывод: харассменту не место в рабочей обстановке, это травматично для женщин и невыгодно для бизнеса в целом.

В беседах о харассменте российские мужчины часто восклицают: «Уже скоро и комплимент сказать будет нельзя!» Под комплиментом в этом контексте может пониматься вообще все что угодно, даже прямое предложение замужней женщине пойти заняться сексом в подсобке. Тем не менее многие все равно недоуменно пожимают плечами – ну сказали тебе что-то похабное, но не по голове же ударили, что такого страшного? Просто не обращай внимания!

Не обращать внимания, тем не менее, невозможно. Исследования подтверждают, что харассмент на работе оказывает катастрофическое влияние на женщин, их чувство уверенности в себе и желание продолжать работать. Агрессивная обстановка сексуального харассмента снижает энтузиазм сотрудниц, ухудшает их рабочие показатели, иногда приводит к состоянию депрессии и паники. Женщины, с которыми я разговаривала и которым удалось тем или иным путем избавиться от ситуации харассмента, описали это ощущение словами: «Я снова смогла дышать». Часто женщины в результате харассмента увольняются, бросают учебное заведение или выбранные курсы.

«Моего инструктора по вождению звали Денис Борисович Бородачев. После нескольких уроков он стал мне говорить, что я плохой водитель и что я смогу сдать экзамен только через взятку ГАИ и автошколе или через постель с ним. Время от времени он пытался хватать меня за руки и за коленки или прислонялся ко мне, как бы помогая в вождении машины. Это очень неприятное ощущение – быть в машине с человеком, который к тебе пристает. Никуда не деться.

Я чувствовала себя беспомощно. Я не прогрессировала на уроках, у меня не было энтузиазма на них ходить, и мне казалось, что это никогда не закончится. Последней каплей было то, что прямо перед тем, как я садилась в машину на очередном экзамене, ко мне подошел инструктор и на ухо мне сказал: «Ты такая красивая сегодня». Мой экзамен в тот день длился 2 минуты, я перепутала педали и чуть не сбила полицейского-экзаменатора. Я в слезах ушла с экзамена и больше не отвечала на звонки инструктора. Я пошла к секретарю автошколы и стала требовать свои документы, а она начала запугивать меня, что мне не удастся сдать экзамен самой и я все равно вернусь к ним школу» – такую историю рассказала мне собеседница Дарья Серес. По ее словам, через аналогичный опыт в той школе приходилось проходить почти всем ученицам. Еще несколько лет Дарья не могла и не хотела водить машину вообще.

В большинстве законодательств развитых стран сексуальные домогательства на работе считаются преступлением. Большинство законов, касающихся харассмента, преступлением считают действия и не затрагивают сексистские комментарии. Харассмент в офисе считается преступлением в тех случаях, когда он повторяется настолько часто и в настолько неприятной форме, что это создает враждебную обстановку на работе или влияет на кадровые решения, например, жертву увольняют или заставляют подать заявление по собственному желанию.

В 2002 году Евросоюз внес правки в директиву о равноправии полов, признав харассмент на работе противозаконным. Домогательства на работе классифицировались как «сексуальная дискриминация и нарушение достоинства личности». Новая директива требовала от всех стран – членов ЕС принять законы против харассмента. Мера наказания каждая страна утверждала по отдельности.

Конкретно противозаконными в Европе считаются нежелательные физические контакты, намеки сексуального характера, демонстрация порнографии и любые сексуально окрашенные требования и просьбы. Многие законы отдельно оговаривают, что жертвой харассмента может быть человек любого пола.

В Испании сексуальный харассмент с использованием насилия или угроз карается тюремным заключением от 1 до 5 лет.

В Великобритании, за исключением Шотландии, наказание за харассмент подразумевает до 6 месяцев заключения или штраф; Шотландия может дать срок до пяти лет. Франция дает год тюрьмы или штраф в €15 000.

В России статья о сексуальных домогательствах тоже имеется. Статья 133 УК РФ подразумевает за «понуждение лица к половому сношению, мужеложству, лесбиянству или совершению иных действий сексуального характера» наказание в виде года лишения свободы или штрафа до 120 000 рублей.

Тем не менее на практике это не означает почти ничего: из-за описанной выше установки общества о том, что харассмент – это нормально и «естественно для мужчины», выиграть дело практически нереально. В 2008 году западная пресса писала о судебном разбирательстве в России. 22-летняя сотрудница рекламного агентства подала в суд на своего начальника: после отказа заняться с ним сексом тот в прямом смысле запретил ей доступ на рабочее место. Международный интерес вызвала позиция судьи, тоже женщины – она отвергла претензии сотрудницы как нелегитимные и прокомментировала свое решение фразой: «Если бы мужчины не приставали к женщинам, то и детей бы давно не рождалось».

Доказать домогательства в Российском суде сейчас практически невозможно: обычно такие вещи происходят тет-а-тет, а доказательством не являются ни диктофонная, ни видеозапись. Летом 2015 года Ассоциация адвокатов России за права человека направила в Госдуму и Совет Федерации предложение ввести в Уголовный кодекс новую статью о сексуальных домогательствах, но эта инициатива не получила продуктивного разрешения.

В обществе, в котором харассмент многими не считается проблемой, понять, что делать, если это происходит с тобой, непросто. Вместе с кандидатом юридических наук и заведующей кафедрой трудового права ВШЭ Елены Герасимовой мы попробовали составить прикладную инструкцию по борьбе с харассментом.

Оценить необходимость обращаться в суд

Конкретной нормы, направленной на защиту от харассмента и преследований, в российском законодательстве нет – и это главная и, по словам Елены Герасимовой, трудно

преодолимая проблема. «В нашей стране есть только определенные общие нормы, из которых можно вывести саму идею того, что такое поведение является противоправным. Но это очень непросто на практике», – объясняет юрист.

Косвенно гражданок и граждан России от харассмента защищает статья 21 Конституции РФ «Достоинство личности охраняется государством», согласно которой «никто не должен подвергаться... унижающему человеческое достоинство обращению». Также можно обратиться к статье 133 УК РФ «Понуждение к действиям сексуального характера» и статье 151 Гражданского кодекса РФ «Компенсация морального вреда» (эта норма предусматривает возможность получить компенсацию не только агрессора, но и от работодателя).

Впрочем, выиграть дело о харассменте по любой из трех статей на практике почти невозможно. «Все эти нормы очень тяжело и плохо применяются. Безусловно, с заявлениями по всем трем можно обращаться соответственно в полицию или в суд, понимая, что это скорее активизм и попытка создания прецедентов в судебной практике. В России такие действия наверняка будут очень полезными. Но, зная, как у нас даже более тяжелые и более очевидные преступления – изнасилования или побои – плохо и тяжело расследуются, рассчитывать на то, что дело о домогательствах будет встречено пониманием со стороны полиции и будут проведены нормальные следственные действия, оснований очень мало», – поясняет Елена Герасимова.

Поговорить с начальством

В итоге, как по мнению Елены Герасимовой, так и по свидетельствам моих собеседниц, наиболее действенным методом защиты может стать обращение к руководству. «Помимо федерального законодательства в некоторых организациях принимаются локальные нормативные акты, которые действуют и в сфере трудовых отношений. Это, например, правила внутреннего трудового распорядка, кодексы поведения и прочие внутренние акты компаний. В силах и компетенции работодателя в такого рода локальные документы включать правила поведения, регулирующие в том числе защиту сотрудниц и сотрудников от харассмента и сексуальных домогательств», – рассказывает Герасимова.

Эти слова подтверждают и рассказы моих собеседниц: девушка, работавшая в Латинской Америке, в итоге сделала начальнику строгий выговор по поводу сексизма – и он перестал отпускать пошлые комментарии в ее присутствии. Обратиться можно и к профсоюзу, если он есть в организации: задача предложить принять локальный акт или включить положения о недопустимости преследований в коллективный договор входит в компетенцию и цели профсоюзной организации.

Если же у вас есть собственная компания – то вы можете принять превентивные меры для предотвращения враждебной атмосферы в коллективе. Для этого можно проводить специальные презентации и лекции, посвященные защите достоинства личности и гендерному равенству.

Вопросы:

1. Что такое харассмент?
2. Чем вреден харассмент
3. Что о харассменте говорит закон?
4. Что делать, если вы обнаружили себя в ситуации харассмента?

Дискуссия: Моббинг как социально-психологический феномен

Говоря о моббинге, мы подразумеваем разновидность психологического насилия, которое чаще всего проявляется в виде травли, притеснений или унижений человека в трудовом коллективе. Первоочередной задачей моббинга выступает желание коллектива, большей его части, вывести из психологического равновесия неуютного сотрудника. Это может проявляться в необоснованной критике, социальной изоляции, неприятных высказываниях, а также распространении заведомо ложной информации о самом сотруднике, но это далеко не исчерпывающий список возможных проявлений моббинга. Если же переводить этот термин на более простой язык, то максимально близкое значение – «гнобить».

Если же более детально разбираться в этом социально-психологическом феномене, то можно выделить следующий виды: во-первых, это вертикальный моббинг, или его ещё называю «боссингом», его суть базируется на том, что источником

психологического террора над отдельным сотрудником выступает начальство, как отмечается во многих источниках, такая форма сопровождается еще и давлением со стороны коллег, которые поддерживают или просто боятся противостоять руководству; во-вторых, это горизонтальный моббинг, его же суть основывается на том, что источником террора выступают непосредственно коллеги. Если обращаться к российской практике, то можно выделить ещё один вид- институциональный, который включает в себя моральное давление через аттестацию, квалификационные экзамены и т.д.

Обращаясь к истории возникновения этого термина, можно сказать, что он был введен в 1963 году К. Лоренцем, который рассматривал моббинг как феномен группового нападения стаи мелких животных на более крупную особь. Однако, тогда термин не получил широкой известности. Лишь после публикации в 1972 году работы П. Хайнемана, сравнивающего детскую жестокость по отношению к сверстникам с агрессией животных, названную автором моббингом, термин получил распространение. В современном же значении этот термин предстал в начале 80-х годов двадцатого века, в работе Л. Лейменна, который анализировал поведение людей в коллективе. Именно он вложил в этот термин значение психологического террора. В России исследования данного феномена можно связать с именем В.П. Эфроимсона, написавшего труды по «родословной альтруизма», идея которых обрела известность за рубежом.

На сегодняшний день, тема моббинга получила широкое распространение в силу своей актуальности и злободневности. Первые публикации в современной России относятся к границе 20 и 21 веков и связаны с такими фамилиями как Кряжев, Алтухова, Скавитин. Более детальное ознакомление с этой темой стало возможным благодаря переводу на русский язык работ зарубежных авторов. Но с появлением интернета и разного рода социальных сетей мы можем получать информацию из форумов и баз, в которых хранятся примеры психологического насилия на работе, а также способы его решения, собранные со всего света.

К сожалению, российская действительность такова, что работники, подвергающиеся психологическому террору, предпочитают молчать об этом или просто переходить на другую

работу. В государственной гражданской службе, впрочем, как и в других сферах, не принято афишировать наличие этого явления, поскольку это способно подорвать авторитет действующей системы и повлечь за собой необходимость законодательного регулирования и решений данной проблемы, а также более детального изучения самого термина «моббинг» как социально-психологического феномена.

Разбираясь детальнее в этом феномене, нельзя не сказать о причинах. Среди них традиционно можно выделить следующие. Во-первых, это неплохой способ избавиться от неудобного сотрудника, при этом не прибегая к методам административного воздействия, например, таких как увольнение или же сокращение. Во-вторых, многие руководители ошибочно считают, что, создавая конкуренцию в отделе они добьются повышения эффективности и производительности, на деле это создает благоприятную почву для моббинга, что в конечном итоге, наоборот, приводит к сокращению производительности. В-третьих, говоря о боссинге, выделяют такую причину как некомпетентность руководителя, когда он в силу отсутствия должных навыков перекладывает часть своих обязанностей на подчиненных, увеличивая их нагрузку и требования.

Для наглядности, разберём пример, полученный путем опроса людей, подвергавшихся психологическому насилию на работе.

Молодой человек приходит в компанию с уже сложившимися отношениями, попадает в отдел логистики. Через какое-то время его начальник становится начальником всего отдела, а молодой человек занимает его место. Со временем он понимает, что так и не смог вписаться в сложившуюся систему межличностных отношений на работе, а нынешние его подчиненные продолжают за советом обращаться к старому начальнику. Попытки проявить силу, чтобы завоевать авторитет не увенчались успехом, в итоге несколько сотрудников написали жалобу, и начальник отдела выставил ультиматум: «либо вы решаете эту проблему самостоятельно, либо увольнение». Молодой человек был уволен. Сложившаяся ситуация выступает наглядным примером моббинга, причем как со стороны коллег (подчиненных), так и со стороны руководства.

Для разрешения подобного рода ситуаций психологи советуют, во-первых, осознать, что вы стали жертвой моббинга в коллективе, это очень непросто, так как многие просто отказываются это признавать, затем нужно понять, что придирки необоснованные; во-вторых, нужно определить зачинщиков (чаще всего это несколько человек); в-третьих, определить тех, кто к ним присоединился, а также причины их решения. После того, как круг будет составлен, нужно поговорить с этими людьми, узнать причины их поведения и по возможности их исправить. Для наглядности рекомендуется записывать все происходящее и не устраивать моббинг в ответ, особенно если вы руководитель. Однако, можно попытаться решить возникший конфликт с помощью вышестоящего руководства, в этом случае нужно спокойно обрисовать сложившуюся ситуацию и попросить помощи. Но если ситуация принимает критический оборот, то можно перейти в другой отдел или на другую работу, или же поставить себе определенный срок, который вы обязаны отработать (например, чтобы получить стаж), это будет вас мотивировать и поддерживать в равновесии.

Поскольку моббинг есть психологический террор над человеком, то встречается он довольно часто. Достаточно ярким примером может послужить моббинг в такой социальной среде как студенческая группа. Здесь он также может принимать различные формы: от вертикального, когда неугодного студента пытается изжить преподаватель, до горизонтального, когда этим занимаются сами студенты, но есть более сложный вариант, когда они объединяются в усилиях. На моей практике я ещё не сталкивалась с вертикальным моббингом в данной среде, но горизонтальный это не редкость. С одной стороны, это может помочь закалить характер и выработать алгоритм выхода из подобного рода ситуаций, но это только если вы достаточно стрессоустойчивы, в противном случае, это грозит прекращением учебы. Обращаясь к своему прошлому, каждый может вспомнить свою группу и человека, или группу людей, которым всегда доставалось больше окружаюь: тех в чей адрес летели насмешки и подколки, тех, чьи вещи могли спрятать, или оклеветать в лице преподавателя. Это жертвы моббинга.

А вы и сами полагаю не раз выступали в качестве моббера (пыталась давить на человека по собственному желанию или же за компанию с окружающими). Что бы постараться избежать этого в дальнейшем, постарайтесь ответить на вопросы, а нужно ли вам это и действительно ли этот человек настолько нехорош, чтобы пытаться выжить его из коллектива.

Принято считать, что работа или учеба способны выступать для человека источниками удовлетворенности, социальных контактов, интеллектуального и эмоционального подъема. Но мимо этого, работа может стать источником угнетенности, отчужденности и вечной борьбы за существование, что в конечном итоге приводит к стрессу, болезненным состояниям, вплоть до душевного расстройства. Входя в новый коллектив, там уже есть свои традиции и устои, каждый руководствуется своими интересами и отсюда возникают различные конфликты, одним из проявлений которых может стать моббинг. Согласно исследованиям, проведенным по этой проблеме Х. Лейманом, жертвами становятся как правило молодые люди, только начинающие свой путь в организации (до 25 лет), а также люди близкие к пенсионному возрасту, чей трудовой путь в организации уже почти завершен.

