

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П.КОРОЛЕВА»
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)

И.Н. МАХМУДОВА

КАДРОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ: МЕТОДЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ПЕРСОНАЛ

ЧАСТЬ 2. ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ УГРОЗАМ ПРИ ПОДБОРЕ КАДРОВ

Рекомендовано редакционно-издательским советом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева» в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся по основным образовательным программам высшего образования по направлениям подготовки 38.03.03, 38.04.03 Управление персоналом

САМАРА
Издательство Самарского университета
2018

УДК 338.2(075)
ББК 65.291я7
М363

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. Б. Я. Татарских;
д-р пед. наук, доц. Н. В. Соловова

Махмудова, Ирина Николаевна

М363 **Кадровая безопасность: методы воздействия на персонал. В 2 ч. Ч.2. Противодействие угрозам при подборе кадров:** учеб. пособие / *И.Н. Махмудова.* – Самара: Изд-во Самарского ун-та, 2018. – 88 с.

ISBN 978-5-7883-1337-5 (Ч.2)

ISBN 978-5-7883-1338-2

В данном учебном пособии изложены специфические методы работы с персоналом в условиях угрозы кадровой безопасности. Особое внимание уделено формам и методам работы с персоналом при подборе кадров.

Сведения, содержащиеся в рассматриваемых материалах, отражают основные аспекты кадровой безопасности организации и описывают методы управления кадровыми рисками. Описываются специфические методы противодействия манипуляциям как со стороны собственного персонала организации, так и со стороны внешних источников кадровых угроз.

Пособие включает практические упражнения для самостоятельной работы, методические подсказки, тестовые и кейс-задания, терминологический словарь специалиста кадровой безопасности.

Предназначено для студентов, обучающихся по основным образовательным программам высшего образования по направлениям подготовки 38.03.03 и 38.04.03 Управление персоналом.

Все сведения взяты из открытых источников, из практики действующих организаций.

УДК 338.2(075)
ББК 65.291я7

ISBN 978-5-7883-1337-5 (Ч.2)
ISBN 978-5-7883-1338-2

© Самарский университет, 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	5
1. Противодействие угрозе переманивания сотрудников организации.....	7
Методы влияния при подборе кадров.....	7
Виды угроз переманивания сотрудников организации.....	7
Вербовка.....	12
Метод «сеяния сомнений».....	17
Метод «пространственных синестезий».....	19
Способы отслеживания (калибровки) и интерпретации результатов наблюдения по шкалам ранжирования пространственных синестезий.....	20
Модель «хорошо сформированного результата» (ХСР).....	21
Метод «выученная беспомощность»	22
Метод перевода фокуса внимания из «рамки результата» в «рамку проблемы».....	22
Методы «дополняющих ценностей».....	24
Метод «конфликт критериев».....	24
Партизанский рекрутинг	25
«Рекрутинговое браконьерство».....	28
Технология executive search.....	33
Экспаты. Руководители-иностранцы	33
Противодействие угрозе переманивания сотрудников организации и профилактика хедхантинга.....	38
2. Слухи, сплетни и провокации как инструменты психологического воздействия на работников.....	45
Сплетник в коллективе: как его вычислить и обезвредить.....	45
Что делать со сплетником, чтобы эффективно управлять персоналом.....	46
Как вычислить сплетников при приеме на работу.....	64
Защита работников от незаконного увольнения.....	65
Ответственность работодателя за незаконное увольнение работников.....	66
Практикум.....	68
Список литературы.....	77
Терминологический словарь	82

ВВЕДЕНИЕ

Учебное пособие написано для обучающихся направления подготовки «Управление персоналом», профиль «Кадровая безопасность». Оно включает несколько тематических модулей, раскрывающих специальные методы воздействия на персонал в рамках трудовых отношений в организации в целях противостояния угрозам кадровой безопасности.

Первый модуль (Часть 2. «Методы тайного воздействия на персонал») раскрывает группу методов тайного воздействия, среди которых манипуляции; психологические игры; рефлексивное управление на основе нейролингвистического программирования (НЛП); шантаж компетентностью; вербовка редких специалистов и др. Раскрывается содержание и особенности методов, позволяющих противодействовать угрозе переманивания сотрудников организации в результате *talent poaching* («кадрового браконьерства»), *talent raiding* («кадровых налетов»), *executive search* — «переманивания» лиц, принимающих решение, покушений на собственников и топ-менеджеров организации, при столкновении с методами «агрессивного» и «партизанского» рекрутинга в целом.

Каждый модуль описывает ситуации, взятые из реально действующих организаций (по понятным причинам автор не приводит их название). Каждая ситуация сопровождается методическими подсказками по их разрешению или предотвращению. В конце каждого блока приведены практические упражнения и задания для самостоятельной работы и закрепления материала.

Учебное пособие написано в соответствии с требованиями высшей школы и предназначено для обучающихся по программе магистратуры и аспирантуры, для преподавателей, а также практикующих руководителей служб безопасности, кадровых менеджеров и руководителей организаций.

Формируемые компетенции по изучаемым темам приведены в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования

по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (уровень магистратуры) от 3 июня 2013 г. № 466 (Собрание законодательства Российской Федерации, 2013, № 23, ст. 2923):

Общекультурные компетенции ОК:

ОК-2 – готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения;

Общепрофессиональные компетенции ОПК:

ОПК-3 – владение комплексным видением современных проблем управления персоналом в организации и понимание взаимосвязи управления организацией в целом и её персоналом;

ОПК-10 – владение методами и программными средствами обработки деловой информации, анализ деятельности и управления персоналом, способность взаимодействовать со службами информационных технологий и эффективно использовать корпоративные информационные системы.

Профессиональные компетенции ПК:

в организационно-управленческой и экономической деятельности:

ПК-8 – способность обеспечивать профилактику конфликтов в кросскультурной среде, поддерживать комфортный морально-психологический климат в организации и эффективную организационную культуру;

ПК-9 – способность разрабатывать программы первоочередных мер по созданию комфортных условий труда в организации, оптимальные режимы труда и отдыха, обеспечение безопасности для различных категорий персонала организации;

в аналитической и консультационной деятельности:

ПК-12 – владение принципами, формами и методами диагностики организационного развития, технологии проведения диагностики и мониторинга состояния развития организации, ее кадрового потенциала и умение использовать их в своей профессиональной деятельности;

ПК-17 – владение методами оценки и прогнозирования рисков в управлении персоналом, анализ травматизма и профессиональных заболеваний.

1. ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ УГРОЗЕ ПЕРЕМАНИВАНИЯ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Методы влияния при подборе кадров

Виды угроз переманивания сотрудников организации

Из всех угроз в адрес сотрудников организации, переманивание сотрудников является наиболее распространенной. Она является следствием действия закона рыночной конкуренции. На современном рынке труда данный закон оказывает прямое воздействие на хозяйственное поведение не только продавцов товара рабочая сила (т.е. наемных работников), но и его покупателей в лице работодателей. Они конкурируют между собой за возможность привлечь лучших по своим потребительским характеристикам работников. При этом интенсивность конкуренции зависит от двух факторов:

- уровня квалификации работника;
- степени дефицитности той или иной специальности.

В процессе рыночного соперничества работодатели используют **методы как добросовестной, так и недобросовестной конкуренции**. К последней группе методов относится, в частности, *переманивание* наиболее ценных сотрудников у конкурентов. Реализуя данный метод, конкретный работодатель преследует одновременно две цели:

- усилить собственные конкурентные позиции за счет улучшения качества своего человеческого капитала;
- ослабить позиции конкурентов, ухудшив качество их человеческого капитала.

В современных условиях на рынке труда используются новые **технологии реализации данной угрозы**. Решая задачу по переманиванию требуемого ему специалиста, конкретный работодатель может действовать не напрямую в режиме прямого предложения о переходе к нему на работу, а **через посредников**. Сегодня на рынке труда, в том числе – в России, действуют *рекрутинговые агентства*, предлагающие клиенту наряду с традиционными и так называемые «эксклюзивные услуги по охоте за головами», т.е. переманивание выбранного им специалиста другой организации.