Моббинг – это явление не редкое и, к сожалению, несущее с собой множество негативных последствий для личности, коллектива и организации в целом. Он способствует ухудшению психологического климата, снижению мотивации к труду, общему падению производительности труда, а также увеличивает текучесть кадров, создавая дополнительную статью расходов организации (на поиск, обучение новых кадров). Для минимизации последствий этого явления, в современных изменяющихся условиях людям важно не бояться и пытаться найти решение сложившейся ситуации, а не в коем случае не терпеть это. Наличие у человека должного уровня профессионализма как системного качества способно повысить общий уровень устойчивости личности в условиях моббинга.

Вопросы:

1. Перечислите виды моббинга?
2. Что такое вертикальный моббинг?

3. Что такое институциональный моббинг?
4. Каковы причины моббинга?
5. Как противостоять моббингу?
6. Негативные последствия моббинга для человека?
7. Негативны последствия моббинга для организации?

Дискуссия: Буллинг на работе: если в коллективе завелся хищник

Он только и ждет момента, чтобы унижить вас, выставить слабаком и лентяем. Почувяв вашу слабость, он не преминет воспользоваться ею. Психолог Арианна Оуд рассказывает, как возникает ситуация травли и что можно противопоставить агрессору.

Каждый агрессор, независимо от того, каковы его методы, преследует одну цель: отобрать у другого власть, чтобы самому стать хозяином положения. Обычно стратегия травли заключается в том, чтобы лишить атакуемого возможности ответных действий. Агрессор стремится заставить жертву врасплох, чтобы она не смогла ничего предпринять и таким образом согласилась с потерей статуса.

Если агрессору это удастся, он продолжает давление, чтобы окончательно утвердить свое превосходство. При этом чем сильнее чувство унижения, которое испытывает жертва, тем труднее ей сопротивляться.

Вот пять самых распространенных сценариев, в которых агрессор решает прибегнуть к травле:

1. **Он боится потерять работу.** Даже если этот страх не подкрепляется никакими фактами, боязнь неудачи и унижения затуманивает его разум. Он начинает придирается к более успешному коллеге в надежде отвести внимание от собственных недостатков и выставить себя блюстителем порядка.

2. **Он предпочитает жесткий стиль отношений** и признает только открытую демонстрацию силы. Он презирает всех, кто кажется ему недостаточно заметным, активным и уверенным в себе. Чтобы потешить самолюбие, он выбирает малозаметного, но результативного сотрудника и устраивает ему публичную «порку».

3. **Он завидует успехам других.** Вместо того чтобы упорно работать над собственными навыками, он вставляет палки в колеса более успешным коллегам и мешает им пожинать плоды своих трудов.

4. **Он боится, что более талантливый сотрудник займет его место,** даже если этот человек не жаждет соперничества и не демонстрирует особых амбиций. Вместо того чтобы разобраться со своими безотчетными страхами, агрессор пытается устранить коллегу, чтобы никто даже теоретически не мог посягнуть на его положение в компании.

5. **Он завидует чужим результатам.** Но вместо того, чтобы добиться такого же мастерства, как коллега, агрессор подрывает его уверенность, подталкивая его к провалу. Теперь агрессор может выступить в роли спасителя, закончив за коллегу его работу и заслужив похвалу начальства.

Последствия буллинга могут быть очень тяжелыми. Те, кто подвергся издевательствам на работе, часто беспокоятся, что не смогут вернуть себе прежнюю уверенность. Способные, активные и творческие люди становятся вялыми, тревожными и безынициативными.

Даже если ваши возможности ограничены, у вас есть несколько вариантов действия в момент нападения. То, что вы говорите и делаете в это время, может как утвердить агрессора в его праве безнаказанно мучить вас, так и нейтрализовать его.

Уступив в самом начале, вы рискуете потерять инициативу и принять роль жертвы, которую вам навязывают

Один из самых действенных способов – открыто ответить на нападки агрессора. Лучше вступить в спор, чем промолчать. Помните: уступив в самом начале, вы рискуете потерять инициативу и принять роль жертвы, которую вам навязывают. Обвините его в блефе и предложите обосновать критику. Попросите изложить претензии в письменной форме и передать начальству. Ваша цель – охладить наступательный пыл оппонента, заставить его самого отвечать и оправдываться.

Главное, о чем вам стоит помнить: независимо от того, насколько трудное ваше положение, у вас есть выбор! Вам нужно лишь не ошибиться.

Вопросы:

1. Какие действия необходимо предпринять оказавшись в ситуации буллинга на работе?
2. Какие меры необходимо предпринять руководству организации для предотвращения буллинга?
3. Чем буллинг угрожает работнику?
4. Почему такое явление как буллинг опасно для организации?

Тема 13. Формирование лояльного отношения персонала

Дискуссия: Лояльность: как оживить корпоративных зомби

Лояльный или вовлечённый – какого сотрудника вы бы предпочли? А ещё ведь и результативность есть... Вдумчивый текст о том, какая лояльность нужна компании, а какая не очень, – с примерами. Что делать, чтобы заслужить лояльность сотрудников – три направления.

Работая с руководителями разного уровня, я заметила, что в России они ценят лояльность сотрудников даже больше, чем суперрезультативность. Хотя и заявляют в большинстве своём о ценности именно результативных работников, но если нужна правая рука, то предпочитают видеть в этом качестве надёжного, лояльного сотрудника, на которого можно опереться в трудную минуту. Такой подход кому-то может показаться нелогичным, однако давайте разберёмся. Допустим, нужно выбрать между лояльным сотрудником и вовлечённым. Кто важнее?

Для начала определимся с понятием лояльности. Слово произошло от французского «loyal» – «верный». Сотрудник может быть верным руководителю, коллективу, компании, работе и себе. Я предлагаю выделить три уровня лояльности:

1. Прихожу на работу и «не врежу».
2. Прихожу на работу и хорошо отзываюсь о компании, словесно поддерживаю изменения.
3. Прихожу на работу, словесно поддерживаю и стремлюсь сделать лучше для компании.

С лояльностью больше всего проблем, когда компания переживает сложные времена. Когда компания быстро развивается, сотрудники лояльны за счёт растущих материальных и

нематериальных благ. А вот при застое работы мало, выручка падает – и, соответственно, возникают проблемы с благами, на которые рассчитывал сотрудник. Тогда истинная лояльность и нелояльность сотрудников проявляются особенно ярко.

Лояльность и физиология

Лояльность похожа на чувствительность в физиологии. Помните, у этой самой чувствительности есть нижний и верхний порог.

Разберём на примерах. Чтобы наши кожные рецепторы отреагировали на то или иное воздействие, оно должно достичь нижнего порога чувствительности своей интенсивностью или частотой. Аналогично и с лояльностью сотрудника: она начинает меняться в ответ на какое-то осязаемое действие работодателя. Например, сотруднику снизили зарплату – и он почувствовал себя ущемлённым. Размер зарплаты, как правило, – краеугольный камень в отношениях с работодателем. Понятно, что пороги физиологической чувствительности индивидуальны. Точно так же и с лояльностью: кто-то остро отреагирует на изменения зарплаты в 100 рублей, а кто-то – в 100 тысяч.

Ещё интереснее с верхним порогом чувствительности. В физиологии это боль, от которой человек стремится избавиться. Но если сделать это не удалось и порог превышен, наступает шоковое состояние – полное бездействие, когда боль уже не осознаётся. И это губительно для организма.

То же самое с лояльностью сотрудников: за внешним спокойствием нередко скрывается крайняя степень неудовлетворённости. Вроде бы всех всё устраивает, но на самом деле люди уже не понимают, что может быть по-другому. Такая неосознанная лояльность губительна для компании. Внутренне эти сотрудники уже уволились, теперь они – «корпоративные зомби», которые молча одобряют неправильные действия руководителя. А он из-за этого уже не может оценить их истинную удовлетворённость – и нередко принимает ошибочные, вредные для компании решения.

Получается, что **по поведению сотрудника не всегда можно судить о его лояльности**. Внешнее согласие и одобрение могут говорить о безразличии, в то время как активное

сопротивление может быть третьим подвигом лояльности: «прихожу на работу и стремлюсь сделать лучше». Кстати, даже уход из компании не всегда стоит расценивать как нелояльность. Из-за снижения зарплаты или повышения жизненных расходов человек может покинуть компанию. При этом он позитивно к ней относится и рекомендует её потенциальным сотрудникам и клиентам.

Таким образом, здоровая лояльность лежит в интервале между нижним порогом восприятия, когда человек осознал негативное воздействие, и верхним порогом, когда дело зашло слишком далеко.

Конкретизируем: руководителю нужна такая лояльность, при которой сотрудники готовы преодолевать препятствия и развиваться вместе с компанией, то есть третий тип лояльности из нашего списка. Её руководитель и должен воспитывать ежедневно, кропотливо!

Верность себе – зрелая лояльность

Общаясь с участниками тренингов в совершенно разных коллективах, формулируя с ними их профессиональные ценности, я с удивлением обнаружила, что у всех участников они примерно одинаковы, только в разных соотношениях. Это вполне подтверждает взгляд Милтона Рокича на ценностные ориентации.

Милтон Рокич – американский психолог XX века. Большую часть карьеры посвятил изучению личных и общественных ценностей. Автор концепции ценностных ориентаций личности.

Милтон говорил о том, что у всех людей одни и те же ценности, хотя и в разных соотношениях. В профессиональной сфере большинство из нас стремится к развитию, сохранению отношений, достижению выдающихся результатов. Однако зачастую в ежедневной рутине мы забываем о своих ценностях и совершаем поступки в угоду сиюминутной выгоде. Например, сотрудник выбирает внешне лояльное поведение, предавая себя и свои профессиональные ценности. Обычно в бизнес-среде результаты такого «лояльного поведения» становятся видны не сразу.

Поясню на другом примере. Если ваш близкий человек собрался совершить преступление, как вы поступите? Поддержите

его идею, проявив эту самую сиюминутную лояльность или, руководствуясь истинными ценностями, постараетесь его отговорить? Пожалуй, большинство людей выберут второй вариант. Но в случае с лояльностью на работе всё бывает не так понятно.

Можно быть лояльным коллективу, руководителю, компании, месту. Но **высшая лояльность – это лояльность самому себе, своим ценностям, которые важно для начала понимать и не забывать. Именно её необходимо воспитывать у своих сотрудников.**

Зрелая лояльность – это не слепая поддержка. Сотрудник может при этом возражать руководителю и корректировать его действия. Но в итоге выигрывает вся компания, потому что он сопротивляется во имя успеха всего дела, стремится достичь цели долгосрочного развития.

Развиваем лояльность

Начнём с примера из жизни. Одному из топ-менеджеров при распределении премии сказали: «Ты очень хорошо работаешь, и ты очень любишь свою работу. А вот другой руководитель работает только за деньги, поэтому премиальный фонд я вынужден потратить на него. Ты ведь и так любишь работу!». Впоследствии руководитель, который «и так любит свою работу», перешёл в другую компанию.

На пике вовлечённости мы меньше думаем о материальном вознаграждении, потому что нас мотивирует сама работа. Но потом неизбежно наступает усталость. Тогда мы оглядываемся назад и задаём себе вопрос: а что же из этого всего получилось? В этот момент очень важна материальная подпитка и эмоциональная поддержка, которые закрепляют лояльность и вовлечённость сотрудника. И за это отвечает руководитель.

О лояльности сотрудников стоит задумываться не в кризис, а на этапе подъёма. В кризис руководитель только пожинает плоды своего отношения к работникам, и ему возвращается лояльность или неприятие. Руководителю важно понимать, что у каждого лояльного сотрудника есть свой предел и испытывать его не стоит. Ключевые слова – «у каждого – свой». Именно поэтому не существует универсального рецепта развития лояльности. Это ювелирная работа!

И как всякому ювелиру, нам для этой тонкой работы понадобится инструментарий – удовлетворение «гигиенических факторов» по Ф. Герцбергу. Руководителю необходимо развить и выстроить отношения с сотрудником, которые основаны на партнёрстве, доверии и удовлетворении потребностей сотрудника.

Как работать с лояльностью: 3 направления

Нужно позаботиться вот о чём.

1. Удовлетворённость заработной платой

Кризис доверия и первые ласточки нелояльного поведения возникают именно тогда, когда работа идёт на взлёт, но сотрудник считает, что материальные и нематериальные блага распределяются несправедливо. Я замечала, что уходят обычно после взлёта, если руководство вовремя не поддержало лояльность сотрудника – и её не хватило, чтобы выдержать напряжение.

Поэтому руководителю полезно регулярно беседовать с сотрудником, чтобы понимать, доволен ли он оплатой, знать о важных изменениях в жизни сотрудника (болезнь и смерти близких, потеря работы супругом, рождение ребёнка, кредиты и т. д.).

Сделаем оговорку: даже если сотрудник высоко лоялен компании и руководителю, то всё равно нельзя застраховаться от его ухода – именно в силу изменения жизненных обстоятельств человека.

2. Удовлетворённость отношениями внутри коллектива

Климат в коллективе и урегулирование конфликтов – это всегда зона ответственности руководителя! Он не должен относиться к конфликтам равнодушно. Нужно обращать внимание на атмосферу, ориентировать коллектив на командную работу и выполнять роль медиатора.

3. Удовлетворённость стилем руководства

Это наиболее неопределённое и сложное направление работы. Зарплаты никогда не бывает много, так же и руководитель никогда не сможет быть идеальным. Однако неслучайно популярна фраза «приходят в компанию, а уходят от руководителя».

Часто самое болезненное место – но зато и поддающееся быстрой корректировке – это умение давать обратную связь сотрудникам, как негативную, так и позитивную.

Наверное, нет ни одного сотрудника, который бы считал, что его достаточно хвалят! Поэтому каждому руководителю полезно поставить себе такую измеримую задачу, как «похвалить каждый день хотя бы одного сотрудника» или «каждый сотрудник получает от меня похвалу два раза в неделю!» А сколько людей «переживают» по поводу «несправедливой и обидной критики»?! Чтобы ваш стиль руководства был максимально комфортным, важно уходить от эмоциональной подачи критики к развивающей, где акцент идет на обучение и возможности.

Итак, лояльность – это, прежде всего, результат ваших вложений в сотрудников, а не что-то, присущее им изначально. Не жалейте для сотрудников своего внимания и заботы – и они поддержат вас в трудную минуту.

Вопросы:

1. Что необходимо делать руководству для развития лояльности сотрудников?
2. Почему руководители предпочитают не столько результативных, сколько лояльных сотрудников?
3. Почему по поведению сотрудника не всегда можно судить о его лояльности?
4. Охарактеризуйте понятие «здоровая лояльность».
5. Охарактеризуйте понятие «зрелая лояльность».
6. Что, по-Вашему, важнее для обеспечения лояльности сотрудников: удовлетворение отношениями внутри компании или удовлетворенность стилем руководства?
7. С какой целью необходимо давать сотрудникам обратную связь?
8. Для развития лояльности необходимо давать сотрудникам позитивную, негативную или ту и другую обратные связи? Ответ обоснуйте.
9. Назовите способы эмоциональной поддержки лояльности.
10. Назовите способы материальной поддержки лояльности.

КОМПЛЕКТ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ

Тема 1. Понятие и роль системы кадровой безопасности в организации

Тест 1. Под кадровой безопасностью понимается:

А. состояние, при котором выявляются и предотвращаются угрозы целостности и качеству кадровых ресурсов, используемых в производственном процессе

Б. механизм предотвращения угроз целостности и качеству кадровых ресурсов, используемых в производственном процессе

В. состояние социально-трудовых отношений работодателей, работников и государственных органов, позволяющее реализовать их жизненно важные интересы

Тест 2. К объектам кадровой безопасности относятся:

А. имущество хозяйствующего субъекта, ресурсы, используемые в производственном процессе, интересы сотрудника

Б. ресурсы, используемые в производственном процессе

В. интересы сотрудника хозяйствующего субъекта

Тест 3. К угрозам кадровой безопасности относятся:

А. угрозы сохранности имущества, производственных ресурсов, сохранности их качества или свойств

Б. угрозы разрушения сложившихся в хозяйствующем субъекте социально-трудовых отношений, реализующих жизненно важные интересы хозяйствующего субъекта, работника и государственных органов

В. угрозы сохранности производственных ресурсов, сохранности их качества или свойств и непрерывности, последовательности, неизменности технологического процесса

Тест 4. К формам реализации угроз кадровому потенциалу организации из внешних источников относятся:

А. геолого-геоморфологические

Б. техногенные

В. переманивание сотрудников

Тест 5. К формам реализации угроз кадровому потенциалу организации из внутренних источников относятся:

- А. нарушение режимов труда и отдыха
- Б. психологическое насилие
- В. переманивание сотрудников

Тест 6. Активный участник процессов в деятельности обеспечения кадровой безопасности, воздействующий на объект кадровой безопасности независимо от характера этого воздействия: наносящего ущерб, разрушение или противодействующего этому – это.....

Тест 7. Соотнесите интересы субъектов, заинтересованных в создании эффективной системы обеспечения кадровой безопасности и их цели:

- А. Хозяйствующий субъект
- Б. Сотрудник организации
- В. Государство

3. Предупреждение и нивелирование внутренних и внешних угроз кадровому потенциалу предприятия и внутренних угроз имущественной, финансовой и информационной безопасности

1. Предупреждение и нивелирование внутренних и внешних угроз жизни и здоровью, материальному и социальному благосостоянию

2. Предупреждение и нивелирование внутренних и внешних угроз материальному благосостоянию сотрудников

Тест 8. Расставьте в логической последовательности задачи обеспечения безопасности кадрового потенциала организации:

А. организация деятельности по реагированию на реальные угрозы кадровому потенциалу и нивелированию рисков экономической безопасности хозяйствующего субъекта, обусловленных этими угрозами;

Б. принятие превентивных мер по нейтрализации угроз кадровому потенциалу и нивелированию рисков экономической безопасности, обусловленных этими угрозами;

В. организация деятельности по предупреждению потенциальных угроз кадровому потенциалу и нивелированию рисков экономической безопасности, обусловленных этими угрозами;

Г. выявление и анализ реальных угроз кадровому потенциалу и оценка рисков экономической безопасности хозяйствующего субъекта, обусловленных этими угрозами;

Д. прогнозирование потенциальных угроз кадровому потенциалу хозяйствующего субъекта и оценка рисков экономической безопасности, обусловленных этими угрозами;

9. Российское отделение Ассоциации сертифицированных специалистов по расследованию хищений (АСФЕ) в 2016 г. опубликовало результаты исследований мошеннической деятельности в Российских компаниях: объемы хищений в коммерческих организациях в результате мошенничества составляют более 15,8% от годового объема реализации или 31,0% от суммы затрат на ведение бизнеса.

Какие меры по противодействию мошенничеству и хищениям на предприятии Вы предлагаете использовать?

10. На множестве Российских предприятий отсутствует эффективная система учета имущества и ведения складского учета. Ведение учета безответственными или непрофессиональными работниками приводит к тому, что хищения могут не обнаруживаться годами. При этом, лица виновные в хищениях могут уже быть давно уволенными.

Какие меры необходимо предпринять для обеспечения сохранности имущества предприятия, предотвращения хищений сотрудниками?

Тема. 2. Управление кадровыми рисками в организации

Тест 1. Опасность вероятной потери ресурсов компании или недополучения доходов по сравнению с вариантом, рассчитанным на рациональное использование

человеческих ресурсов, в результате возможных просчетов и ошибок в управлении человеческими ресурсами является.....риском.

- А. материальным
- Б. финансовым
- Г. кадровым
- Д. специальным

Тест 2. Не случайные (целенаправленные) кадровые риски обусловлены:

- А. личной выгодой
- Б. желанием мести
- В. небрежностью
- Г. внутрикorporативными интригами
- Д. невнимательностью
- Е. несправедливой оценкой
- Ж. низкой квалификацией

Тест 3. Проявлениями риска кадрового потенциала являются:

- А. недостаток кадровых ресурсов
- Б. сокрытие и присвоение сотрудниками денежных средств организации
- В. хищение сотрудниками имущества организации
- Г. неэффективная профессиональная структура кадров
- Д. мошеннические выплаты производимые сотрудником организации третьим лицам
- Е. нарушения трудовой дисциплины
- Ж. текучесть кадров.

Тест 4. Проявлением риска мошенничества персонала являются:

- А. неэффективная возрастная структура кадров
- Б. уровень жизни сотрудников, не соответствующий их доходам
- В. неэффективная профессиональная структура кадров
- Г. замена и фальсификация документов и договоров
- Д. избыточные закупки
- Ж. неполное использование трудового потенциала

Тест 5. Действие или событие, способное нарушить безопасность компании это:

- А. риск
- Б. угроза
- В. уязвимость
- Г. ущерб

Тест 6. Использование лицом, исполняющим управленческие функции в коммерческой или иной организации своих полномочий вопреки законным интересам этой организации и в целях извлечения выгод и преимуществ для себя или других лиц либо нанесения вреда другим лицам, если это деяние повлекло причинение существенного вреда правам и законным интересам граждан или организаций либо охраняемым законам интересам общества и государства называется

Тест 7. Соотнесите виды кадровых рисков и причины их возникновения:

- А. Экологические
- Б. Социальные
- В. Юридические
- Г. Информационные
- Д. Нравственные
- Е. Технические

1. Риски, вызванные применением новых техник и технологий, инновационных проектов при отсутствии подготовки сотрудников к ним, риск внедрения перемен.

2. Вероятность наступления гражданской ответственности за нанесение ущерба окружающей среде, жизни и здоровью третьих лиц

3. Риски, связанные с моральной ответственностью за принимаемые решения в ситуации рисков и за последствия этих принимаемых решений

4. Риски, обусловленные неполнотой, неточностью, искажением информации различного рода

5. Риски, связанные с нестабильностью законодательства, неурегулированностью норм трудового права, вызывающие изменение условий хозяйственной деятельности

6. Принадлежность к группе риска, преступной группе, неблагонадежность персонала, неблагоприятные социальные внешние эффекты: социальная напряженность, криминализация региона

Тест 8. Расставьте риски в порядке возрастания уровня потерь:

- А. Критические
- Б. Минимальные
- В. Допустимые
- Г. Катастрофические

9. Количество законов и нормативных актов, регулирующих трудовые отношения, растет немыслимыми темпами, в результате чего компании вынуждены разбираться с ними и тратить на оформление документации, связанной с HR, не менее 25% своего времени. Отставание в этом вопросе чревато проверками трудовой и налоговой инспекций с последующими решениями.

Каким рискам в данной ситуации подвергается организация? Предложите решение данной проблемы.

10. Компании на постоянную работу требуется юрист, специализирующегося на вопросах защиты интеллектуальной собственности. Руководство компании приняло решение обратиться в профессиональное кадровое агентство, но опасается, что предоставленный кандидат может уволиться раньше времени и деньги, выплаченные кадровому агентству за услуги, будут потрачены впустую.

Как можно снизить данный риск? Предложите свое решение.

Тема 3. Контроль персонала организации

Тест 1. Система внутреннего контроля кадров включает направления:

А. профессиональное, организационное, нормативное, финансовое, личные качества и круг общения соискателя вакантной должности

Б. профессиональное, организационное, нормативное, финансовое, техническое

В. профессиональное, нормативное, финансовое, личные качества и круг общения соискателя вакантной должности.

Тест 2. Профессиональное направление обеспечения кадровой безопасности на этапе предварительного контроля включает:

А. сбор информации о родственниках и близком окружении

Б. проверку наличия судимостей у кандидата

В. оценку способности принимать самостоятельные решения в экстремальных ситуациях

Тест 3. Организационное направление обеспечения кадровой безопасности на этапе текущего контроля включает:

А. ознакомление сотрудников с должностными функциями и ответственность за их неисполнение

Б. проверку входящей информации, содержащейся в резюме и автобиографии

В. контроль за исполнением должностных обязанностей сотрудниками организации в соответствии с их должностными инструкциями

Тест 4. Нормативное направление обеспечения кадровой безопасности на этапе текущего контроля включает:

А. анализ установленных нарушений трудовой дисциплины и выявление их причин

Б. необходимую корректировку правил внутреннего трудового распорядка

В. проверку соблюдения трудовой дисциплины, т.е. выполнения правил внутреннего трудового распорядка

Тест 5. Профессиональное направление обеспечения кадровой безопасности на этапе текущего контроля включает:

А. проверку соблюдения трудовой дисциплины, т.е. выполнения правил внутреннего трудового распорядка

Б. финансовый контроль за расчетами с сотрудниками организации

В. оценку способности принимать самостоятельные решения в экстремальных ситуациях

Тест 6. Комплекс мер из установленных для персонала всех уровней регламентов, ограничений, режимов, оценочных операций и процедур безопасности называется персонала в процессе трудовой деятельности.

Тест 7. Соотнесите направления кадрового контроля и их мероприятия:

А. Нормативное

Б. Организационное

В. Профессиональное

Г. Финансовое

1. Утверждение и внедрение перечня контрольных процедур за выполнением должностных инструкций; программ противодействия угрозам сотрудникам; программ противодействия мошенничеству

2. Мониторинг расходов сотрудников организации и полноты, обоснованности и правильности расчетов с ними по заработной плате

3. Разработка и необходимая корректировка регламентов: правил внутреннего трудового распорядка; трудовых договоров; договоров материальной ответственности; должностных инструкции

4. Мероприятия в соответствии с утвержденным перечнем контрольных процедур за выполнением должностных инструкций

Тест 8. Расставьте в правильной последовательности процедуры контроля персонала:

А. Мероприятия текущего контроля в соответствии с утвержденным перечнем контрольных процедур за выполнением должностных инструкций, позволяющие, с одной стороны, оценить соответствие лица занимаемой должности, а с другой — пресечь данные нарушения в будущем

Б. Анализ установленных нарушений и выявлены их причины с целью внесения исправлений в соответствующие регламенты

В. Утверждение и внедрение в практику деятельности соответствующих сотрудников и подразделений: перечня контрольных процедур за выполнением должностных инструкций; программ противодействия угрозам сотрудникам хозяйствующего субъекта; программа противодействия мошенничеству

Г. Разработка таких документов как должностные инструкции, соглашений о неразглашении конфиденциальной информации, регламентов использования средств коммуникаций и доступа в Интернет

9. Наиболее благоприятной для хищений является ситуация, когда контроль поручен только одному человеку, или даже нескольким, но зависящим друг от друга. В результате служебных или личных взаимоотношений злоумышленник может вступить в сговор с проверяющим должностным лицом, делясь частью похищенного имущества.

Проанализируйте ситуацию. Как можно повысить эффективность контроля?

10. На предприятии ООО «Искра» для предотвращения хищений и мошенничества руководство осуществляет постоянный гласный и негласный контроль сотрудников, придерживаясь принципа «доверяй, но проверяй». Создана система регулярного контроля, совершаемого по определенному графику. Кроме того, периодически проводятся внеплановые, негласные проверки.

Проанализируйте ситуацию. Как Вы считаете оправдан ли жесткий контроль? Как можно повысить эффективность уже существующей системы контроля?

**Тема 4. Основные типы сотрудников организации.
Выявление людей, страдающими расстройствами личности**

Тест 1. Свойства личности, требуемые от человека конкретной профессиональной деятельностью, которые определяются предметом труда в профессии – это:

- А. Специальные профессиональные способности
- Б. Общие профессиональные способности

- В. Общечеловеческие способности
- Г. Уникальные способности

Тест 2. Модель «Большая пятерка» содержит личностные черты:

- А. экстраверсия
 - Б. ориентация на результат
 - В. рациональное взвешивание альтернатив
 - Г. невротизм
 - Д. уживчивость
 - Е. добросовестность
 - Ж. потребность в конкретной информации
- З. открытость опыту

Тест 4. Мотивация к профессиональному развитию определяется:

- А. намерениями
- Б. экстраверсией
- В. потребностью в профессиональном труде
- Г. добросовестностью
- Д. профессиональной склонностью
- Е. фантазией
- Ж. ценностными ориентациями

Тест 5. Черта личности, которая ставит человека между теми, кто хорошо ладит с другими людьми, и теми, кто ладит с людьми плохо:

- А. Уживчивость
- Б. Добросовестность
- В. Конфликтность
- Г. Заносчивость

Тест 6. Интегральное свойство личности, отражающее частоту вступления в межличностные конфликты называется.....

Тест 7. Соотнесите типы темпераментов их характеристики:

- А. Сангвиник
- Б. Холерик

Г. Флегматик
Д. Меланхолик

1. Склонен к резким сменам настроения, энергичен, стремителен, порывист, быстро воспламеняется, подвержен эмоциональным срывам, бывает агрессивен. Мало размышляет и решительно действует. В сложных ситуациях может терять контроль над своими эмоциями.

2. Склонен к депрессии, печали, подавленности. Внешне слабо выражает свои чувства и нередко воспринимает отношение к себе окружающих как пренебрежение, недооценку. Страдает глубоко, утешается с большим трудом. При неблагоприятных условиях может развиваться повышенная эмоциональная ранимость, замкнутость, отчуждённость.

3. Стремится к частой смене впечатлений, легко и быстро отзывается на окружающие события, общителен. Он увлекается всем, что ему приятно. В основе его поведения – стремление к наслаждению. Эмоции (в основном положительные) быстро возникают и не долго продолжаются. Неудачи им переживаются сравнительно легко. Доверчив, легковверен, непостоянен. При неблагоприятных условиях его подвижность может смениться отсутствием сосредоточенности, поверхностными суждениями, поспешностью в действиях.

4. Хладнокровен, медлителен, спокоен, не сразу поддаётся чувствам, обычно отличается постоянством. Не склонен к принятию скоропалительных решений, свои страдания переносит терпеливо, спокойно реагирует на переживания других, жалуется редко, с трудом переключается с одного вида деятельности на другой и плохо приспосабливается к новой обстановке. При неблагоприятных условиях может развиваться апатия, склонность к выполнению однообразных, привычных действий.

Тест 8. Расставьте в правильной последовательности стадии профессионального становления личности по Э.Ф. Зееру:

- А. Оптация
- Б. Профессиональное мастерство
- В. Профессиональная подготовка

- Г. Первичная профессионализация
- Д. Вторичная профессионализация
- Ж. Аморфная оптация

9. В компанию приняли на работу специалиста, который быстро стал фаворитом руководителя, без явных на то причин. Будучи по положению далеко не первым лицом, в отсутствие руководителя он вел себя как хозяин, неуважительно обращался с равными и высшими по должности и совсем бесцеремонно – с нижестоящими.

Чем опасны такие работники? Как необходимо поступить руководителю в данной ситуации?

10. Мария, по роду занятий – менеджер проектов. Она хороший специалист и подлинный трудоголик. И еще – она часто меняет место работы. Она всегда с удовольствием рассказывает о новой замечательной компании, об исключительных карьерных перспективах, о замечательных коллегах и руководителях. Проходит год, максимум полтора и она уже перешла в другую компанию, в которой, по ее словам: «замечательные перспективы, чудесные коллеги, интересная работа». К своим тридцати годам она поменяла уже пять или шесть компаний. И это последнее место работы тоже будет не последним.

Чем опасны такие работники? Как необходимо поступить руководителю в данной ситуации?

Тема 5. Выявление групп риска в организации. Тактики работы с группами риска

Тест 1. Группа риска применительно к кадровой безопасности это.....