Таким образом, от администрации любой современной организации требуется постоянное внимание к рассматриваемому аспекту кадровой безопасности.

Субъекты угрозы:

- для любых организаций кроме органов государственного управления – конкуренты;
- для государственных органов – подведомственные или подконтрольные ими коммерческие структуры.

Объекты угрозы:

- менеджеры высшего и среднего звена;
- ведущие специалисты;
- работники, представители высококвалифицированных рабочих профессий.

Формы реализации угрозы:

- предложение лучших условий найма;
- предложение о параллельном решении жизненно важной для человека проблемы (например, выдача кредита на покупку квартиры, оплата дорогостоящего лечения близкого родственника и т.п.);
- шантаж в форме угрозы передачи работодателю или правоохранительным органам компрометирующей сотрудника информации (наименее распространенная форма).

Основной причиной успешной реализации угрозы выступает недовольство переманиваемого сотрудника:

- экономическими или социальными условиями найма, включая их юридическое оформление (например, использование в отношении его «серых схем» оплаты труда);
- перспективами собственного профессионального и карьерного роста;
- факторами, характеризующими самого работодателя (устойчивость положения на рынке, масштаб и степень легитимности бизнеса, организационно-правовой статус и т.п.);

- общим состоянием психологического климата в организации (например, из-за реализуемой работодателем политики поощрения активной внутрифирменной конкуренции между сотрудниками);
- отношениями с непосредственным руководителем (чаще – из-за отсутствия у него необходимых личностных качеств, реже – в силу объективной психологической несовместимости);
- отношениями с коллегами по работе.

Примечание: ранжирование перечисленных выше причин по вероятности их практической реализации зависит, прежде всего, от возрастной или квалификационной категории, к которой принадлежит конкретный сотрудник (например, для граждан предпенсионного возраста приоритетное значение имеет стабильность бизнеса работодателя, для молодых специалистов - перспективы карьерного роста).

Организация противодействия угрозе реализуется преимущественно в рамках системы персонального менеджмента (а не системы менеджмента безопасности) на основе следующих принципов и распределения ответственности между инстанциями:

- **топ-менеджеры** (в сферах среднего и малого бизнеса – собственники) несут ответственность за выбор кадровой стратегии, основанной на требованиях доктрины «развития человеческого капитала организации», игнорирование которых делает любую организацию изначально уязвимой к рассматриваемой угрозе;
- **кадровая служба** несет общую ответственность за обеспечение безопасности наиболее ценных сотрудников организации от переманивания конкурентами путем внедрения в практику персонального менеджмента прикладных механизмов и технологий, направленных на сокращение до минимума перечня возможных причин инициативных увольнений;
- **служба безопасности** привлекается к отражению рассматриваемой угрозы только в случае появления на соответствующем рынке труда «кадрового агрессора», т.е. конкурирующей организации, целенаправленно пытающейся лишить конкретного работодателя значительной части его наиболее ценных сотрудников.

Чем крупнее компания, чем выше ее требования к уровню компетенций соискателей, тем сложнее процесс подбора. Подходящие кандидаты уже пристроены у конкурентов, но ценный ресурс подбирать все же нужно. Поэтому в практике используют все доступные методы.

В практику рекрутинга в настоящее время уже прочно вошел **хедхантинг** (от англ. *head* - голова и *hunter* - охотник) как *метод прямого и целенаправленного поиска ключевых специалистов высокого уровня, или, иначе говоря, «переманивание» специалистов из одной компании в другую.*

Особые возможности для хедхантера представляют идеи нейролингвистического программирования.

НЛП - это система моделирования и переноса в новый контекст любого успешного опыта, мы будем рассказывать о методах и способах, активно используемых как в жестких переговорах, так и в работе по вербовке персонала.

Основные потребности хедхантеров можно классифицировать следующим образом:

1. Оценить потенциал HR-бренда компании-заказчика, стремящейся переманить желанного топ-менеджера или ключевого специалиста. Компании с хорошо сформированным HR-брендом заранее имеют приоритет – имидж работодателя, прозрачные карьерные перспективы, выстроенную систему развития персонала различных категорий.

2. Подробно изучить профиль позиции (корпоративные и профессиональные компетенции по должности), **на которую производится поиск, амбициозные планы бизнеса компании,** которые предстоит решать кандидату, определить предпочтения руководства компании к кандидату, как личностные, так и те, которые позволят ему адаптироваться к корпоративной культуре компании-заказчика. Например, случай, когда хороший территориальный менеджер в дистрибуции не вписался в стиль работы банковской розницы (со схожим функционалом), тоже показателен. «Охотник» в первую очередь должен быть профессионалом в рекрутинге или оценке, чтобы сопоставить демонстрируемые компетенции и требуемые [23].

3. Определить, сможет ли компания-заказчик предоставить искомому кандидату – «звезде» требуемые условия. Несмотря на то что «звезда» переманивается, дезинформировать кандидата не стоит. Честность и прозрачность будущих условий работы кандидата - залог успешного хантинга. Ведь хедхантер не только осуществляет подбор, но и гарантирует его успешную работу на новом месте (как правило, это полгода-год) [16].

4. Обладать продвинутыми коммуникативными способностями - легко устанавливать контакты и входить в доверие, располагать к себе.

5. Хорошо представлять и проводить исследования рынка труда по ключевым позициям региона.

6. Выстраивать сеть контактов и наращивать базу кандидатов по ключевым позициям отрасли/региона.

7. Уметь хорошо работать с возражениями кандидатов. Стандартное «нет, меня все устраивает» не только не останавливает «охотника», но и побуждает гибко реагировать особыми лингвистическими конструкциями (они описаны Робертом Дилтсом как фокусы языка [34]). Фокусы языка позволяют грамотному коммуникатору пошатнуть или напрочь разрушить в считанные минуты убеждение кандидата о том, что его «все устраивает», заронить зерно сомнения и поколебать уверенность в однозначности выбора.

Фокусы языка - лингвистические конструкции, позволяющие представить озвученное другим человеком убеждение в другом свете, с другой точки зрения и меняющие в результате этого отношение человека к высказанному им же утверждению, восприятию ситуации, то есть изменяющие убеждение.

8. Навык внимательного слушания и наблюдения в процессе коммуникации – это неотъемлемая часть профессионального коммуникатора. В том числе пригодится способность определения метапрограммного профиля кандидата на соответствие ключевым компетенциям по позиции.

9. Особые техники влияния на кандидата, владение или, по крайней мере, знание о методах вербовки. Эти методы все чаще применяются в бизнесе, например в переговорах.

10. Время *прощупывать, представлять выгоды новой работы* (как правило, в трех основных направлениях: компенсационного пакета, карьерного роста, профессионального развития), соблазнять, влиять на убеждения кандидата, манипулировать для достижения поставленных компанией-заказчиком и хедхантером целей, совмещая их с целями кандидата.

Вербовка

Вербовка или договоренность о сотрудничестве?

Простые договоренности предполагают, что цели сторон совпадают. В случае противоречия целей и установок сторон договоренность возможна как компромиссное решение, на краткий период времени.

Вербовка предполагает сотрудничество при принципиальном несовпадении или даже противоречии целей на уровне ключевых ценностей индивидуума. *Самые лучшие инвестиции – в недооцененный объект. То есть хороший доход дает не выгодная продажа, а выгодная покупка.*

Вербовку можно использовать и с целью сохранить своих собственных сотрудников в организации. Основной принцип вербовки сохраняется – понять, в чем заключаются *недооцененные или потенциальные потребности* сотрудника. Узнать это можно лишь при личном общении.

Вербовку нужно применять в тех случаях, когда вы не получается организовать конкурс на вакансию. Это характерно для следующих ситуаций:

1. Подходящих кандидатов на открытом рынке нет (редкие профессии). Например, коммерческих, финансовых директоров, главбухов можно набирать через конкурс, а вот фрезеровщиков 6-го разряда – увы, нет.