А. люди, у которых установлены хронические инфекционные заболевания

Б. люди, у которых имеются факторы риска развития сердечно-сосудистых заболеваний

В. люди, попавшие под влияние наиболее распространенных видов зависимостей

Г. люди, не испытывающие удовлетворение от результата своего труда

Тест 2. Определите риски присутствие зависимых людей для кадровой безопасности организации:

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

Б. Постоянные попытки распространить свое влияние на сотрудников, поиск или формирование круга единомышленников

В. Удовлетворение своих зависимостей за счет временных и материальных ресурсов работодателя

Г. Формирование стабильного преданного коллектива

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

Тест 3. При решении спорных трудовых вопросов при необходимости доказать, что работник злоупотребляет наркотиками необходимо:

А. проведение судебно-наркологической экспертизы

Б. показания свидетелей

В. предоставление в качестве доказательства следов приготовления или употребления наркотиков (одноразовые шприцы, закопченные ложки, иглы и пр.)

Г. фотографии неряшливого вида, сухих волос, отекающих кистей рук

Тест 4. Общие меры предотвращения отрицательных влияний групп риска для безопасности предприятия включают:

А. тщательный подбор персонала

Б. своевременное обучение персонала

В. отслеживание лояльности персонала

Г. «безопасное увольнение» персонала

Д. служебно-профессиональное продвижение персонала

Тест 5. Наука, занимающаяся изучением таких зависимостей, как наркотическая (включая токсикоманию), алкогольная, табачная, компьютерная, игровая (включая

и компьютерные игры), трудовая, а также и экзотические – пищевые, любовные и сексуальные, зависимости от людей, предметов, событий и многие другие, называется

- А. антропология
- Б. аддиктология
- В. социология
- Г. эндокринология
- Д. неврология

Тест 6. Поведение, отклоняющееся от нормы (закона, обычая) называется.....

Тест 7. Соотнесите группы риска с признаками принадлежности к каждой из них:

- А. Члены религиозных новообразований (РНО)
- Б. Алкоголики
- В. Наркоманы
- Г. Игроки
- Д. Участники финансовых пирамид

1. интригующие разговоры о дополнительных заработках и новых возможностях

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

3. неуклюжие и замедленные движения при отсутствии запаха алкоголя

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

5. повышенная суетливость при подготовке к корпоративному застолью, “потирание рук”, эмоциональная приподнятость

Тест 8. Расставьте в правильной последовательности этапы работы по борьбе с кадровыми угрозами, исходящими от представителей такой группы риска (ГР) как члены религиозных новообразований (РНО):

А. оценить ситуацию на наличие “рисков” или “угроз”, исходящих от работников ГР

Б. выявление круга лиц, больше и чаще всех общающихся с работником ГР

В. распознавание у работника признаков, по которым можно выявить принадлежность к РНО

Г. выявление круга непосредственного общения работника ГР, который может не ограничиваться только коллективом подразделения

Д. “мягкое” увольнение работника ГР при: четком оформлении событий дисциплинарной практики в виде актов, объяснительных и пр.

Ж. проанализировать поведение выявленного круга лиц по указанным ранее внешним признакам принадлежности к РНО

9. В Вашей компании появился новый работник, который ведет с коллегами интригующие разговоры о дополнительных заработках и новых возможностях, проводит массу рабочего времени за многочисленными телефонными разговорами, не относящимися к служебным обязанностям. Вы заметили, что он пользуется авторучкой и блокнотом с логотипом организации, являющейся вероятнее всего финансовой пирамидой. В понедельник, среду и пятницу работник не может после 18 часов выполнять даже очень срочные дела.

Проанализируйте ситуацию. К какой группе риска относится данный сотрудник? Почему, присутствие таких людей в организации, рассматривается как угроза для предприятия? Какие меры необходимо предпринять менеджменту компании?

10. Сотрудник регулярно захватываяще рассказывает об азартных играх, своих достижениях и крупных проигрышах. А его супруга регулярно в день зарплаты приходит на работу.

Проанализируйте ситуацию. К какой группе риска относится данный сотрудник? Почему, присутствие таких людей в организации, рассматривается как угроза для предприятия? Какие меры предпринять менеджменту компании?

Тема 6. Учет психологических особенностей поведения людей в управлении организацией

Тест 1. Какие факторы риска здоровья человека являются поведенческими?

- А. Злоупотребление алкоголем
- Б. Высокое артериальное давление
- В. Образ питания
- Г. Отсутствие физической активности
- Д. Высокий уровень холестерина в крови

Тест 2. Какое поведение присуще иррациональному человеку?

- А. Подчиняет все собственной определенной последовательности, раскладывает «по-полкам»
- Б. Заблаговременно готовит свой план, продуманно и последовательно работает по нему
- В. Может медлить с делами, откладывать их до последней минуты
- Г. Все его действия зависят от настроения
- Д. Следует формальностям, соблюдает порядок, пунктуальность, аккуратность
- Е. Возлагается на свое вдохновение, умение импровизировать или на счастливый случай

Тест 4. Повторяющиеся мысли о ситуации, которая вызвала сильные отрицательные переживания, называется:

- А. руминацией
- Б. ассоциацией
- В. мобилизацией
- Г. адаптацией

Тест 5. Разрушительный стресс и дезориентация, которые вызывают у индивидов слишком большие перемены, происходящие за слишком короткое время, называют.....

- А. шоком перемен
- Б. заикливанием
- В. коллапсом
- Г. руминацией

Тест 6. Качество личности – склонность к поведению, которое не может быть постигнуто и объяснено разумом, которое явно не подчиняется законам логики, называется.....

Тест 7. Соотнесите понятия и их определения:

А. Агрессивная толпа

Б. Паническая толпа

В. Стягающая толпа

Г. Экспрессивная толпа

1. люди вовлечены в соперничество за определенный дефицитный объект.

2. общность людей, отличающаяся особой силой массового проявления эмоций и чувств (любви, радости, грусти, печали, горя, негодования, гнева, ненависти и т. д)

3. доминирующей формой поведения спасающихся толп является паника, как, например, в случае пожара в театре.

4. бунтующая и линчующая толпа, характеризуется проявлением агрессии в отношении людей или объектов.

Тест 8. Расставьте в правильной последовательности этапы управления отрицательным отношением к переменам в организации:

А. Злость – Эта фаза характеризуется чувством разочарования, которое часто разрастается и направляется на других служащих.

Б. Уныние – Увидев, что переговоры ни к чему не привели, человек часто впадает в уныние, сознавая, что перемены вполне реальны и постоянны. Положительным моментом здесь является то, что на этой стадии человек начинает принимать перемены.

В. Отрицание – <Если я проигнорирую перемены, то их не будет>. Человек надеется, что проект перемен осуществить нереально.

Г. Стабильность – эта стадия предшествует объявлению о переменах и отражает существующее положение вещей.

Д. Остановка движения – первая реакция при отрицательном отношении к переменам – это шок. Перемены могут казаться настолько нереальными, что человек даже не может полностью осознать их.

Ж. Ведение переговоров – На этой стадии люди часто начинают вести переговоры, желая максимально уменьшить влияние перемен. Они могут стремиться затянуть выполнение проекта до крайнего срока, просить изменить его или даже перераспределить функции.

З. Изучение – Сходно с Ведением переговоров, с той разницей, что на стадии Изучения человек уже принимает переменны и пытается выяснить, как добиться успеха в новых условиях.

9. Сотрудница компании постоянно прокручивает в голове: «Я вот вчера на работе накосячила, и уже полдня разыгрываю в голове разговор с начальником, который состоялся еще утром...»

Как называется поведение человека в данной ситуации?

Чем опасно такое явление?

Как преодолеть такое состояние?

10. Презентация, казалось, проходила очень хорошо. Команда, ответственная за реализацию планируемых перемен, рассказывала коллегам, занимающим аналогичные должности, и рядовым бухгалтерам о новых методах учета. Дискуссия проходила в удивительно позитивном ключе - все соглашались с тем, что старые методы разрозненных процессов и устаревшие технологии нуждались в серьезной корректировке. Вопросы возникали в основном в связи с тем, «как» реализовывать новые процессы, а не «зачем» это делать, и выступающая команда уже планировала следующую презентацию.

И вдруг, под конец собрания, поднял руку один из бухгалтеров. Держа в руке дискету, бухгалтер заявил, что на ней записаны два больших типовых отчета, которые он готовит для руководства дважды в месяц. И поскольку никто не сказал, что ему следует делать с этими отчетами, он не готов принять к исполнению новые методы работы.

Ведущий презентации тут же потерял доверие аудитории, и собрание закончилось, а выступавшей команде было настоятельно рекомендовано «все пересмотреть и исправить».

Как разрешить данную ситуацию?

Тема 7. Управление стрессами и конфликтами в организации

Тест 1. Столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, явлений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия, называется:

- А. конфликтом
- Б. конкуренцией
- В. соревнованием

Тест 2. На какой фазе конфликта возможности разрешения конфликта самые высокие:

- А. начальной фазе
- Б. фазе подъема
- В. пике конфликта
- Г. фазе спада

Тест 3. Конфликты, способствующие принятию обоснованных решений и развитию взаимодействий, называются:

- А. конструктивными
- Б. деструктивными
- В. реалистическими

Тест 4. Конфликтная ситуация – это:

- А. случайные столкновения интересов субъектов социального взаимодействия
- Б. накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для противоборства между ними
- В. процесс противоборства между субъектами социального взаимодействия направленный на выяснение отношений
- Г. причина конфликта
- Д. этап развития конфликта

Тест 5. Содержание управления конфликтами включает:

- А. прогнозирование, предупреждение (стимулирование), регулирование, разрешение;

Б. прогнозирование, предупреждение (стимулирование), разрешение

В. прогнозирование, регулирование, разрешение;

Г. прогнозирование, анализ, предупреждение, разрешение

Д. анализ конфликтной ситуации, прогнозирование, предупреждение, разрешение

Тест 6. Эмоциональное состояние человека, возникающее в ответ на всевозможные экстремальные воздействия называется.....

Тест 7. Соотнесите виды стрессов и факторы их вызывающие:

А. Психологический

Б. Физиологический

В. Информационный

Г. Эмоциональный

Д. Управленческий

2. Вызывают фрустрирующие, неблагоприятные отношения с социумом.

4. Результат чрезмерных физических нагрузок, плохого нерегулярного питания, недосыпания.

1. Провоцирует избыток или дефицит информации при принятии решения.

5. Возникает в опасных для жизни ситуациях или в результате радостных и неожиданных событий.

3. Провоцирует высокая ответственность за принимаемое решение.

Тест 8. Расставьте в правильной последовательности фазы стресса:

А. Фаза сопротивления. Это сбалансированное расходование резервов организма. Внешне все выглядит нормально, человек эффективно решает встающие перед ним задачи, однако если эта стадия продолжается слишком долго и не сопровождается отдыхом, значит, организм работает на износ.

Б. Фаза тревоги. Это мобилизация энергетических ресурсов организма. Умеренный стресс на этой стадии полезен, он ведет к повышению работоспособности.

В. Фаза истощения (дистресс). Человек ощущает слабость и разбитость, снижается работоспособность, резко возрастает риск заболеваний. Непродолжительное время с этим еще можно бороться усилием воли, однако потом единственный способ восстановить силы – это основательный отдых.

9. Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказывания и претензии за оскорбление. Между ними возникает конфликт.

В чем причина конфликта? определите конфликтную ситуацию.

10. В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Тема 8. Профилактика дискриминации в организации

Тест 1. Относятся к дискриминации в сфере труда:

- А. установление льгот беременным женщинам
- Б. запрет работать в игорном бизнесе несовершеннолетним
- В. установление предельного возраста пребывания на службе для государственных служащих
- Г. отказ в заключении трудового договора при отсутствии регистрации гражданина РФ по месту нахождения работодателя
- Д. установление минимального размера зарплаты, установленной в РФ, квалифицированному специалисту.

Тест 2. Работодатель в целях заключения трудового договора (приема на работу) вправе вводить ограничения или устанавливать преимущества для кандидатов:

- А. в зависимости от пола кандидатов
- Б. в зависимости от опыта работы кандидатов
- В. в зависимости от возраста кандидатов

Тест 3. В каком случае работодатель обязан сообщить лицу, которому отказано в заключении трудового договора, причину такого отказа?

А. в случае получения требования от соответствующего лица

Б. в любом случае, независимо от получения такого требования

В. в случае, если в заключении трудового договора отказано беременной женщине

Г. установление каких-либо ограничений или преимуществ в целях заключения трудового договора (приема на работу) Трудовым кодексом Российской Федерации не допускается

Д. у работодателя отсутствует обязанность сообщать причину отказа в заключении трудового договора

Тест 4. Основание, по которому работодатель вправе отказать в трудоустройстве кандидату без риска быть заподозренным в дискриминации

А. пенсионный возраст соискателя

Б. соискатель - иностранный гражданин

В. деловые качества соискателя

Г. соискатель – многодетная мать

Тест 5. Не является трудовой дискриминацией:

А. разрешение работать во вредных условиях лицам моложе 18 лет

Б. нарушение сроков выплаты заработной платы

В. требование работодателя выполнять работникам работу в случае необеспечения спецодеждой или другими средствами защиты

Г. требование работодателя предоставить лицу, поступающему на работу рекомендаций

Д. проверка соответствия соискателя работе с помощью тестов

Тест 6. Установление работодателем не обоснованных деловыми качествами работников каких-либо ограничений прав работников либо предоставление им преимуществ, если только эти ограничения или преимущества не

определены свойственными данному виду труда требованиями, установленными федеральным законом, или не обусловлены особой заботой государства о лицах, нуждающихся в повышенной социальной и правовой защите, называется

Тест 7. Сопоставьте типы дискриминации и примеры ее проявления:

- А. Прямого типа.
- Б. Косвенного типа.
- В. Гендерного типа.

1. Ярким примером является выплата зарплаты надомникам в меньшем размере, по сравнению с офисным персоналом, основываясь на возможности контролировать лично присутствие на рабочем месте сотрудников в офисе.

2. Нежелание работодателей принимать на работу женщин с маленькими детьми и тех девушек, которые в скором будущем захотят иметь детей.

3. Проявляется при создании списка требований к потенциальным наемным работникам с указанием возрастного диапазона кандидатов, оказании предпочтения сотрудникам одного пола и исключение возможности сотрудничества с женщинами детородного возраста.

Тест 8. Расставьте в рекомендуемой последовательности действия работника по защите своих прав в случае дискриминации на работе:

А. С полученными доказательствами можно обратиться в прокуратуру, в обязанности которой входит надзор за исполнением норм законодательства. Прокуратура также проведет ряд проверок на предприятии и в случае подтверждения факта дискриминации вынесет предписание об устранении нарушений либо предоставит разъяснения законности прав работника.

Б. Обращение в суд, где работник вначале должен будет доказать нарушение его прав, в частности по причине дискриминации. Затем можно потребовать компенсацию морального или материального вреда, а также устранение нарушений.

В. При обращении в инспекцию по труду необходимо предоставить заявление с подробным описанием факта дискриминации, а также, если есть возможность приложить подтверждающие документы. При получении такого заявления инспекция по труду имеет право провести на предприятии ряд проверок, которые помогут собрать дополнительные доказательства нарушения прав работника.

9. Равиль Рахмеев всю жизнь проработал в финансовой сфере. Закончив Казанский финансово-экономический институт, он долгие годы трудился государственным налоговым инспектором, а потом главным бухгалтером частного предприятия. К 48 годам Рахмеев накопил большой опыт работы с бухгалтерскими документами.

Осенью прошлого года ему пришлось подыскивать себе новое место трудоустройства, однако в какую бы фирму не обращался бухгалтер, ему отвечали, что принимают на работу только молодых женщин в возрасте до 30 лет. Дело закончилось тем, что Равилю Рахмееву пришлось зарегистрироваться в Центре занятости населения по Советскому району Казани. Долгожданная вакансия вскоре нашлась, – сотрудники Центра дали мужчине направление в производственное объединение «Сельский хлеб», где требовался главный бухгалтер.

Однако и здесь Рахмеева ждало разочарование: прочитав направление, сотрудница отдела кадров заявила бухгалтеру, что им требуется только женщина. Более того, кадровик дала Рахмееву письменный отказ, где прямо указала, что претендент не проходит по половому признаку.

Проанализируйте ситуацию. Имеет ли место нарушение закона со стороны ПО «Сельский хлеб»?

10. Петров Иван зарегистрированный в ГУ «Сланцевский центр занятости населения» в целях поиска подходящей работы, в декабре 2009 года получил направление на работу в ЗАО «Хорс-Силикон» по профессии вулканизаторщик и обратился в эту организацию с целью трудоустройства. Однако по результатам его обращения менеджером по персоналу в трудоустройстве ему было отказано, и указанным лицом была

внесена в направление Центра занятости запись о том, что кандидатура не соответствует требованиям. Вместе с тем, согласно сведениям о потребности в работниках, а именно о наличии трех вакансий вулканизаторщика рукавов, переданных в Сланцевский ЦЗН, ЗАО «Хорс-Силикон» в декабре 2009 года, значилось, что по этой вакансии требуются мужчины с образованием не ниже среднего. Должностная инструкция вулканизаторщика рукавов, принятая в организации, также не содержала каких-либо других требований, кроме требования о наличии среднего специального образования. Петров имеет высшее профессиональное образование, стаж работы по профессии токаря 3 года.

Проанализируйте ситуацию. Имеет ли место нарушение закона со стороны ЗАО «Хорс-Силикон»?

Тема 9. Программы по предотвращению насилия в организации

Тест 1. Лидерство в можно определить как...

- а) победу в конфликте
- б) условия функционирования организации
- в) размер заработной платы руководителя
- г) способность оказывать влияние на личность и группы людей

Тест 2. Атрибутом авторитарного стиля управления является...

- а) Децентрализация полномочий
- б) Преобладание неформальных коммуникаций
- в) Инициативность
- г) Директивность

Тест 3. На чём основана власть специалиста?

- а) на владении особыми экспертными знаниями, навыками и опытом;
- б) на взаимопомощи;
- в) на особом внимании к вопросам эффективности производства;
- г) на осуществлении постоянного контроля за деятельностью членов трудового коллектива.

Тест 4. Чем характеризуется демократический стиль управления?

- а) подчиненные осуществляют контроль над методами управления;
- б) руководитель сохраняет за собой право на все решения;
- в) сотрудники во всём и полностью зависимы от своего руководителя;
- г) подчиненные не имеют возможности высказать свое мнение;
- д) менеджер не имеет никаких преград для использования власти.

Тест 5. Что означает понятие «интегративная функция» в теории лидерства?

- а) делегирование полномочий;
- б) подчинение коллектива;
- в) сплочение единомышленников, окружения вокруг программы лидера;
- г) умение решать организационные проблемы.

Тест 6. Коллективный психологический террор, травля в отношении кого-либо из работников со стороны его коллег, подчиненных или начальства, осуществляемые с целью заставить его/ее уйти с места работы называется

Тест 7. Соотнесите виды насилия на рабочем месте и их характеристики:

- А. Моббинг
- Б. Харасмент
- В. Боссинг

1. Психологический террор над отдельным сотрудником, когда его источником выступает начальство, сопровождающееся часто еще и давлением со стороны коллег, которые поддерживают или просто боятся противостоять руководству.

2. В праве США преступление, нарушающее неприкосновенность частной жизни лица преследованием (телефонными звонками, письмами, слежкой и пр.), назойливым приставанием, домогательством. Совершается обычно с сексуальными мотивами.

3. Неприятие одного из членов трудового коллектива другими его членами, выражающееся в форме психологического насилия над ним (иногда в сочетании с физическим).

Тест 8. Расставьте в правильной последовательности действия человека, который подвергается моббингу:

А. осознать, что стал жертвой моббинга в коллективе, это очень непросто, так как многие просто отказываются это признавать

Б. поговорить с зачинщиками, узнать причины их поведения и по возможности их исправить

В. понять, что придирки необоснованные

Г. рекомендуется записывать все происходящее и не устраивать моббинг в ответ

Д. определить зачинщиков и тех, кто к ним присоединился

9. Молодой человек приходит в компанию с уже сложившимися отношениями, попадает в отдел логистики. Через какое-то время его начальник становится начальником всего отдела, а молодой человек занимает его место. Со временем он понимает, что так и не смог вписаться в сложившуюся систему межличностных отношений на работе, а нынешние его подчиненные продолжают за советом обращаться к старому начальнику. Попытки проявить силу, чтобы завоевать авторитет не увенчались успехом, в итоге несколько сотрудников написали жалобу, и начальник отдела выставил ультиматум: «либо вы решаете эту проблему самостоятельно, либо увольнение». Молодой человек был уволен.

Определите сложившуюся ситуацию. Какие рекомендации можно дать руководству, а какие молодому человеку?

10. Харассмент мелкого калибра в России практически обязательная реальность любого коллектива. «У нас на работе какое-то время была целая группа сотрудников из ада. Трое мужчин средних лет, которые сошлись на почве своих варварских взглядов на мир: они сидели в углу опенспейса и целыми днями занимались тем, что отпускали всем сотрудницам непристойные комментарии. «Маша, у тебя видны сиськи!»»,

«Лена, ты в такой интересной позе сидишь, я прямо представил, какие еще позы ты знаешь», – рассказывает одна из девушек, москвичка, работающая в сфере маркетинга.

Определите сложившуюся ситуацию. Чем она опасна? Какие рекомендации можно дать руководству,

Тема 10. Методы целенаправленного воздействия на персонал организации

Тест 1. Основными группами методов управления персоналом организации служат:

- А. Социально-психологические
- Б. Универсальные
- В. Экономические
- Г. Прикладные
- Д. Административные

Тест 2. Методы управления персоналом, ориентированные на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга называются

- А. Социально- психологическими
- Б. Экономическими
- В. Административными
- Г. Мотивационными

Тест 3. Методы управления персоналом, основанные на способах мотивации и морального воздействия на людей называются

- А. Социально-психологическими
- Б. Экономическими
- В. Административными
- Г. Мотивационными

Тест 4. К экономическим методам воздействия на персонал относятся

- А. Инструктирование
- Б. Участие работников в управлении
- В. Участие работников в прибылях
- Г. Кредитование

Тест 5. Приемами косвенного внушения могут быть следующие:

А. Человеку рассказывают о других лицах или событиях, при этом ключевая фраза или повороты сюжета акцентируются с различной интенсивностью и «прозрачностью»

Б. Фразы отличаются однозначностью, безапелляционностью, твердостью

В. Фразы произносятся настойчивым, не допускающим сомнений тоном

Г. В присутствии человека обращаются к другим лицам, а текст содержит фразу или сюжет, намекающие на определенные выводы или действия, которые он должен сделать

Д. Использование неоконченных фраз, силлогизмов: окончание додумывает суггерент либо по аналогии, либо, при интонационной остановке, исходя только из мелодики фразы

Ж. Произнесение ключевой фразы и сразу за ней отвлекающего текста, не дающего возможности осмыслить первую фразу и сделать вывод, а загоняющего его в подсознание

Тест 6. Психологическое воздействие на сознание человека, при котором происходит некритическое восприятие им убеждений и установок. Представляет собой особо сформированные словесные (но иногда и эмоциональные) конструкции, часто также называемые

Тест 7. Соотнесите методы убеждения и их характеристики

- А. фундаментальный
- Б. метод противоречия
- В. метод «извлечения выводов»
- Г. метод «да, но...»
- Д. метод кажущейся поддержки
- Ж. метод бумеранга

1. основан на выявлении противоречий в доводах убеждаемого и на тщательной проверке собственных аргументов на непротиворечивость с целью предотвратить контрнаступление

2. доводы собеседника не опровергаются, а, напротив, приводятся новые аргументы в их поддержку. Затем, когда у него сложится впечатление о хорошей осведомленности убеждающего, приводятся контраргументы

3. собеседнику возвращают его же аргументы, но направленные в противоположную сторону; аргументы «за» превращаются в аргументы «против»

4. аргументы излагают не все сразу, а постепенно, шаг за шагом, добиваясь согласия на каждом этапе

5. используется в тех случаях, когда собеседник приводит убедительные доказательства преимуществ своего подхода к решению вопроса; сначала соглашаются с собеседником, потом после некоторой паузы приводят доказательства недостатков его подхода

6. представляет собой прямое обращение к собеседнику, которого сразу и открыто, знакомят со всей информацией, составляющей основу доказательства правильности предлагаемого

Тест 8. Расставьте в правильной последовательности этапы принятия решения при необходимости разработать и внедрить систему поощрений и наказаний в организации:

А. Решить, каким образом следует дифференцировать мотивационную систему в зависимости от разных групп сотрудников. Например, для сотрудников, работа которых предполагает инициативу и самостоятельность (менеджеры, торговые представители и т.д.), не рекомендуется система с эксплуатацией чувства страха и наказания за малейшее отступление от должностной инструкции, в то время как для другой группы сотрудников такая система может быть вполне эффективной.

Б. Продумать баланс материальных и нематериальных (моральных) видов поощрения и наказания. Люди редко психологически ориентированы только на деньги. Как только средняя потребность в материальном обеспечении жизни удовлетворяется, на первый план выходят потребности более «высокого» порядка, например, профессиональная и личностная самооценка. В этом случае более уместными и мотивирующими оказываются такие виды поощрений, как благодарность, повышение по службе и т.д.».

В. Выбрать одну из двух основных методик поощрения и наказания: публичную или личностную (внешнюю или внутреннюю). Если на вашем предприятии политика в работе с персоналом строится на основе публичности и коллективности, то уместными будут такие способы наказания, как постановка на

вид, выговор на общем собрании коллектива и т.д. Если же вы придерживаетесь «точечной» политики в работе с подчиненными (то есть строите со всеми индивидуальные взаимоотношения) и сотрудники работают именно «на вас», то более уместным способом поощрения или наказания будет личная похвала или выражение претензий в личном разговоре.

Г. Решить, кто вам симпатичнее в личностном и производственном смысле: люди с заниженной самооценкой, которые не создают управленческих проблем и терпеливо исполняют все ваши поручения, или люди с достаточно высокой самооценкой, обсуждающие ваши поручения в том случае, если считают их спорными.

9. Начальник критикует подчиненного: «Сергей, вы постоянно затягиваете сроки! Нельзя же быть таким замедленным! Что вы вечно копошитесь? Начнете вы когда-нибудь нормально работать или нет?!»

Определите ситуацию. Какую ошибку совершает руководитель?

10. Е.О. была принята в компанию с трехмесячным испытательным сроком. Незадолго до его окончания ей сообщили, что ее не берут на постоянную работу. Непосредственный начальник Е.О., в отделе которого она проходила испытательный срок, в переданном начальнику кадров резюме охарактеризовал ее как безынициативного и несамостоятельного работника. Кроме того, по его мнению, претендентка недостаточно хорошо знает немецкий язык, поскольку при составлении писем к иностранным партнерам допускала ошибки. Когда начальник отдела управлений человеческими ресурсами изложил Е.О. причины увольнения, она была крайне удивлена и возмущена, так как ее непосредственный руководитель ни разу не вернул ни одного составленного ею письма и никогда не указывал на какие-либо недостатки в работе. Поэтому она не могла знать, что начальнику не нравится ее стиль письма или манера поведения. Естественно, у нее даже не возникала мысль о недостатках в ее работе и каких-то требованиях руководителя.

Какую ошибку совершил начальник по отношению к новой сотруднице?

**Тема 11. Устойчивые формы
тайного принуждения сотрудников: манипуляции,
психологические игры, рефлексивное управление**

Тест 1. Область практической психологии, изучающая структуру субъективного опыта людей, занимающаяся разработкой языка его описания, раскрытием механизмов и способов моделирования опыта с целью совершенствования и передачи выявленных моделей другим людям, называется.....

- А. Нейро-Лингвистическое программирование
- Б. Манипуляция
- В. Рефлексивное управление
- Г. Мотивация

Тест 2. Определите метод манипуляции, характеризующийся тем, что манипулятор пытается прикинуться глупцом, притворяясь, что не знает, о чём ему говорят, или что перепутал важный вопрос, на который обращают его внимание.

- А. Агрессивный гнев
- Б. Симуляция путаницы
- В. Симуляция невинности
- Г. Проецирование вины

Тест 3. Определите метод манипуляции, характеризующийся тем, что манипулятор пытается внушить, что любой причинённый им вред был неумышленным, или что он не делал того, в чём его обвиняют. Манипулятор может принять вид удивления или негодования. Эта тактика заставляет жертву подвергнуть сомнению своё собственное суждение и, возможно, своё благоразумие.

- А. Агрессивный гнев
- Б. Симуляция путаницы
- В. Симуляция невинности
- Г. Проецирование вины

Тест 4. Определите метод манипуляции, характеризующийся тем, что манипулятор использует очарование,

похвалу, лесть или открыто поддерживает жертву, чтобы снизить её сопротивляемость и заслужить доверие и лояльность.

- А. Игра роли слуги
- Б. Игра роли жертвы
- В. Соблазнение
- Г. Пристыжение

Тест 5. Определите метод манипуляции, характеризующийся тем, что манипулятор скрывает корыстные намерения под видом служения более благородному делу, например, утверждая, что действует определенным способом из-за «повиновения» и «служения» Богу или другой авторитетной фигуре.

- А. Игра роли слуги
- Б. Игра роли жертвы
- В. Соблазнение
- Г. Пристыжение

Тест 6. Тип социального, психологического воздействия, социально-психологический феномен, представляющий собой стремление изменить восприятие или поведение других людей при помощи скрытой, обманной и насильственной тактики называется.....

Тест 7. Соотнесите методы манипуляции с их характеристиками:

- А. положительное подкрепление
 - Б. отрицательное подкрепление
 - В. неустойчивое или частичное подкрепление
 - Г. наказание
 - Д. травмирующий одноразовый опыт
1. избавление от проблемной, неприятной ситуации в качестве награды
 2. может создавать эффективный климат страха и сомнения
 3. похвала, поверхностное очарование, поверхностное сочувствие («крокодиловы слёзы»), чрезмерные извинения; деньги, одобрение, подарки; внимание, выражения лица, такие как притворный смех или улыбка; общественное признание

7. словесное оскорбление, взрыв гнева или другое пугающее поведение с целью установить господство или превосходство; даже один инцидент такого поведения может приучить жертву избегать противостояния или противоречия манипулятору

8. попреки, крик, "игра в молчанку", запугивание, угрозы, брань, эмоциональный шантаж, навязывание чувства вины, угрюмый вид, нарочитый плач, изображение жертвы

Тест 8. Расставьте в правильной последовательности периоды разработки концепции рефлексивного управления:

- А. психолого-педагогический
- Б. исследовательский
- В. психосоциальный
- Г. практико-ориентированный

9. В период подготовки годового отчета сотрудники компании N ходят мимо бухгалтерии на цыпочках, потому что единственный бухгалтер Марина Анатольевна очень болезненно реагирует на попытки отвлекать ее от этой ответственной работы. Довести ее до крика и слез может любой визитер, явившийся без предварительной договоренности. Но обращаться к ней все равно приходится – нужно оформлять счета-фактуры и прочие финансовые документы. Чтобы бухгалтер снизошла до просителей, сотрудникам приходится ее подкупать – то коробка конфет, то цветочки. При этом Марина Анатольевна регулярно жалуется своей подруге – жене генерального директора – на переработку и низкую для такой "дикой запарки" зарплату, но категорически отказывается от предложения руководителя взять себе помощника.