2. Интересные вам специалисты живут в других городах или даже странах, и вы не можете собрать их в одном месте. Предположим, вам нужен специалист, который в одиночку построит компьютерную сеть передачи данных любого размера. Безусловно, такие люди есть, но их немного и они живут в разных городах. Если такой работник из региона переберется в Москву, то ему сразу предложат зарплату

в два-три раза больше, чем он получал у себя дома. То есть конкурс среди таких профессионалов вы вряд ли сможете устроить.

3. Вам страшновато брать на значимую должность малознакомых людей. Допустим, нужен исполнительный директор. Конечно, можно провести конкурс. Но будете ли вы доверять человеку, который все-таки взят с рынка труда и не связан с вами, ни предварительным знакомством, ни деловыми отношениями?

4. Еще вербовка подходит в том случае, если вам нужны волонтеры для какого-то серьезного, но не слишком приятного проекта. Вы не сможете найти людей в такой ситуации с помощью конкурса.

Пример. Первые два-три сотрудника создаваемой компании привлекаются по знакомству. То есть с помощью вербовки. Далее *стартап-команда* помогает вам подготовить необходимую инфраструктуру бизнеса. В том числе арендует офис и регистрирует юридическое лицо. А уж после этого можно проводить конкурсы, чтобы набрать остальной персонал.

Технология вербовки

Вербовку всегда инициирует собственник или генеральный директор, принимая решение, что нужен сотрудник на данную ключевую позицию. Саму вербовку могут проводить как первые лица компании, так и достаточно сильный топ-менеджер. Нужно придерживаться некоторых правил:

1. При выборе учитывайте профессиональные качества человека и опыт в каких-либо деловых вопросах, а не просто личные симпатии;

2. Не стоит вербовать ближних и дальних родственников;

3. Не надо ждать от вербовки быстрых результатов, которые вам обеспечит тот же конкурс. Иногда вы можете вокруг человека ходить годами, но момент не созревает. А потом в один прекрасный день видите — пора сделать предложение! И главное — не упустить этот момент.

Вербовка поточная и целевая (индивидуальная) [19]

В *индивидуальной вербовке* вы хотите занять конкретного специалиста. *Поточная вербовка* подходит в тех ситуациях, когда вам нужно быстро закрыть какую-либо позицию. И у вас пока нет на примете одного-единственного конкретного

кандидата, которого вы хотели бы на эту позицию завербовать. Для *поточной вербовки* нужно *составить список из нескольких десятков фамилий* (для начала, к примеру, из 20–30). В него войдут люди, которых, по вашему мнению, стоит попытаться завербовать. Это могут быть ваши знакомые. Начиная с тех, с кем вы общаетесь более или менее регулярно. И заканчивая теми, с кем вы встречались всего несколько раз.

Так или иначе, следует предполагать, что вы положительно оцениваете *профессионализм* этих людей. В той мере, в которой можете его оценить. Кроме того, они вам *симпатичны*. Вы были бы не прочь видеть их в своей команде. Если у вас нет к человеку личной симпатии, не так-то легко будет его завербовать.

Попробуйте также включить в этот список людей, которых *вы не стремитесь завербовать, но которые по роду профессиональной деятельности постоянно сталкиваются с наймом персонала*. Они могут посоветовать вам, как лучше подыскать к себе в команду нужного специалиста. Возможно, они даже порекомендуют какого-то конкретного. Такие люди часто общаются с различными соискателями. И далеко не всех заслуживающих внимания кандидатов они берут на работу в свои компании. Если у них есть на примете хороший соискатель, который ищет работу, а у вас есть вакантная должность, на которой этот человек мог бы неплохо проявить себя, — почему бы не познакомить вас друг с другом.

Составив *список, поочередно обзвоните включенных* в него людей. И *договоритесь с ними о личной встрече*.

Хорошо назначать на каждый день сразу несколько встреч – одну за другой. При звонке совершенно не обязательно конкретизировать, зачем вы хотите встретиться. Предполагается, что вы лично знакомы с каждым человеком из списка. Причем отношения между вами как минимум неплохие. А со многими – приятельские или даже дружеские. Встречу лучше всего *начать с разговора на отвлеченные темы*: последние события, книги, фильмы, отдых, путешествия, хобби и т. п. Минут через 10–15 уже можно постепенно переходить к интересующему вас вопросу. Как работа? Как перспективы? Все ли удастся, все ли устраивает? Нет ли каких-либо проблем?

Вам нужно понять, как относится собеседник к работе, которая у него есть на данный момент. Может ли его заинтересовать новое предложение?

Или, наоборот, он пока явно не стремится к смене работодателя?

Пока вы по-дружески обсуждаете вопросы трудоустройства и карьерных перспектив и при этом ни словом не обмолвились о сути вашего предложения, можете рассчитывать, что предоставленная информация будет довольно объективна.

Прощупав ситуацию, вы можете постепенно переходить к предложению. В одних случаях вы понимаете, что собеседник не заинтересован в смене места работы. И завербовать его не удалось бы, даже если бы вы попытались это сделать. Значит, остается только спросить его совета. Обрисуйте, какого специалиста (или каких специалистов) вы ищете и хотите принять на работу. Перечислите возможности и ключевые преимущества работы в вашей компании. Попросите собеседника подумать, нет ли у него на примете подходящих знакомых? Договоритесь, что вы с ним свяжетесь через пару-тройку дней. Возможно, к тому моменту он будет готов кого-то вам порекомендовать.

Эта же стратегия хороша в ситуации, когда вы не уверены, заинтересуется ли ваш собеседник предложением. *Спросите, кого он мог бы порекомендовать.* При этом сделайте вид, будто вы не рассматривали его на роль возможного кандидата. Если вы чувствуете, что «рыбка клюет», вас может «неожиданно осенить»: а его самого случайно не могло бы заинтересовать предложение? Причем эта мысль может «прийти вам в голову» как при первоначальном разговоре, так и при повторном звонке. Или при встрече через несколько дней. За это время ваш собеседник вполне может окончательно «дозреть». И сам начнет явно проявлять заинтересованность.

Если же интерес вашего собеседника замечен с самого начала и ваше предложение может быть для него достаточно привлекательным – *попробуйте предложить ему работу открыто и прямо.* В этом случае принципиальное решение о найме будет, скорее всего, принято по результатам первого же разговора. Если предлагаемые условия должны, по вашему мнению, выглядеть с точки зрения данного соискателя весьма заманчиво – *не давайте ему много времени на раздумья.* Если условия явно выгодные, а он начинает раздумывать и сомневаться – ни в коем случае *не стоит его уговаривать!*

Теперь рассмотрим **индивидуальную вербовку** [19]. На этот раз ваша *цель* – не столько закрыть конкретную вакансию, сколько привлечь в свою команду определенного специалиста. Допустим, вы где-то (не так уж важно, где именно и при каких обстоятельствах) присмотрели профессионала, которого не отказались бы переманить. На данный момент у него может быть отличная работа с хорошими условиями оплаты. И вряд ли вам удастся уговорить его перейти к вам. Тем не менее, вы берете его на заметку. После чего на протяжении длительного времени — нескольких месяцев или лет — периодически поддерживаете с ним контакт. Расчет строится на двух факторах. *Во-первых*, если ваш бизнес быстро развивается, то и возможности, в том числе касающиеся условий найма, из года в год могут ощутимо возрастать. *Во-вторых*, у интересующего вас специалиста не все и не всегда будет хорошо с работой. Когда в его карьере наступит временный спад — тогда-то и настанет подходящий момент для вербовки!

Модели вербовки в бизнесе основаны на работе с ценностными критериями личности.

Вербовка тесно связана с понятием «коммуникативная манипуляция». Дословно *манипуляция* - это управление.