Определите ситуацию. Чем опасна такая ситуация?

10. Директор по строительству в компании Z был повышен до заместителя генерального директора. Утвердившись в новой должности, он решил изменить излишне, на его взгляд, демократичный стиль управления на авторитарный. Чтобы этого

добиться, ему нужно было "подмять" начальников отделов и отучить их принимать любые решения без предварительного согласования с ним. Он ставил отделам компании задачи, затем выслушивал от руководителей идеи по их решению и соглашался. Потом на общем собрании разбивал эти идеи в пух и прах, критикуя и унижая человека, их выдвинувшего. Затем он выдвигал собственные идеи, часто практически повторяющие то, что он сам только что подверг разгромной критике. При этом остальные сотрудники вынуждены были одобрять эти "его" идеи, и в глазах генерального директора он неизменно выигрывал на фоне "бездарных начальников отделов".

Определите ситуацию. Чем опасна такая ситуация?

**Тема 12. Слухи, сплетни и провокации
как инструменты информационно психологического
воздействия на работников**

Тест 1. Согласно основного закона слухов, предложенного в 1947 году Олпортом и Постмэном интенсивность (мощность) слуха находится в непосредственной зависимости от:

- А. важности и неопределенности события
- Б. важности и высокой степени обобщенности события
- В. достоверности и интерпретации события

Тест 2. Провокация как негативное явление, заключается в:

- А. подстрекательстве
- Б. скрытом агрессивном воздействии
- В. преодолении сложившихся стереотипов
- Г. побуждении к саморазвитию
- Д. мотивации к изменению
- Е. разжигании конфликта

Тест 3. Провокация как позитивное явление, заключается в:

- А. подстрекательстве
- Б. скрытом агрессивном воздействии
- В. преодолении сложившихся стереотипов

- Г. побуждении к саморазвитию
- Д. мотивации к изменению
- Е. разжигании конфликта

Тест 4. Методы профилактического противодействия слухам:

- А. игнорирование, бойкот слухов с одновременной демонстрацией опровергающих фактов
- Б. использование юмора - высмеивание «нелепой» информации в процессе яркого и богатого различными метафорами выступления авторитетного лица
- В. формирование эмоциональной среды, которая исключала бы возможность распространения слухов
- Г. предотвращение нарастания высокого уровня неопределённости и тревожности
- Д. публичное разоблачение «сплетника»

Тест 5. Методы активного противодействия слухам:

- А. игнорирование, бойкот слухов с одновременной демонстрацией опровергающих фактов
- Б. использование юмора - высмеивание «нелепой» информации в процессе яркого и богатого различными метафорами выступления авторитетного лица
- В. формирование эмоциональной среды, которая исключала бы возможность распространения слухов
- Г. предотвращение нарастания высокого уровня неопределённости и тревожности
- Д. публичное разоблачение «сплетника»

Тест 6. Вид коммуникации, в процессе которой вызывающая повышенный интерес информация разной степени достоверности, с трудом поддающаяся проверке, быстро передается людьми друг другу и становится достоянием широкой аудитории называется.....

Тест 7. Соотнесите понятия и их определения:

- А. Слухи
- Б. Сплетни
- В. Провокации

1. подстрекательство, побуждение отдельных лиц, групп, организаций к действиям, которые повлекут за собой ожидаемые, иногда тяжёлые последствия;

2. неподтвержденная информация, источник которой неизвестен, но при этом достаточно интересная для того, чтобы быть активно распространяемой;

3. недоброжелательная или порочащая информация о ком-либо, распространяемый на основании неверных, неточных и измышленных сведений, это сознательное и злостное придумывание и перевираание фактов.

Тест 8. Расставьте в необходимой последовательности этапы процесса создания слуха:

А. «Запуск» слуха;

Б. Выбор источника для запуска слуха;

В. Выбор целевых групп, на которых будет направлен слух;

Г. Формулирование слуха.

9. В организации пускается слух, что грядет изменение структуры, кризис, смена руководства, и надо искать новую работу. При этом чтобы не потерять ценные кадры, с ними заранее поговорили и предупредили, что их это не коснется.

С какой целью намеренно распространялся такой слух?

10. Руководитель собирает подчиненных с целью посоветоваться с ними, кого отправлять на международную конференцию. Возможность поездки привлекает всех.

С какой целью руководитель как критерии выбора перечисляет достоинства и преимущества того или иного кандидата?

Тема 13. Формирование лояльного отношения персонала

Тест 1. Когда личностный потенциал лояльности маловат, да и мотивация незначительна, у человека рождается т.н. лояльность. Сотрудник демонстрирует, создает видимость лояльности, поскольку понимает, что это необходимо на рабочем месте и руководство любит

лояльных сотрудников. Он может носить значок фирмы, петь ее гимн, перенимать манеру общения коллег, но до верности и преданности компании еще очень и очень далеко.

- А. имитационная
- Б. потенциальная
- В. мотивированная
- Г. стандартная
- Д. на уровне ценностей

Тест 2. Если потенциал личностной лояльности велик и человек по своей природе склонен к эмоциональной привязанности, верности, благодарности, но эти его качества не подкрепляются и не мотивируются компанией, мы получаем лояльность. Организация не замечает, игнорирует преданность работника, эмоциональная привязанность осуществляется только в одном направлении, неподкрепляемая каким-либо движением другой стороны, считающей, что так и должно быть.

- А. имитационную
- Б. потенциальную
- В. мотивированную
- Г. стандартную
- Д. на уровне ценностей

Тест 3. Когда человек прагматичен, эмоционально беден, и ему вообще не свойственно проявлять привязанность и верность, сделать лояльным такого человека может только высокая степень удовлетворения его потребностей в данной компании. Компания предоставляет работнику более привлекательные условия стимулирования его труда, чем все другие компании: больше платит, предоставляет интереснее работу, наделяет руководящими полномочиями, предоставляет персональный кабинет и т.д. Такая лояльность называется

- А. имитационная
- Б. потенциальная
- В. мотивированная
- Г. стандартная
- Д. на уровне ценностей

Тест 4. При средней степени мотивированности и среднем потенциале лояльности мы получаем лояльность обычного благонадежного сотрудника, которая и присутствует в большинстве своем во всех организациях. Действительно, найти очень преданных и верных сотрудников – большая проблема. Да и замотивировать чрезмерно всех работников очень нелегко. Большинство компаний могут себе позволить такое только по отношению к избранным сотрудникам, чаще всего руководству. Вот и получается средняя мотивация, средний потенциал личностных качеств, средняя лояльность.

- А. имитационную
- Б. потенциальную
- В. мотивированную
- Г. стандартную
- Д. на уровне ценностей

Тест 5. Лояльностью этого уровня способны обладать лишь некоторые сотрудники компании, занимающие высоко-замотивированные позиции и обладающие высоким потенциалом лояльности. Обычно это высшее руководство компании, близкое к отцам-основателям, имеющие часть акций компании и связывающее свои будущие перспективы с данной компанией. Не стоит строить иллюзий в отношении того, чтобы добиться такого уровня лояльности у большинства служащих организации. Такая лояльность называется

- А. имитационная
- Б. потенциальная
- В. мотивированная
- Г. стандартная
- Д. на уровне ценностей

Тест 6. Динамичный процесс, изменяющийся во времени под влиянием внешних и внутренних причин, и отражающий готовность индивида предпринять действия, которые в социально-культурной среде более высокого уровня могут быть расценены, как нарушение существующих норм и традиций. А также и само поведение, нарушающее эти нормы называется

Тест 7. Соотнесите понятия и их характеристики:

А. благонадежность;

Б. приверженность;

В. лояльность;

1. идентификация себя с компанией, вовлеченность и личная заинтересованность в ее делах и успехах;

2. законопослушность, честность, высокие моральные принципы;

3. преданность и верность компании, желание быть полезным.

Тест 8. Расставьте в необходимой последовательности этапы позитивной модели развития отношения работника к организации:

А. благонадежность;

Б. приверженность;

В. лояльность.

9. Представьте, что вы как руководитель компании пропагандируете определенный набор ценностей, стремясь сделать подлинно лояльными как можно большее количество сотрудников. А среди персонала есть один человек, который высмеивает все ваши усилия. Мало того, кто-то начинает его поддерживать и распространять обидные шутки и издевки. Кроме того, количество лояльных сотрудников не увеличивается, несмотря на все ваши усилия. Те, кто был вам верен, вдруг почувствовали неуверенность, их позиция оказалась не такой уж прочной, они стали сомневаться в том, что компания заслуживает их верного и трепетного отношения.

Определите ситуацию. Какие решения должен принять менеджмент компании?

10. Стандарт компании утверждает одни требования к сотрудникам, а на самом деле в компании приветствуются другие типы и модели поведения. И даже если сотрудники на тренингах научатся вести себя «по стандарту», то в практике работы они будут поступать иначе, поскольку заданная таким стандартом модель поведения противоречит организационной культуре.

Какая ошибка внедрения стандарта наблюдается в данной компании?

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

БИЛЕТ № 1

1. Дайте понятие кадровой безопасности и системы кадровой безопасности организации.

2. Определите влияние профессионально важных и профессионально недопустимых качеств личности на кадровую безопасность организации.

3. **Кейс:** Ольга открыла глаза, и первая мысль была: опять на работу, не хочу! Последнее время с ней творилось что-то непонятное. Работа, которая раньше вызывала радость и желание скорее утром попасть в офис и погрузиться в любимые сводки и отчеты, перестала радовать.

Раздражало все: бестолковые подчиненные, не способные решить ни один вопрос без ее вмешательства, требовательные заказчики, которым нужно все самое лучшее и как можно быстрее (а ведь я не машина!). Руководитель проекта что-то стал слишком часто заходить в кабинет и смотреть, чем она занимается, – уж не собирается ли он заменить ее новым сотрудником Андреем, недавно пришедшим в их отдел по рекомендации из министерства? А ведь он совсем зеленый, ему еще работать и работать, чтобы постичь тонкости нашего бизнеса... Только кто сейчас на это смотрит?

Ольга заварила крепкий кофе, налила в чашку, но она вдруг выскользнула из руки. Черная лужица разлилась по полу. Не везет, так не везет! И зачем надо было соглашаться совмещать свою работу и замещать ушедшую в декрет коллегу? Ведь не успеваю ничего! Деньги, конечно, очень нужны, сын в этом году оканчивает школу, хочет поступать в университет, а репетиторы нынче недешевы! Да и бывший муж не торопится помогать...

Ну вот, опять сердце колет, да и голова уже третий день просто раскалывается. Куда же делись эти таблетки, неужели на работе забыла? Что-то все забываю последнее время. И сил совсем нет. А ведь мне нет еще и 40!

Вопросы:

1. Проанализируйте симптомы Ольги и поставьте диагноз: это выгорание, стресс, психическое заболевание?
2. Какие угрозы ощущает она на рабочем месте?
3. Дайте рекомендации, как вернуть радость жизни и удовольствие от работы.

БИЛЕТ № 2

1. Определите субъекты и объекты кадровой безопасности организации.
2. Объясните, как выявить сотрудника, принадлежащего к группе риска.
3. **Кейс.** Ниже приведены случаи, когда работодатели отказывали соискателю в трудоустройстве из-за его (ее) хобби или увлечения. Проанализируйте, насколько это было правомерно и обоснованно.

1. На вакансию продавца с графиком работы 2/2 пришла болельщица футбольного клуба «Зенит». Она сказала, что в дни матчей она не может присутствовать на работе, так как ходит на стадион и сопровождает команду с фанклубом. Поэтому мы с ней обсудили на собеседовании несовместимость ее увлечений и специфику графика работы в нашей компании. Отказ она восприняла как мотивированный и ушла без обиды на нашу компанию.

2. На должность страхового агента пришел наниматься байкер, бывший тату-мастер, сам весь в татуировках и пирсинг в носу. Увлекается ролевыми играми и экстремальным спортом. Отказали, так как увлечения человека оставляют след на его внешности, при работе с клиентами это неприемлемо!

3. Девушка очень увлекалась йогой, затем начала рассказывать про кришнаитов и множество подробностей, которые работодателю знать не обязательно. Создала впечатление немного «летающей», а при работе с деньгами это недопустимо. Если бы промолчала, создалось бы положительное впечатление.

БИЛЕТ № 3

1. Охарактеризуйте внешние и внутренние субъекты, способствующие обеспечению кадровой безопасности организации.

2. Приведите примеры мер, предпринимаемых в отношении сотрудников из групп риска.

3. **Кейс.** Ниже приведены случаи, когда работодатели отказывали соискателю в трудоустройстве из-за его(ее) хобби или увлечения. Проанализируйте, насколько это было правомерно и обоснованно.

1. Соискатель на собеседовании рассказал, что он собирает женские колготки. На мой взгляд, довольно странное увлечение для взрослого мужчины...

2. Да, отказали кандидату, активному и увлекающемуся экстремальными видами спорта, так как позиция была под очень спокойного усидчивого человека. Парень хороший, но не осилил бы монотонные будни в компании. Кроме того, научены горьким опытом предыдущего сотрудника: замучил больничными по травмам ног-рук на 1–2 месяца!

3. Он был готов, а так как его трудовая деятельность заключалась в общении с клиентами, мы отказали ему в трудоустройстве (меня свои взгляды он не хотел).

4. Увлечение музыкой в стиле «металл». Внешний вид и одежда были соответствующие. При всем при этом кандидат была женщина на должность главного бухгалтера, единственный случай за 8 лет работы.

БИЛЕТ № 4

1. Раскройте цель функционирования системы обеспечения кадровой безопасности организации.

2. Объясните психологические особенности поведения работника в период организационных перемен.

3. **Кейс.** Ниже приведены случаи, когда работодатели отказывали соискателю в трудоустройстве из-за его(ее) хобби или увлечения. Проанализируйте, насколько это было правомерно и обоснованно.

1. Кандидат занимался каким-то китайским единоборством. Философия жизненная и его внешний вид тому соответствовали. Кандидат на должность юриста, отличные навыки! Но прическа – короткая стрижка, на затылке тонкая длинная косичка. Директору трудно было представить его в арбитражном суде.

2. Это хобби – экстремальные стрижки и цвета волос, а также пирсинг на лице в неумеренном количестве. В нашей работе с клиентами это недопустимо.

3. Отказывали, когда кандидат, претендующий на вакансию с постоянной занятостью в офисе, указывает в качестве увлечений путешествия. Кроме того, рассказывает на собеседовании о совершенных и планируемых поездках. Понятно, что он проработает недолго.

4. Работник не мог работать по графику пн-пт, так как в пятницу он ходит в церковь (не христианскую) молиться.

БИЛЕТ № 5

1. Опишите виды противоправного поведения сотрудников организации.

2. Приведите примеры социально-психологических состояний, страхов и неуверенности у работников и меры по борьбе с ними.

3. **Кейс.** Проанализируйте методы дисциплинарного контроля, применявшиеся в компаниях сотрудников. Оцените, насколько они результативны и правомочны.

Кира Арбенина, дизайнер: «Лет 10 назад я работала в одном рекламном агентстве. Его совладельцем был этакий явный вчерашний браток с классической комплекцией «ушки, лысина, животик, кошелек». Надо сказать, что самым привлекательным в этом агентстве было кафе, там действительно здорово кормили. На аппетит я сроду не жаловалась, поэтому, когда было время, ходила обедать несколько раз в течение рабочего дня. И вот эти «ушки» вызвали меня к себе в кабинет и категорически потребовали ограничить потребление пищи в рабочее время, потому что «творец должен быть голодным», а на сытый желудок, мол, только спать хорошо. А потом он еще и приказ издал: всем сотрудникам агентства обедать не чаще одного раза в день».