Под манипуляцией понимают такое управление коммуникацией, которое предполагает ответственность за его результат. Следует обратить внимание, что за формально декларируемыми целями всегда стоят позитивные намерения, связанные с реализацией ключевых потребностей. Иными словами, коммуникативная манипуляция в отличие от интуитивного поведения предполагает оценку экологии последствий и учет интересов всех участников переговоров. В процессе общения с предполагаемым кандидатом следует внимательно слушать, что озвучивает человек самостоятельно либо в результате неявных вопросов или намеков, предложенных хедхантером. Первое, что может прийти в голову неопытному вербовщику, - это предложение вознаграждения или более выгодных материальных условий. Как показывает опыт, сотрудничество, основанное на материальной заинтересованности, относительно неустойчиво как минимум по нескольким причинам:

- всегда есть вероятность, что найдутся конкуренты с более мощным материальным стимулом;

- потребности кандидата могут расти быстрее, чем ваши возможности их удовлетворения.

Не стоит исключать методы вербовки, основанные на материальном стимуле, но можно поговорить о *ценностном подходе*, предоставляющем более широкое поле вариантов.

Метод «сеяния сомнений»

Вербовка представляет собой способ создания определенного рода «зависимости», когда индивидуум удовлетворение своих ключевых ценностей связывает именно с нужным человеком или организацией. «Зависимость» или приверженность в бизнес-контексте формируется в несколько простых шагов.

Во-первых, важно в процессе общения с собеседником определить его ключевые ценности, связанные с текущей работой (как удовлетворенные, так и не вполне).

Во-вторых, ценностями, заявленными как удовлетворенные, можно манипулировать, перемещая их из одной обобщенной ценностной категории в другую.

Например, если человек говорит, что на текущей работе он «постоянно в разнообразных задачах востребованный специалист», мы, пользуясь фокусом языка «переопределение», факт постоянного привлечения к решению разных задач из внутренней ценностной категоризации («постоянно востребованный специалист») переносим в другую категорию: «Ты человек, которым закрывают все дыры производственного процесса». Или, еще усиливая фокусом языка «аналогия», «во всякой бочке затычка».

А представление постоянно повышающихся планов продаж как «амбициозных целей бизнеса» - из категории «достижения» можно переформулировать в категорию «выжимают все соки».

Обратите внимание, что здесь мы нет спора с человеком в отношении фактов, имеется даже поддержка его высказываний. Однако при этом, пользуясь приемами

«вербальной эквилибристики», меняем способ интерпретации этих фактов. Как минимум зарождаем сомнение.

А сомнение открывает путь к восприятию новых возможностей. В чем-то твердо уверенный человек закрыт для новой информации. Выход в «зону сомнения» - это переход в «зону поиска» и к новому убеждению.

Так работает *метод «сеяния сомнений»*.

В-третьих, возможно расширение фокуса внимания кандидата, поиск возможностей реализации ценностных критериев (развитие, карьерный рост, благополучие, стабильность) в большем числе объектов внимания. Например, указываем, что критериям, которые он применяет к идеальной работе, соответствует не только настоящая его работа, но и значительно большее количество должностей и позиций в других, не менее интересных компаниях, чем потенциальный кандидат предполагал ранее. И здесь активно используется фокус языка «*изменение размера фрейма*».

Фрейм - это рамка восприятия ситуации, определенная точка зрения. Изменение размера фрейма предполагает рассмотреть тот же самый факт в другом масштабе времени или среди большего числа возможных вариантов.

Кроме вербальных интервенций, важно следить за невербальными проявлениями ключевых ценностей потенциального кандидата, являющегося объектом вербовки.

Метод «пространственных синестезий»

Другим методом вербовки является **метод «пространственных синестезий»** [29]. Его предложил предложенный М. Пелехатый. Суть метода заключается в следующем. Люди много рассказывают о своих значимых ценностях, при этом они еще и демонстрируют большую часть информации невербально. При этом методы НЛП исходят из того, что любое пространство перед собой человек определенным образом размечает.

Это большая иллюзия, что все образы, рожденные в голове, так во внутреннем пространстве и остаются. Можно заметить, например, что вещи и предметы в

кабинете его хозяин размещает определенным образом и что какие-то особенно значимые и важные предметы располагаются отдельно от вещей, имеющих гораздо меньшее значение.

Если вы заведете разговор о том, что человек считает для себя важным в работе, в жизни, и будете внимательно наблюдать за движением его головы, корпуса и направлением взгляда, то легко отметите, что при обращении к той или иной ценности в разговоре человек размещает ее вполне определенным образом в пространстве.

Такие размещения ценностных объектов, внутренней картины мира человека в реальном физическом пространстве в современном НЛП называют *пространственными синестезиями*.

Способы отслеживания (калибровки) и интерпретации результатов наблюдения по шкалам ранжирования пространственных синестезий

М. Пелехатый при обучении вербовщиков предлагает ранжировать пространственные синестезии по двум шкалам [77]:

1. *Удаленность*, то есть насколько далеко или близко человек располагает объект относительно себя. *Удаленность* отмечается по направлению взгляда, вытягиванию подбородка объектом вербовки, когда он говорит о чем-то связанном с данной ценностью.

Пример. Если человек, рассказывая о заработной плате и зависимости доходов от результатов труда, делает жесты вблизи себя, и смотрит туда же, значит, описываемая ценность (зависимость дохода от вложенного труда) на текущем месте работы имеет для него вполне конкретное значение и может быть перекрыта только более интересным предложением при вербовке.

2. *Вертикальное ранжирование* (показывает высоту размещения) - чем выше размещена в пространстве ценность, тем значимее для него.

Помимо перечисленных параметров Д. Ющенко [92] предложил ввести также:

3. Ассоциированность в синестезию, то есть насколько человек погружается в представляемый образ своей ценности, тут он ассоциирован (погружен, переживает эмоции, демонстрирует богатую жестикуляцию, подается вперед, у него более розовый цвет кожных покровов лица). Через минуту он рассказывает о важности нести ответственность за коллектив - мы наблюдаем четкую логику, не замутненную эмоциями, иногда он даже откидывается на спинку стула, отстраняется. Это позиция диссоциации;

4. Базовая эмоция, связанная с пространственной синестезией. Особое внимание следует уделить *базовой эмоции*, связанной с обращением к каждой из таких пространственных синестезий. Как показывает практика, наиболее мотивирующей и «вкусной» для вербовщика является не эмоция радости, как это может показаться на первый взгляд, а *эмоция интереса и любопытства*. Подробно методы распознавания базовых эмоций описывает в своих трудах П. Экман [89].

Модель «хорошо сформированного результата» (ХСР)

Особенно важным элементом наполнения конкретикой ценности, взятой за основу вербовки, является *фиксация на цели*, основанная на модели «хорошо сформированного результата» (ХСР), предложенной в Лесли Кэмерон-Бэндлер [60]. На одном из этапов данной модели объекту вербовки предлагается мысленно стать обладателем подтверждений указанной ценности и ощутить ее реальную достижимость.

Если потенциальный кандидат трудно представляет себе в деталях собственные выгоды, тогда необходимо конкретную (предлагаемую вербовщиком) ценность заполнить реальностью: показать множество возможностей для обучения и развития в компании, дать мысленно побывать человеку в зарубежных стажировках в процессе вашего рассказа, уникальных, дорогостоящих образовательных программах, выяснить его пожелания относительно будущего обучения. Прорисовывайте детали - так происходит фиксация человека на цели. В данном случае у него

четче будет прорисована цель саморазвития, и теперь она будет связываться с возможностями предлагаемой компании. По этому же принципу работает «Пирамида Дилтса», позволяющая принимать рациональные решения.

На данном этапе вербовки происходит *игра «ближе – дальше»*, показывающаяся человеку, как возможности достижения цели приближаются по мере согласия на перемены и удаляются по мере сохранения текущего статуса объекта вербовки.

Метод «выученная беспомощность»

Если кандидата все устраивает на текущем месте работы, хедхантер может прибегнуть к созданию так называемого состояния выученной беспомощности, которое было впервые открыто американским психологом М. Селигманом. Это состояние предполагает пассивность человека по отношению к внешним обстоятельствам, когда человек не видит возможностей повлиять на ситуацию.

Метод перевода фокуса внимания из «рамки результата» в «рамку проблемы»

Селигман считал, что беспомощность вызывают не сами по себе происходящие события, а представление человека о неконтролируемости этих событий. Живое существо становится беспомощным, если оно привыкает к тому, что последствия его активных действий никак от этих действий не зависят.

Специалисту, которого вербуют, показывают, что некоторые значимые цели, поставленные им перед собой, недостижимы для него при наличии только тех возможностей, которые у него есть сейчас. Для этого очень действенным является *метод перевода фокуса внимания клиента из «рамки результата» в «рамку проблемы»*.

Механизм работает следующим образом.

1. В разговоре *выясняется наличие* у потенциального кандидата любой *проблемной ситуации или препятствия на текущем «теплом» месте*.

2. Направляется его *мысль исключительно в «рамку проблемы»*.

Вот *примеры вопросов*, которые такую рамку задают:

- в чем причина кризиса? Почему он случился?
- долго ли будет продолжаться текущее положение?
- поиск виновных. Кто поступил неверно?
- почему до сих пор не сделали ничего, что позволило бы достичь цели?

3. *Указывается, что все, что он мог в данных обстоятельствах, он уже сделал*, но не зависящие от него внешние причины ограничивают его возможности.

Создавать у потенциального кандидата состояние выученной беспомощности необходимо, что в данном состоянии у человека крайне снизилось доверие к имеющимся возможностям и снижалась деловая активность и мотивация.

Формируются «*мыслевирусы*» по поводу проблемных ситуаций и нерешенных задач.

Мыслевирусы - это мысли, обдумывание которых бессмысленно с точки зрения достижения целей, но при этом отнимает у человека много личной энергии. Состояние такого обдумывания называется нересурсным и соответствует базовой эмоции негативной пассивности - печали.

Технология работы мыслевируса достаточно проста: в сознании возникает негативная картинка, которая порождает негативное ощущение, по этому поводу во внутреннем диалоге произносится что-то самоуничижающее. Возникают очередной дискомфорт в мыслях и ощущениях. И такой процесс повторяется. При длительном переживании печали эмоция переходит в состояние депрессии.

В таком состоянии человек становится неактивен и демотивирован. Какой смысл что-либо делать, если возможности исчерпаны?

Но потребности не исчезают, они просто «дремлют», ожидая «избавителя», то есть того, кто предоставит новые ресурсы и новые возможности, которые в представлении объекта позволят ему достичь желаемого или хотя бы существенно к нему приблизиться. И вот тут-то и *появляется вербовщик*, представляя из себя подобный источник возможностей.

Методы «дополняющих ценностей»

Возникает естественный вопрос: что делать, если вербовщик не выявляет у объекта вербовки проблемных зон, то есть речь идет о специалисте, у которого на текущем месте работы удовлетворены все основные ценностные критерии, которые находятся в фокусе его внимания? В этом случае разговор полезно строить с применением методов «дополняющие ценности» и «конфликт критериев». **Метод «дополняющие ценности»** исходит из идеи о том, что у каждой личности есть теневая сторона, а значит, у каждой реализованной ценности есть нереализованная комплементарная ценность.

Пример. Высоквалифицированный специалист в стабильной, существующей долгие годы компании был обеспечен полным пакетом материальной поддержки и достойной, по его мнению, заработной платой. Однако «теневой стороной» стабильности являлось отсутствие разумных рисков при экспериментах и простора для творчества. При этом в процессе подготовки у объекта вербовки были определены метапрограммы «Различие на новое», «Возможности», «Ориентация на результат». Для такого человека фокус внимания существенно смещен в сторону указанных «дополняющих» (комплементарных) ценностей, которые и наполнялись конкретным содержанием, привязанным к переходу на новую работу.

Комплементарность - (от лат. complementum - дополнение) - соответствие, взаимодополняемость.

Метод «конфликт критериев»

Данный метод предполагает указание на то, что при текущем положении дел значимые критерии не могут удовлетворяться одновременно и даже противоречат друг другу.

Работа по данному методу занимает достаточное время.

Пример. Фиксируется внимание специалиста на том, что, уделяя много времени семье и дому, он в это время не работает, что сказывается на его доходах, а значит - на достатке семьи.

В то же время, если он будет больше времени проводить на работе, то сможет повышать материальное благосостояние своей семьи, но в то же время пользоваться этими благами его близкие будут преимущественно без него, так как он занят большую часть времени на производстве.

В подобном случае в результате проведенной работы специалист принял предложение, предусматривающее свободный график, возможность дистанционной работы дома и производственные командировки с возможным участием некоторых членов семьи.

Партизанский рекрутинг

Новый метод конкурентной борьбы – партизанский рекрутинг.

Лозунг «Незаменимых людей нет» уходит в прошлое. Теперь рынок контролируется уникальными талантами. Методы конкурентной борьбы (ценовые войны, организация наездов, заказные PR-кампании в прессе, роспуск слухов и т.д.) заменяются новыми.

При наборе готового сотрудника организация тратит на 30-40% больше[24], чем платили бы этому специалисту в его последней компании.

Борьба за таланты – ключевых сотрудников – переходит в новую фазу – фазу *партизанского рекрутинга*.

Партизанский рекрутинг – это система поиска и найма персонала с использованием тактики партизанской войны, направленная, прежде всего против конкурентов, на болевые точки – ключевых сотрудников. По-другому – это целенаправленное переманивание лучших сотрудников у своих конкурентов. При этом преследуется цель – не столько усилить свои позиции, сколько точечными выпадами ослабить противника.

Какие преимущества дает данная тактика подбора персонала?

1. Приобретение опытного сотрудника, в то время, как конкурент его теряет.
2. Вместе с приобретенным сотрудником, возможно, расширится база новых клиентов и произойдет увеличение доли рынка.

3. Становятся известными планы конкурента и можно активно использовать его раскрытые слабые места.

В качестве отрицательной стороны дела отметим сформированную плохую репутацию на рынке и большие затраты на вновь принятый персонал. Приведем несколько примеров ведения на рынке партизанского рекрутинга, выбранные из сообщений СМИ.

Пример. Toyota начала массовый прием сотрудников на новый петербургский завод. К середине следующего года Toyota планировала нанять более 450 человек. В середине 2009 года Toyota перевела свой петербургский завод на двухсменную работу, увеличив производительность до 50 тысяч машин в год. К этому времени штат предприятия был увеличен до 1100 сотрудников. Источником кадров для японского предприятия стал всеволожский завод Ford — единственное действующее в регионе автопроизводство. [24]

Пример. Когда западные сети, типа Metro и Auchan (в России), открыли двери для наших специалистов, стало понятно, что начинается самая настоящая “кадровая война”. Розничные операторы уверяют, что в настоящее время кадровая текучка в сетях достигает порой 40-60% в год. Активный процесс поиска специалистов европейцы начали задолго до выхода на наш рынок. Как это и принято на Западе, рекрутинг “новобранцев” был поручен специальным агентствам по подбору персонала. Например, ключевым партнером Auchan стало рекрутинговое агентство Copers, а для Metro и IKEA – одна из крупнейших международных компаний Kelly Services.

Пример. Более серьезные последствия имело разбирательство иска второго по величине оператора сотовой связи Verizon Wireless против флоридской исследовательской фирмы Global Information Group. По информации агентства CNews, Global Information Group собирала конфиденциальную информацию о клиентах Verizon, для чего переманивала сотрудников компании. В результате судебного предписания деятельность компании была приостановлена.

Пример. Петербургская торговая компания «Лента» обвинила российское подразделение немецкой компании «Метро Кэш энд Керри» в переманивании персонала. «Метро» данного факта не отрицает и не оправдывается.