Алексей Солнцев, арт-директор: «На моей первой работе директор любил издеваться над молоденькими сотрудницами. Происходило это так. На еженедельной летучке он вдруг выделял одну из девочек, желательно из новеньких. И начинали на нее сыпаться начальственные милости. И лучший сотрудник она, и премию ей, и пообедать с руководством, и домой отвезти, если задержалась в офисе. Пару-тройку недель

девочка живет как в раю, а потом отношение резко меняется. Минута опоздания – выговор, каждую летучку – выволочка, по каждому поводу штраф. А потом так же резко травля прекращалась, и на какое-то время в офисе становилось спокойно».

БИЛЕТ № 6

1. Раскройте сущность Концепции безопасности кадрового развития.

2. Объясните влияние на кадровую безопасность стресса у сотрудников.

3. **Кейс.** Проанализируйте методы дисциплинарного контроля, применявшиеся в компании. Оцените, насколько они результативны и правомочны.

Ксения Григорьева, журналист: «Сложно представить себе более плохое место работы, чем один крупный западный издательский дом, который в России выпускает несколько популярных журналов. В одном из таких журналов я работала. Там было расписано все: за опоздания – штраф, перекуры – по расписанию, обед – четко от и до. За спиной – камера, которая смотрит на экран твоего компа. Не то что в личную почту или на Facebook залезть, даже по сайтам свободно погулять нельзя, специальные люди сразу интересуются: для какой такой надобности вы туда-то заходили? Для какой статьи вам понадобилась такая информация? С коллегами болтать – нельзя, книжку или журнал на рабочем месте почитать – не дай бог. По телефону – тоже не приветствуется. При этом работы там было не так много, и периодически случалось часами сидеть, тупо таращась в одну точку. Единственное, что не регламентировалось, – это походы в туалет. И когда мне было нечего делать, я запиралась в кабинке и играла в игрушки на телефоне. Через два месяца сбежала оттуда. Вспоминаю с ужасом».

БИЛЕТ № 7

1. Изложите последовательность этапов построения системы обеспечения корпоративной безопасности.

2. Объясните влияние депрессии сотрудников на кадровую безопасность организации.

3. **Кейс.** Проанализируйте методы дисциплинарного контроля, применявшиеся в компаниях сотрудников. Оцените, насколько они результативны и правомочны.

Яна Большова, бухгалтер: «У меня на предыдущей работе было ДМС. Казалось бы – хорошо. Но не тут-то было. Больничные без проблем принимали только из тех клиник, к которым мы были прикреплены по ДМС. Мотивировалось это просто: чтобы сотрудники не покупали больничные у знакомых врачей. Москвичам-то было все равно, а вот тем, кто жил в области, при болезни приходилось несладко. Вызвать врача на дом можно было только в пределах МКАД. Так что приходилось с любой температурой, в любом состоянии тащиться на другой конец Москвы в страховую поликлинику и брать больничный там. Не принять больничный из другой поликлиники они, конечно, не имели права, но премию за такое срезают. А премия – ползарплаты».

Антон Морозов, системный администратор: «Бич нашей компании – принудительные корпоративы. Каждую пятницу – кабак или пьянка в офисе. Не прийти – нельзя, сразу попадаешь в немилость, могут и выговор вклеить. Но пятницы – еще ладно, а вот выезды на выходные раз в два-три месяца – это вообще за гранью добра и зла. Причем выезды бывают не только за город, но и в Финляндию, благо от Питера рукой подать. Самое абсурдное – то, что отсутствие визы или загранпаспорта не является оправданием. Запросто можно без премии остаться».

БИЛЕТ № 8

1. Дайте понятие кадрового риска.

2. Укажите что должен делать менеджер для профилактики и борьбы с последствиями стресса.

3. **Кейс.** Проанализируйте методы дисциплинарного контроля, применявшиеся в компаниях сотрудников. Оцените, насколько они результативны и правомочны.

Анастасия Соколова, референт: «Мой шеф – идеальный начальник. Все хорошо – и отпустит, если надо, и к опозданиям не придирается, и в отпуск без проблем отпускает. Один пункт у человека: на дух не переносит яркий лак для ногтей.

Реально орать начинает, как видит сотрудницу с таким лаком. Может домой отправить или в ближайший салон красоты – перекрашивать».

Игорь Зеленский, ветеринар: «В одной из клиник, где я работал, начальство требовало приходить на работу за 15 минут до официального начала рабочего дня, чтобы написать отчет о том, что ты сделал за вчерашний день. Кроме того, в отчете требовалось указать, как вчера работали твои коллеги. Потом нам задачу «облегчили» – разбили на пары. И в отчете стало нужно писать не про весь коллектив, а про себя и свою «пару».

Анна Богданова, секретарь: «Как-то раз я работала в конторе, где очень трепетно относились к рабочему времени. Больше 5 минут опоздания или задержки с обедом – надо идти в отдел кадров, брать бланк, писать объяснительную, заверять ее у своего начальника, относить обратно в кадры, а потом еще раз сходить в кадры – расписаться в приказе. Все это занимало минимум полчаса. Вот такая борьба за экономию рабочего времени. А еще у нас требовалось на каждый выход из офиса – встречу с клиентом, поход в магазин за канцтоварами и так далее – оформлять служебную командировку. И на это тоже тратилось минимум полчаса».

БИЛЕТ № 9

1. Охарактеризуйте риски кадрового потенциала.
2. Определите причины, этапы, стратегии и тактики управления конфликтами в организации.
3. **Кейс.** Проанализируйте методы дисциплинарного контроля, применявшиеся в компаниях сотрудников. Оцените, насколько они результативны и правомочны.

Денис Никифоров, менеджер: «Однажды наш коллега неудачно прыгнул с парашютом и крепко «поломался». Из-за этого проект, который он вел, оказался под угрозой срыва. Срочно пришлось перебрасывать человека с другого проекта, тому пришлось входить в курс дела – в общем, были сложности, и серьезные. После этого руководство озарило: а давайте-ка запретим нашим сотрудниками рисковать собой! И со всех нас потребовали подписку о том, что мы обязуемся не заниматься экстремальными видами спорта. Не хочешь отказываться от

дайвинга или кайтинга – увольняйся! Разумеется, все подписали, но как продолжали гонять кто на доске, кто под парусом – так и продолжают. Только фотографиями теперь на работе не похващаешься!»

Алина Градская, юрист: «В нашей фирме руководство просто помешано на коммерческой тайне. Бумаги нельзя брать с собой, чтобы поработать дома. Все документы могут быть либо в руках у сотрудника, либо в сейфе. Доходит до смешного. Однажды коллега вышла в туалет, заперев кабинет на ключ. Через пять минут вернулась обратно, а у двери – ее начальник и сотрудник службы безопасности. Зашли вместе с ней в кабинет, увидели, что бумага не в сейфе. Она объясняет: я же кабинет заперла, дверь надежная. Не спасло: уволили ее за нарушение правил безопасности. Еще у нас есть обязательное требование – никаких бумаг в урне. Все черновики и ненужные бумажки – в измельчитель. Эти правила были бы понятными и очевидными, если бы мы действительно работали с секретными и важными документами, а не с обычной офисной текушкой».

БИЛЕТ № 10

1. Опишите риски мошенничества сотрудников организации.

2. Приведите примеры дискриминации, нарушений прав работников на рабочем месте.

3. **Кейс.** Проанализируйте методы дисциплинарного контроля, применявшиеся в компаниях сотрудников. Оцените, насколько они результативны и правомочны.

Андрей Воробьев, технолог: «Большинство наших странностей связано с дресс-кодом. Во-первых, дамам категорически запрещены любые брюки. Во-вторых, под запретом распущенные волосы у женщин и длинные – у мужчин. В-третьих, никаких украшений, кроме обручальных колец. Закрытые колени, плечи и даже локти – само собой разумеется. Но самое странное – категорически запрещены любые зеленые цвета в одежде. Начальница их не любит, и все тут. А еще она не любит блондинок. И на работу их не берет. Ни натуральных, ни крашенных. Так что в нашем офисе ни одной светловолосой дамы нет».

Александр Макеев, программист: «Я работал в американской компании. Все руководство – из Штатов. Так вот в контракте у нас было отдельно оговорено: все, что связано с половым вопросом, – жесткое табу. Я не про отношения говорю, и не про домогательства. А вообще про все: про анекдоты, про флирт, про «обмен опытом» в курилке. Можно было влететь на штраф за абсолютно невинную фразу типа «мы с моей девушкой вчера провели чудесный вечер». Однажды к нам приехали наши региональные партнеры, и на банкете по поводу удачно подписанного контракта некий суровый сибирский мужик произнес тост за прекрасных дам и уточнил, что мужчины пьют стоя. После этого исполнительный директор, дама бальзаковского возраста, покинула праздник, на следующий день улетела в Штаты и там легла в клинику неврозов, дабы излечиться от последствий шока, вызванного неслыханным сексуальным оскорблением».

БИЛЕТ № 11

1. Охарактеризуйте причины, мотивы, способы выявления мошенничества и методы борьбы с ним.

2. Определите, что вызывает агрессию на рабочих местах, признаки насилия и рекомендуемые действия.

3. **Кейс.** В Вашей компании появился новый работник, который ведет с коллегами интригующие разговоры о дополнительных заработках и новых возможностях, проводит массу рабочего времени за многочисленными телефонными разговорами, не относящимися к служебным обязанностям. Вы заметили, что он пользуется авторучкой и блокнотом с логотипом организации, являющейся вероятнее всего финансовой пирамидой. В понедельник, среду и пятницу работник не может после 18 часов выполнять даже очень срочные дела.

Проанализируйте ситуацию. К какой группе риска относится данный сотрудник? Почему, присутствие таких людей в организации, рассматривается как угроза для предприятия? Какие меры необходимо предпринять менеджменту компании?

БИЛЕТ № 12

1. Опишите значение оценки уровня кадровых рисков.

2. Объясните, как противостоять психическому насилию на работе: моббинг, буллинг, харассмент.

3. Кейс. В одном из исследований респонденты указали на следующие качества сотрудников старшего поколения в возрасте от 45 лет, работающих в их компаниях: «Терпимость к трудностям компании»; «Готовность прийти на помощь товарищам»; «Инициативность»; «Озлобленность»; «Последовательность»; «Системность»; «Особых отличий не вижу, все зависит от человека»; «Отсутствие амбиций»; «Отсутствие инициативы»; «Отсутствие креативности»; «Пофигизм»; «Рассудительность»; «Старая закваска»; «Спихнуть работу на другого»; «Умение находить общий язык с людьми, работать в коллективе»; «Активность и жизнерадостность»; «Альтруизм и знание слова "надо"»; «Более качественное образование! Не было однодневных курсов, которые вручают диплом, а знания вбить не успевают. К сожалению, кандидатов с таким уровнем образования очень много!»; «Быстрая утомляемость»; «Вредность»; «Вынос мозга молодому поколению»; «Воспитанность»; «Соблюдение субординации»; «Забычивость»; «Желание получать новую информацию и менять принципы работы»; «Зрелый взгляд на отношения в коллективе, наставничество»; «Любят поболтать»; «Придирчивость»; «Принципиальность»; «Желание свалить домой пораньше, как с ненавистного завода в 1964 году»; «Часто отсутствует лояльность к компании»; «Жизненная мудрость»; «Стойкая убежденность в своих взглядах»; «Уверенность в себе»; «Страх перемен, стагнация»; «Преданность делу»; «Осмысленное желание работать именно в этой компании, что для компании, несомненно, ценно», «Не хотят обучаться ничему новому и всегда считают, что они правы и молодое поколение им не указ»; «Провал в знаниях ПК».

Задание:

Проанализируйте эти аргументы. Могут ли какие-либо из высказываний влиять на особое отношение к сотрудникам старшего возраста при найме?

БИЛЕТ № 13

1. Изложите порядок качественного анализа кадровых рисков.
2. Определите деятельность менеджера в рамках программы по предотвращению насилия на рабочих местах.

3. Кейс. В компанию приняли на работу специалиста, который быстро стал фаворитом руководителя, без явных на то причин. Будучи по положению далеко не первым лицом, в отсутствие руководителя он вел себя как хозяин, неуважительно обращался с равными и высшими по должности и совсем бесцеремонно – с нижестоящими.

Чем опасны такие работники? Как необходимо поступить руководителю в данной ситуации?

БИЛЕТ № 14

1. Изложите порядок количественного анализа кадровых рисков.

2. Объясните, как распознать манипуляции и определите способы защиты от них.

3. Кейс. Мария, по роду занятий – менеджер проектов. Она хороший специалист и подлинный трудоголик. И еще – она часто меняет место работы. Она всегда с удовольствием рассказывает о новой замечательной компании, об исключительных карьерных перспективах, о замечательных коллегах и руководителях. Проходит год, максимум полтора и она уже перешла в другую компанию, в которой, по ее словам: «замечательные перспективы, чудесные коллеги, интересная работа». К своим тридцати годам она поменяла уже пять или шесть компаний. И это последнее место работы тоже будет не последним.

Чем опасны такие работники? Как необходимо поступить руководителю в данной ситуации?

БИЛЕТ № 15

1. Охарактеризуйте методы управления кадровыми рисками.

2. Приведите пример нейролингвистического программирования как метода манипулирования персоналом.

3. Кейс. Сотрудник регулярно захватывающе рассказывает об азартных играх, своих достижениях и крупных проигрышах. А его супруга регулярно в день зарплаты приходит на работу. Проанализируйте ситуацию.

К какой группе риска относится данный сотрудник? Почему, присутствие таких людей в организации, рассматривается как угроза для предприятия? Какие меры предпринять менеджменту компании?

БИЛЕТ № 16

1. Изложите последовательность этапов управления кадровыми рисками.

2. Охарактеризуйте механизмы и принципы создания слухов как инструменты информационно психологического воздействия на работников.

3. **Кейс.** Сотрудники консалтинговой компании «Информ-услуги» стали замечать необычное поведение начальника одного из отделов Егора и его заместителя Михаила. Заключалось оно в тайном перешептывании, вздрагивании и поспешном сметании в ящик стола каких-то документов при приближении кого-либо к рабочему столу. Хотя у каждого сотрудника компании был персональный компьютер с выходом в интернет и подключением ко всем необходимым для работы системам, Егор стал приносить ноутбук из дома и часть времени работать именно на нем. Политика компании предусматривала возможность получения любым сотрудником вознаграждения за нового приведенного им клиента в виде процента с заключенного контракта. Хотя процент был немалым, тем не менее за несколько лет работы ни один клиент не был приведен ни Егором, ни его замом. Работа Егора и Михаила, когда все остальные сотрудники компании уходили домой, сначала казалась руководству компании проявлением лояльности, но потом это стало настораживать.

Деятельность отдела Егора предусматривала периодическое обращение с запросами на получение справок и информации в другой отдел компании, занимающийся полевыми исследованиями. Перед Новым годом руководство компании решило подвести итоги работы сотрудников за год для определения размера годовой премии и попросило представить соответствующую статистику по отделам. Каково же было удивление руководителя, когда оказалось, что треть запросов Егора в другие отделы была по компаниям и людям, неизвестным и не проходящим ни по одному из официальных контрактов компании. Внутреннее расследование вскрыло, что Егор на свое имя заключил несколько контрактов на оказание информационных услуг со сторонними организациями, привлек к этой работе

Михаила и оба получали крупные суммы денег. При этом для выполнения контрактов использовались информационные ресурсы и базы компании.

Руководитель вызвал к себе Егора:

– Егор, сложился конфликт интересов, ты в рабочее время, используя ресурсы компании, работаешь на себя, тем самым нанося ущерб всем нам. И в эту работу ты втянул своего заместителя. Чем ты это можешь объяснить?

– Да вот просто денег всегда не хватает, хотелось больше заработать...

Задание:

Что в этих условиях должно предпринять руководство компании?

БИЛЕТ № 17

1. Дайте краткую характеристику Системы контроля персонала.