Политика активного переманивания иностранными компаниями сотрудников российской розницы вызвало бурю негодования у руководства последней. Они обвиняли западных конкурентов и рекрутинговые агентства в откровенном воровстве персонала. В частности, были даже попытки повлиять на действия Metro через Национальную Торговую Ассоциацию, членом которой та является.

В отличие от традиционного рекрутинга, который просто поддерживает и развивает бизнес, партизанский рекрутинг ведет войну не просто за талантливых сотрудников, а за долю рынка, прибыли и лидерство.

Западные корпорации давно пытаются бороться с переманиванием персонала. Например, помимо традиционного *headhunting*, а также несколько негативного *talent poaching* («кадровое браконьерство»), они говорят уже и о явлении под названием *talent raiding* – «кадровые налеты». Это переманивание группы сотрудников, вплоть до целых подразделений. Кадровым «рейдам» подвергаются около 25% американских компаний. Например, Amazon.com в свое время нанял сразу 14 специалистов по логистике из Wal-Mart [24].

Часто использование методов партизанского рекрутинга применяется не для того, чтобы занять лучшего специалиста, а через нанесения конкурентам урон, взять паузу, во время которой конкурирующая фирма восстанавливается, и вырваться в лидеры без особых расходов на рекламу, новые продукты, слияние, приобретение и т.п.

Партизанский рекрутинг ведется небольшими «элитными» группами профессиональных рекрутеров. Их сила в конкурентной разведке, планировании и хитрости.

Один из инструментов партизанского рекрутинга – **скрытое собеседование**. [101]

Выбирают сотрудника, которому доверяют. Не представляют его соискателю и попросят не раскрывая всей информации, давать расплывчатые ответы на

прямые вопросы о его должности. Руководитель проводит формальное собеседование, по окончании которого просит своего доверенного сотрудника провести кандидата на должность по офису и объяснить, чем здесь занимаются. После собеседования соискатель расслабляется, и ... показывает истинное свое лицо. О чем, естественно, будет доложено руководителю. Суть: лучше заранее знать, кого принимать на работу, чтобы потом не получить большего вреда.

Скрытое собеседование - это еще один шанс для кандидатов раскрыться и продемонстрировать свое соответствие целям и задачам бизнеса. Многие проходят это испытание с честью. Некоторые его не выдерживают.

«Рекрутинговое браконьерство»

Интересны и другие методы и приемы работы «агрессивных» рекрутеров. [23] Впервые термин и методы «агрессивного рекрутинга» (AP) был применен в работе американских компаний Cisco Systems и FirstMerit Bank в 1990-х годах.

Агрессивные рекрутёры следят за действиями конкурентов и опережают их в борьбе за лучшие умы. Это по-настоящему «война за таланты», «битва за персонал» и т.п.

Основные элементы стратегии «Агрессивного рекрутинга»

Успешный агрессивный рекрутинг напрямую влияет на финансовые показатели деятельности организации. Привлекаемых профессионалов рассматривают, как дополнительный актив, приносящих дополнительный доход.

Активным поиском и привлечением талантов занимается не только HR-департамент. В этот процесс прямо или косвенно вовлечены все сотрудники организации.

Большое значение уделяется TRM, т.е. «системе управления талантами» и новым, нестандартным методам мотивации. Заблаговременно, еще до того, как появляется реальная потребность, выстраивается работа на стороне с максимально большим количеством потенциально интересных кандидатов, а не только с кандидатами на открытые вакансии.

Действия рекрутеров на 100% фокусируются на пассивных на рынке труда кандидатах – на вербовке успешно работающих, хорошо подготовленных специалистов. В качестве стимулирующих средств подключаются всевозможные методы мотивации персонала, в том числе и материальные.

Методы работы «Агрессивного рекрутинга»

1. Выбираем момент

Важно *выбрать момент* – важный для найденного специалиста – дни, когда они переосмысливают свою жизнь или имеют возможность спокойно обдумать сделанное им предложение. Это могут быть праздники, отпуск, личные значимые события и события его семьи.

2. Играем на поле противника

Выходим из зоны комфорта: в среду конкурента внедряются информаторы, посещаются различные мероприятия, проводимые конкурентами; на них фиксируются все участники, происходит знакомство с ними, делаются отметки, кто насколько активен или умен.

3. Желаемое нужно «заработать».

Для всех финальных кандидатов в качестве возможного привлекательного компенсационного пакета выдается задание – провести качественную оценку и подготовить по 3 имени и телефона самых лучших специалистов из числа их бывших коллег. Информация о коллегах должны быть предоставлена еще до получения кандидатом «Job offer» - желаемого места, должности. Таким образом, желаемое нужно «заработать».

4. Кадровое рейдерство.

С помощью «холодных звонков» (по рекомендации...) случается захватить целые отделы или команды специалистов. Оно особенно эффективно в период кризиса, или перемен у конкурирующей организации. Это могут быть слияния и поглощения, смена руководства, изменения схемы стимулирования, массовые сокращения или просто сезонный спад на рынке. Вычисляют тех, кто разочарован или обижен для пополнения баз агрессивных рекрутеров.

5. «Разведка боем» или найм без интервью.

Готовится список самых желанных специалистов, работающих у конкурентов. Разведка собирает информацию. Рекрутеры продумывают схему «перемотивации» и проводят предварительные беседы по телефону с каждым из «most wanted», сообщают, насколько они желаемы в новой компании.

Затем каждому из этих людей без какого-либо собеседования или предупреждения отправляется предложение о работе с сопроводительным письмом, что они могут приступить к работе на новом месте уже через 2 недели! Все приглашенные, естественно, перезванивают и интересуются, все ли так на самом деле?

Им отвечают, что предложение абсолютно серьезное. Каждый из приглашенных спрашивает, почему не было проведено даже необходимое в таких случаях интервью? На что наш рекрутер отвечает: что, мол, если они так хотят, то можно встретиться и пообщаться...

Неудивительно, что каждый из приглашенных просто настаивал на интервью для принятия «такого серьезного решения». Что и требовалось ожидать. Затем рекрутер договаривался о времени, месте встречи и спрашивал, с кем именно они хотели бы встретиться (превосходный вопрос для ТОПов, подчеркивающий их значимость). Тактика рекрутинга заключается в *выводе требуемого специалиста из пассивного состояния в поиске работы в активное, и весь процесс как бы инициировался самими кандидатами*. Если бы им напрямую ранее предложили встретиться и обсудить новые возможности в карьере, они, скорее всего, отказались.

6. Акция «Таинственный покупатель»

Для выявления лучших продавцов рекрутеры отправляются в торговые точки, наблюдают, кто лучше обслуживает клиентов и больше всех продает. донируют продавцов, провоцируют их на скандал, иногда даже что-нибудь покупают, а потом возвращают, наблюдая за реакцией.

7. «Свой среди чужих».

«Главный покупатель» в банках. Шпионы под видом клиентов прослеживают процедуру, как менеджер общается с клиентом, как отвечает на телефонные звонки, как реагирует на каверзные вопросы, проводит ли кросс-продажи после открытия счета... Лучшие работники затем получают приглашение к работе.

Структура и приоритеты «агрессивного» отдела персонала [23]

1. В составе HR-отдела выделена *группа «внутреннего прямого поиска»*. Группа специализируется на поиске талантливых руководителей внутри компании: в сети филиалов по стране мониторятся кадры и оцениваются результаты работы сотрудников, отличившихся менеджеров стимулируют карьерный рост.

Результат: экономия на внешнем поиске и гонорарах рекрутинговым агентствам, экономия времени и ресурсов, эффект выше.

2. *Прогнозирование и планирование.* Разработан долгосрочный план потребности в талантливых сотрудниках на 6 месяцев и более. Он основан, прежде всего, на карьерных планах своих сотрудников, а также на прогнозе роста компании.

3. HR-отдел заключает *письменные соглашения с внутренними клиентами*, другими отделами и филиалами о качестве обслуживания и порядке взаимодействия. Цель – уточнение потребностей, улучшение сервиса для внутренних клиентов, оптимизация ресурсов.

Все расписано до мелочей.

Например, рекрутеры обязуются отвечать на любой запрос в течение 24 часов; делать предложения выбранным кандидатам в течение 2-х часов после получения такого решения и многое другое... Линейные менеджеры же, например, обязаны принимать решения по кандидатам в течение 48 часов и т.д.

4. *Приоритетность позиций, критичных для миссии компании.* Самыми важными считаются должности, связанные с обслуживанием клиентов и с доходностью бизнеса.

5. *Модель компетенций для рекрутеров.* Рекрутер – ключевая должность в компании, напрямую влияющая на рост прибыли. Разработана расширенная карта

компетенций для внутренних рекрутеров, включающая: умение убеждать, принимать решения, самостоятельность, отличные коммуникативные навыки, энергичность, умение продавать.

6. Развитие рекрутеров. Руководитель и внутренний тренер периодически прослушивают, как рекрутеры делают «холодные» звонки, как ведут переговоры с кандидатами и рекомендателями. И рекрутеры знают об этом. После звонка они проводят «разбор полетов» и развивают технику переговоров. Еженедельно проходят 4-часовые тренинги (как «пройти секретаря без легенд и вранья», «преодоление возражений кандидата типа «мне не нужна новая работа»).

Рекрутеров учат, как работать:

- с «пассивными» кандидатами,
- источниками информации,
- агентами влияния,
- как устанавливать долговременные отношения с нужными людьми...

7. Линейных менеджеров обучают **технике поведенческого интервью**. Разработаны специальные опросники для разных служб в организации, а руководителей тренируют ими пользоваться...

8. Особенности базы данных кандидатов: каждый файл о кандидате содержит информацию о «конкурентных преимуществах» кандидата и данные, необходимые для будущей продажи вакансии:

- возможные мотивы смены работы,
- критерии принятия решения,
- кто может повлиять на принятие решения и
- контакты его «агентов влияния».

9. Создание кадрового резерва. Предварительный поиск еще до открытия вакансии. Для самых горячих позиций поиск кандидатов происходит постоянно, независимо от того, открыта ли вакансия. Так, чтобы в случае внезапного увольнения, болезни или повышения какого-либо сотрудника позиция, в идеале, не была свободна более 24 часов.

10. Пригласи друга. «Агрессивные» рекрутеры получают контакты и сохраняют все e-адреса, чтобы потом самостоятельно продолжить диалог.

11. Разница в оценке работы. Качество работы «агрессивных» рекрутеров измеряется не количеством закрытых вакансий, но, прежде всего, финансовыми результатами найденных ими сотрудников и качеством их работы.

12. Для рекрутеров - проверка в деле: необходимо сделать выбор 2 –х финальных из шести предложенных кандидатов на реальную должность. Таким образом, решают сразу две задачи: отбираются эффективные рекрутеры и закрываются вакансии...

Технология executive search

Executive search — можно перевести как «поиск людей, принимающих решения», прямой поиск кандидатов на позицию топ-менеджера или редких специалистов из числа успешно работающих в настоящее время.

Executive search — услуга, когда кандидат заказчику подыскивается не только по формальным, но и по личностным признакам. Для этого необходимо понимать, в каком состоянии находится компания и почему ищут того или иного человека.

Потребности компании ставятся в контекст рынка труда и в контекст внутренней её организации.

Экспаты. Руководители-иностранцы

Последняя новомодная тенденция в организациях, вызванная по разным причинам: следование ли моде, или последние конвульсии в управленческой среде – это приглашение на роль топ-менеджеров компаний, директоров организации – иностранных граждан. Для них даже придумали особый термин – *экспат*. [92]

Экспаты – это наемные сотрудники, которые приехали из-за границы для того, чтобы работать в отечественных компаниях по приглашению предприятия, которое является филиалом или представительством в России иностранной корпорации. В соответствии с 13 статьей Федерального закона «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации» от 21 июня 2002 года *на иностранцев, заключивших договор на территории страны, распространяется трудовое законодательство*. Но нужно отметить, что привлечение иностранцев к труду на территории РФ имеет особенности, которые установлены Федеральным законом.

Экспаты – это не только управленцы, руководители или топ-менеджеры, как принято считать, но и любые другие профессионалы, которые могут быть полезны компании, по мнению собственников. Например: спортсмены, квалифицированные специалисты с определенными знаниями, работники развлекательного жанра – это тоже экспаты.

За последние два года почти половина российских компаний (48%) столкнулась с экономическими преступлениями. Это меньше, чем в 2014 году (60%), но по-прежнему выше общемирового уровня (36%). В 49% случаев преступления (самые распространённые — незаконное присвоение активов, мошенничество в сфере закупок товаров и услуг, коррупция) совершали сотрудники организаций. [92] Владелец бизнеса должен держать ухо востро. Только он может выявить и уволить жуликов и устранить возможности для совершения новых преступлений.

Отбор наёмных директоров обычно проводится тщательно, поэтому можно говорить о том, что профессиональные мошенники редко попадают на такую долж-

ность. Всё решает случай, но чаще всего — представившаяся возможность. Собственник должен создать такие условия, при которых топ-менеджер не только не сможет совершить преступление, но и не будет иметь для этого никаких моральных оправданий. Часто директор оправдывает свои нечестные действия, например, тем, что его заслуги не оценивались по достоинству, или тем, что его гениальные идеи игнорировались. Воровство он считает восстановлением справедливости.

Только 15–20% случаев мошенничества, совершённых директорами, — сложные просчитанные схемы, которые трудно выявить и доказать. Иногда собственники бизнеса не знают о них годами. Большинство же способов типичны. Почему же отечественный рынок труда не ограничивается только своими кадрами? Неужели на всей территории России не имеется достойных руководителей, специалистов?

Вполне возможно, что это связано с желанием перенять мировой опыт в ведении бизнеса. Возможно — желание соответствовать международным стандартам. Но как тогда это сказывается на обеспечении кадровой безопасности в организациях, ведь есть такие понятия, как корпоративная тайна, да и промышленный шпионаж никто не отменял. Чем отличаются экспаты в России от эмигрантов, работающих за границей?

Отличительные особенности найма экспата в России

Разница скорее в психологическом отношении к месту работы.

Принято считать, что отечественный эмигрант, переехав в другую страну жить, работать или учиться, не хочет возвращаться к себе на родину.

Экспат — наоборот. Он ни за что бы не согласился менять свою жизнь, работу и окружение в Европе или Америке, если бы не огромное желание собственников отечественных компаний видеть у себя в коллективе именно иностранца.

В итоге прослеживается следующая закономерность: за границей работать хорошо, поэтому отечественные специалисты туда стремятся. А в России работать плохо, поэтому специалисты из развитых стран делают большие уступки на грани с жертвенностью, приехав в чужую страну, и планируют при первой же возможности обязательно вернуться к себе домой.

Отсюда вытекает и отношение экспатов к новому месту жительства и работы: эти люди ощущают себя «временными гостями». Они уже не туристы, но никогда не станут постоянными жителями. Поэтому отечественным руководителям и сотрудникам надо быть готовыми к определенным нюансам, которые возникнут после приема в штат иностранного работника.

Негативные моменты приема экспатов на работу

1) **Языковой барьер.** В отличие от эмигрантов за границей, экспаты не планируют и даже не хотят учить язык той страны, где они планируют прожить ближайшие несколько лет. В итоге компания должна нанимать дополнительно переводчиков, а при приеме на работу ключевых сотрудников, выдвигать им дополнительные требования относительно знания иностранного языка. Последний фактор не всегда имеет для компании хорошие последствия:

- Специалисты со знанием иностранных языков «продают себя» на рынке труда как минимум на 50% дороже, а это дополнительные расходы компании на зарплату новому сотруднику.

- В 90 случаях из 100 менеджер-экспат на итоговом собеседовании предпочтет взять на работу не того кандидата, который более опытен или профессионален, а того, кто лучше знает родной язык иностранного руководителя.