2. Укажите причины распространения сплетен как инструментов информационно психологического воздействия на работников.

3. **Кейс.** Уволить людей обычными способами не всегда удается. Заявление по собственному желанию готов подписать не каждый, опозданиями и прогулами тоже грешат не все. В этой ситуации руководители идут на хитрости, а часто и на подлость, подталкивая подчиненных к поступкам, за которые их легко можно выгнать с работы. В офисе одной из подмосковных девелоперских компаний перед Новым годом появился ящик хорошего французского коньяка. Он стоял в коридоре открытый и бесхозный. Через пару дней сотрудники начали потихоньку вынимать из него по бутылке, никто за это не бил их по рукам.

29 декабря работники решили не мелочиться и опустошили ящик целиком, а его содержимое принялись распивать по кабинетам. Ровно в этот момент руководитель компании вдруг пришел в ярость и потребовал от персонала объяснений, какого дьявола они пьют на рабочем месте, да еще и коньяк, специально приобретенный для подарков клиентам. Веских аргументов в свою защиту не нашел никто. Проштрафившиеся

сотрудники сели писать объяснительные записки, а шеф бушевал по всему офису. В последний рабочий день уходящего года треть коллектива этой компании написала заявления об уходе по собственному желанию. В противном случае их грозили уволить по статье за пьянство в офисе. Тем, кто пытался отказаться писать заявление, пригрозили обвинениями в воровстве и обращением в милицию.

По словам одного из уволенных Алексея М., таким способом его бывший шеф решил проблему сокращения штата о необходимости этой меры говорилось с начала экономического кризиса. «В этой ситуации работник бессилен, – комментирует адвокат московской коллегии адвокатов Павел Ламбров. – Факт распития алкогольных напитков на рабочем месте налицо. Увольнение по этому основанию не противоречит закону». По мнению Ламброва, сотрудников никто не принуждал выпивать, они сделали это по собственной инициативе, да еще и в рабочее время, значит, действия работодателя, как бы они ни выглядели с моральной точки зрения, можно считать вполне оправданными.

Вопросы:

1. Что надо было сделать сотрудникам, чтобы не поддаться на провокацию?
2. Приведите примеры провокаций, с которыми вы сталкивались на работе или в повседневной жизни.

БИЛЕТ № 18

1. Раскройте ошибки в системе кадрового контроля.
2. Определите особенности провокации как инструмента информационно психологического воздействия на работников.
3. **Кейс.** Молодой человек приходит в компанию с уже сложившимися отношениями, попадает в отдел логистики. Через какое-то время его начальник становится начальником всего отдела, а молодой человек занимает его место. Со временем он понимает, что так и не смог вписаться в сложившуюся систему межличностных отношений на работе, а нынешние его подчиненные продолжают за советом обращаться к старому начальнику. Попытки проявить силу, чтобы завоевать авторитет не увенчались успехом, в итоге несколько

сотрудников написали жалобу, и начальник отдела выставил ультиматум: «либо вы решаете это проблему самостоятельно, либо увольнение». Молодой человек был уволен.

Определите сложившуюся ситуацию. Предложите, какие рекомендации можно дать руководству, а какие молодому человеку?

БИЛЕТ № 19

1. Раскройте сложности контроля персонала при наборе и отборе.

2. Объясните применение модели позитивного отношения сотрудника к компании для обеспечения кадровой безопасности.

3. **Кейс.** В одной из нижегородских туристических фирм шеф выбрал следующую тактику. Так как весь персонал сидел в общем кабинете, а система отопления контролировалась из кабинета начальника, то он просто ставил температуру на максимум, устраивая своим подчиненным настоящую баню.

Этим мучениям работники подвергались по единственной причине: у части коллектива был конфликт с руководителем, и босс всеми силами пытался выжать их из фирмы. Не выдержав таких условий, все недовольные уволились.

«У нас не было выбора, – рассказывает Татьяна, одна из пострадавших, – мы просили снизить температуру, но в ответ только слышали, что система сломалась. Пришлось писать заявление. Слава богу, что к тому моменту мы давно уже искали новую работу, поэтому сейчас все трудоустроены.

По словам Татьяны, ее бывшие коллеги, оставшиеся в фирме, работают во вполне комфортных температурных условиях, так что доказать что-либо уже невозможно.

Вопрос:

Что надо было сделать сотрудникам, чтобы не поддаться на провокацию?

Правомерны ли действия руководства?

БИЛЕТ № 20

1. Раскройте значение контроля персонала в процессе трудовой деятельности.

2. Объясните, как определить благонадежность, лояльность, приверженность сотрудников компании.

3. Кейс. У работников небольшого торгового предприятия в Самаре был конфликт с начальником. Руководитель не мог уволить персонал по статье – не было повода. Тогда он прибегнул к «химической атаке» – затеял еженедельную перекраску стен офиса.

«Находиться в постоянной вони от краски было просто невозможно, – говорит Виктор, один из противников бывшего шефа, – причем необходимости в ремонте никакой не было».

На такой затратный способ избавиться от недовольных руководитель решился потому, что у него на складе хранился давно просроченный запас краски, который нужно было как-то использовать, а сам офис компании должны были скоро сносить.

После двух недель постоянного ремонта и головных болей от запаха краски часть сотрудников написала заявления по собственному желанию.

Вопросы:

Что надо было сделать сотрудникам, чтобы не поддаваться на провокацию?

Правомерны ли действия руководства?

БИЛЕТ № 21

1. Опишите значение контроля персонала при увольнении, безопасное увольнение.

2. Объясните, как выявить неблагонадежность и факторы неблагонадежности персонала.

3. Кейс. *Ольга, владелица сети салонов красоты:* «Моя племянница окончила курсы парикмахеров, и брат попросил взять ее в один из моих салонов. Проблемы начались еще в процессе оформления на работу. Она сказала, что не хочет оформляться как стажер, что для ее резюме это будет плохое начало. Я пошла ей навстречу, и она была принята как младший мастер. Почти сразу начались опоздания, через месяц мне в лицо было высказано недовольство зарплатой и коллективом, к тому же племянница распространяла сплетни обо мне, о моей семье и разных семейных проблемах, о которых слышала дома от отца. Мне пришлось ее уволить после прохождения испытательного срока, и брат на меня очень обиделся, считая, что я не дала его дочери второй шанс».

Виталий, менеджер по продажам: «Так получилось, что у меня с коллегой, вопреки всем правилам, случился служебный роман. Когда он завершился, мы продолжали работать вместе и, соответственно, виделись каждый день. Мы расстались по моей инициативе, и девушка была очень на меня обижена, что не могло не сказаться на работе. Она распространяла сплетни обо мне не только среди сотрудников, но и среди клиентов. Могла позвонить поставщику и от моего имени отменить заказ, сорвать поставку и сказать, что это было мое поручение. В итоге, когда таким образом сорвалась очень важная сделка и наш основной клиент ушел к конкурентам, нас обоих уволили без каких-либо разбирательств».

Задание

Проанализируйте ситуации и ответьте на вопрос кейса – чем опасны такие сотрудники.

БИЛЕТ № 22

1. Раскройте механизмы обеспечения кадровой безопасности при формировании кадрового потенциала организации.

2. Объясните, что необходимо делать менеджменту для развития лояльности персонала.

3. **Кейс.** *Кристина, руководитель по развитию сети японских ресторанов:* «Владельцы сети всегда стремились расширять свой бизнес, за год они должны были открыть 10 новых ресторанов в Москве и еще 15 в других городах России. Мы старались делать все как можно быстрее, и это в итоге сказалось на качестве новых заведений. Если вопросы аренды, оборудования, ремонта еще удалось решить в более-менее приемлемые сроки, то с персоналом и управляющими была просто беда. Мы не успевали в такие короткие сроки обучить официантов и поваров нашим стандартам, и количество жалоб от посетителей росло в геометрической прогрессии. В итоге нам пришлось закрыть семь ресторанов, которые пустовали и приносили убытки».

Семен, владелец дизайн-бюро: «У меня был сотрудник Виталий – очень инициативный менеджер по производству продукции нашего дизайна. Мы решили произвести пробную партию полок для книг из прозрачного пластика. Для первой партии я просил организовать производство 1000 штук, чтобы понять, как будут идти продажи, но Виталий решил по-своему и заказал

партию в 10 000 штук, аргументируя это тем, что, по его мнению, товар разберут как горячие пирожки. Когда я узнал об этом, то уволил его в тот же день, хотя все 10 000 действительно раскупили очень быстро. Субординация для меня превыше всего».

Задание

Проанализируйте ситуации и ответьте на вопрос кейса – чем опасны такие сотрудники.

БИЛЕТ № 23

1. Раскройте механизмы обеспечения кадровой безопасности при приеме на работу физических лиц.

2. Объясните, как распознать приверженность сотрудника: отличительные признаки.

3. **Кейс.** *Виктор, руководитель IT-компании:* «У меня в подчинении был сотрудник Игорь, отвечающий за базы данных. Компания у нас небольшая, поэтому мы старались, чтобы один человек выполнял максимальный объем работы. Этот сотрудник занимался не только безопасностью баз данных, но и нашим веб-сайтом, установкой программного обеспечения сотрудникам, технической поддержкой бухгалтерии. В какой-то момент я понял, что нельзя замыкать столько ответственной работы на одном человеке, и мы взяли второго сотрудника, чтобы работа была разделена.

Но Игорь не только не стал с ним делиться работой, но и пришел ко мне с требованием повысить ему зарплату и уволить второго человека. Когда я отказался, Игорь написал заявление об увольнении и, уходя, пообещал, что мы все об этом пожалеем. На следующий день у нас действительно случилась полная неразбериха, потому что он поменял все пароли и стер из базы данных большой объем информации, а также разместил на нашем сайте большой баннер «Компания жуликов и воров». Поскольку мы все понимали, чьих это рук дело, наша служба безопасности довольно быстро решила эту проблему. Однако нам потребовалось еще некоторое время, чтобы восстановить информацию и репутацию».

Задание:

Проанализируйте ситуации и ответьте на вопрос кейса – чем опасны такие сотрудники?

БИЛЕТ № 24

1. Раскройте механизм обеспечения кадровой безопасности в процессе выполнения сотрудниками должностных обязанностей.

2. Дайте сравнительную характеристику лояльности в понимании различных культур.

3. **Кейс.** Предприятие решило инвестировать часть свободных денежных средств в фондовый рынок, для чего был открыт счет в брокерской конторе. Обмен информацией производился в электронном виде, подлинники забирались у брокера довольно редко. Поэтому было принято решение хранить первичные документы у экономиста, а в бухгалтерию сдавать электронные копии. Когда цены на акции резко упали, экономист, боясь, что его лишат очередной премии, решил скрыть этот факт, подделав электронную копию – в надежде, что вскоре ценные бумаги вырастут в цене. Однако предприятию срочно понадобились деньги, и факт подтасовки был обнаружен.

Вопросы:

Как квалифицируется правонарушение, совершенное экономистом. Какого наказания он заслуживает?

Какое решение необходимо предпринять менеджменту компании для предотвращения подобных случаев впредь?

БИЛЕТ № 25

1. Раскройте механизмы обеспечения безопасности сотрудников организации.

2. Определите факторы формирования приверженности персонала.

3. **Кейс.** В связи с увольнением сотрудника, занимающегося снабжением, на вакансию пришел новый работник и приступил к своим обязанностям. Через некоторое время торговый агент одного из поставщиков в телефонном разговоре с новичком поинтересовался, куда теперь перечислять «премию». Поскольку новый работник сразу информировал руководство, было установлено, что поставщик выплачивал

«откаты». После того как организация прервала отношения с данным поставщиком, последний пытался их восстановить, ссылаясь на то, что его действия укладывались в повсеместную практику.

Вопросы:

Как квалифицируется правонарушение совершенное уволившимся снабженца? Можно ли его наказать?

Какое решение необходимо предпринять менеджменту компании для предотвращения подобных случаев впредь?

Рекомендуемая литература

1. Богомолова, Т. П. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) : [16+] / Т.П. Богомолова, Э. А. Понуждаев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 419 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245> (дата обращения: 12.07.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9883-9. – DOI 10.23681/570245. – Текст : электронный.

2. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 389 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621880> (дата обращения: 12.08.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04494-6. – Текст : электронный.

3. Соломанидина, Т. О. Кадровая безопасность компании : учебное пособие / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. – 559 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. – (Высшее образование: Бакалавриат). – DOI 10.12737/23580. – ISBN 978-5-16-012411-7. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1782789> (дата обращения: 10.09.2022). – Режим доступа: по подписке.

4. Соломанидина, Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала : учебное пособие / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 313 с. : табл., схемы – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684998> (дата обращения: 28.08.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-01609-2. – Текст : электронный.

5. Самраилова, Е. К. Современные методы мотивации и стимулирования труда работников: учебное пособие для студентов магистратуры : [16+] / Е. К. Самраилова, С. А. Шапиро, О. В. Андросова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 270 с. : ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL:

<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=601366> (дата обращения: 28.08.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-1276-3. – DOI 10.23681/601366. – Текст : электронный.

6. Хайрулина, Л.Р. Управление человеческими ресурсами. Практикум: тесты, темы докладов-презентаций, ситуационные кейс-задания / Л.Р. Хайрулина. – Омск: Издательский центр КАН, 2021. – 156 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_46691994_38061501.pdf (дата обращения: 27.08.2022). – ISBN 978-5-907156-93-7. – Текст: электронный.

7. Хайрулина, Л.Р., Шипицына И.В. Теория и практика рекрутинга: учебное пособие / Л.Р. Хайрулин, И.В. Шипицына. – Омск: КАН, 2020. – 208 с. – Режим доступа : по подписке. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_42880740_37866494.pdf (дата обращения: 12.07.2022). – ISBN 978-5-907156-32-6. – Текст : электронный.

8. Хайрулина, Л.Р., Ковалев А.И., Иваненко О.Б. Управление персоналом организации: учебное пособие / Л.Р. Хайрулина, А.И. Ковалев, О.Б. Иваненко. – Омск: КАН, 2021. – 370 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_46691847_46971413.pdf (дата обращения: 12.07.2022). – ISBN 978-5-907156-94-4. – Текст : электронный.

9. Чернопятов, А.М. Маркетинг персонала : учебник : [12+] / А.М. Чернопятов. – 2-е изд., стер. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 277 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=564386> (дата обращения: 12.07.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-0333-4. – DOI 10.23681/564386. – Текст : электронный.

Рекомендуемые интернет-ресурсы

№ п/п	Наименование портала (издания, курса, документа)	Рекомендуемые разделы, страницы	Ссылка
1	Журнал «Управление персоналом»	Архив номеров	www.top-personal.ru .
2	hr-journal	Статьи	www.hr-journal.ru
3	Ведущий портал о кадровом менеджменте	Вебинары, hr-библиотека	www.hrm.ru .
4	Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом	Библиотека статей	www.hrliga.com
5	Национальный союз кадровиков	Журнал KADROVIK. RU	http://www.kadrovik.ru .
6	Сообщество HR-менеджеров	Публикации	http://www.hr-portal.ru .
7	Центр тестирования и развития	Тесты на профориентацию, статьи	https://proforientator.ru/

Учебное пособие

Л.Р. Хайрулина, О.О. Князева

**УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ
ОРГАНИЗАЦИИ**

Верстка «ООО Издательский центр КАН»

Подписано в печать 07.12.2022.
Формат 60x84/16. Бумага писчая.
Оперативный способ печати.
Тираж 100 экз. Заказ № 1004.

Отпечатано в ООО «Издательский центр КАН»
644122, г. Омск, ул. Красный Путь, 30.
Тел.: (3812)24-70-79; 8-904-585-98-84
E-mail: pc_kan@mail.ru
vk.com/ic_kan.ru www.kan55.ru

Лицензия ПЛД № 58-47 от 21.04.97