2) **Менталитет.** Это более существенный фактор. Если языковые проблемы можно со временем решить, то взгляды экспата на жизнь, на бизнес, на партнерские отношения и на управление не изменить ни за что. Неписанные правила ведения бизнеса на Западе (например, доверие, четкая субординация, прозрачность) сложно применять на практике в российских реалиях. Например, иностранец не понимает, что значат такие понятия как: «откат», «поблагодарить», «отмазать», «договориться», «по знакомству» и прочее, на чем обычно строятся деловые отношения между соотечественниками.

3) **Трудности с оформлением экспатов в штат сотрудников.** Трудоустройство и официальное оформление на работу иностранных граждан существенно отличается с правовой точки зрения.

Почему труд экспатов не всегда эффективный для компании?

Однозначно, что приглашая на работу эксперта, компания возлагает на вновь прибывшего сотрудника большие надежды. Эксперта можно сравнить с механизмом, сложным аппаратом, который имеет определенный функционал. В зависимости от умения использовать этот инструмент, можно ожидать соответствующую отдачу и результат.

Как наёмные топ-менеджеры обворовывают свои компании.

Можно ли этого не допустить?

Собственные компании-дублёры

Обычно они создаются директорами на подставных лиц (например, на родственников). Скидки и отсрочки, которые предоставляют таким предприятиям, объясняются собственникам бизнеса большими объёмами закупок, стабильностью партнёра, его надёжностью, большим опытом работы.

Случай из нашей практики. Коммерческий директор крупной розничной фирмы зарегистрировал на подставных лиц свою компанию. После этого он открыл интернет-магазин, который предлагал продукцию работодателя по сниженным ценам. На эту продукцию он лично выбивал крупные скидки у владельца бизнеса, а свою просьбу объяснял «огромной прибылью, которую они получают от надёжного клиента в будущем». Мошенничество выявили случайно, но аферист не понёс никакого уголовного наказания, так как юридически доказать его вину было сложно.

Собственные параллельные компании

Когда владелец не интересуется текущей деятельностью своей компании или слишком сильно доверяет наёмному директору, велика вероятность, что в один прекрасный день он лишится своего бизнеса.

15-20% случаев мошенничества, совершенных директорами — сложные просчитанные схемы, которые трудно выявить и доказать

Один московский бизнесмен открыл свою консалтинговую фирму. В качестве генерального директора он нанял грамотного образованного управленца с небольшим опытом работы. Два года дела шли хорошо, компания стала узнаваемой в своей сфере, появились постоянные клиенты, прибыль увеличивалась каждый год.

Собственник успокоился, решил отдохнуть и поехал на год в кругосветное путешествие. Вернувшись домой, он узнал, что бизнес уже ему не принадлежит. Директор зарегистрировал параллельную компанию и перевёл туда все ценные активы: договора, сотрудников, клиентов. Очевидно, что топ-менеджер совершил преступление, подпадающее под статьи 159 (мошенничество) и 201 (злоупотребление полномочиями) УК РФ. Но обращение в правоохранительные органы оказалось безрезультатным.

Противодействие угрозе переманивания сотрудников организации и профилактика хедхантинга

В случае хедхантерской атаки управление кадровой безопасностью организации должна разработать комплекс мер по эффективной кадровой защите. Можно выделить два направления работ в соответствии с перечисленными методами воздействия хантеров:

1. Свести к минимуму вероятность контактов подчиненных с агентурой конкурентов;
2. Формировать высокий уровень лояльности у сотрудников к своей организации.

Как этого добиться:

- Не выкладывать контакты служащих в свободный доступ, на официальный сайт;
- Фамилии топ-менеджеров и редких специалистов не должны попадать в открытые источники и особенно в СМИ;
- Добиваться, чтобы сотрудники организации не указывали в профилях социальных сетей свое место работы, так как это еще один канал, которым активно пользуются охотники за ценными кадрами;
- Поставить в известность, что все увольняющиеся получают устные или письменные рекомендации по первому требованию, чтобы не было искушения каждому самолично давать собственные рекомендации хантерам.

– Когда работа оттачивается до автоматизма, она становится скучной. Поддерживайте в ценных кадрах интерес к общему делу – поручайте новые задания, увеличивайте ответственность.

– По статистике, только в 20-25% случаев причиной ухода «топов» и высококвалифицированных сотрудников является увеличение размера заработной платы.[40] Перспективы профессионального развития и карьерного роста, гибкий график, новые и интересные проекты – все это также мотивирует человека сделать выбор в пользу того или иного места работы. Позаботьтесь о том, чтобы условия труда на вашем предприятии были на высоком уровне.

– Подготовка кадрового резерва - важно с точки зрения кадровой безопасности. Приставьте к редкому специалисту учеников или помощников. Тогда в случае ухода его обязанности смогут исполнять «преемники».

– Стремитесь к тому, чтобы заключить с главными конкурентами договор о «ненападении».

– Регулярно проверяйте людей, которые занимают в вашей компании топ-должности. Предложите надежному знакомому роль подсадного хедхантера – пусть он свяжется с теми, кого вы подозреваете в недостаточно высокой лояльности, и сделает им заманчивое предложение.

– Действенный способ удержать нужного человека - выдать ему долгосрочный кредит на льготных условиях. При этом в трудовом договоре следует прописать, что в случае увольнения топ-менеджеру придется погашать остаток в сжатые сроки. [46]

Практика показывает, что причиной значительной части реализованных угроз безопасности работодателя со стороны сотрудников является не их инициатива, а неспособность противостоять воздействию со стороны третьих лиц. Эти лица, преследуя собственные интересы, склоняют сотрудников организации к различным формам обмана доверия работодателя. При этом используются самые разнообразные методы, некоторые из которых были профессионально разработаны государственными спецслужбами и позднее оказались востребованными в частном секторе экономики. Например:

Субъекты угрозы:

а) Внешние:

государство (в лице правоохранительных, фискальных и контролирующих органов);

- конкуренты (как организации – работодателя, так и ее контрагентов);
- криминальные структуры;
- индивидуально действующие злоумышленники.

б) Внутренние:

- руководитель сотрудника – объекта угрозы;
- подчиненный сотрудника – объекта угрозы;
- работники подконтрольных сотруднику подразделений;
- коллеги по работе, не состоящие в отношениях соподчиненности.

Объекты угрозы – должностные лица (реже – рядовые сотрудники) организации, занимающие рабочие места, которые обеспечивают доступ:

- к конфиденциальной информации;
- к управлению денежными средствами и ликвидными товарно-материальными ценностями, а также к их хранению;
- к реализации функций управления, регулирования и надзора.

Формы реализации угрозы:

- превращение сотрудника в постоянно действующий источник утечки конфиденциальной информации;
- разовое разглашение сотрудником конфиденциальных сведений;
- соучастие сотрудника в реализации угроз в адрес работодателя со стороны третьих лиц (кража, финансовая афера, ограбление, обеспечение доступа в закрытые сети или базы данных и т.п.);
- злоупотребление сотрудником своими служебными полномочиями в интересах третьего лица – выгодоприобретателя (закупка некондиционных товарно-материальных ценностей, выдача заведомо невозвратного кредита, организация «казных» проверок и т.п.);

– акты прямого саботажа в форме уничтожения или искажения сотрудником доверенных ему документов по заказу третьего лица.

Инструменты реализации угрозы: вербовка с использованием:

- подкупа;
- шантажа;
- «игры» на недовольстве работодателем;
- прямых угроз.

Подкуп является наиболее распространенным инструментом вербовки и осуществляется разнообразными методами:

- разовый гонорар за выполнение конкретных противоправных действий;
- регулярная фиксированная оплата, дополняемая особыми премиями за выполнение наиболее ответственных заданий;
- косвенная форма подкупа в форме удовлетворения различных материальных запросов вербуемого сотрудника (приобретение квартиры, автомобиля, организация отдыха, оплата медицинских услуг и т.п.).

Шантаж предполагает угрозу разглашения информации, компрометирующей шантажируемого сотрудника, например:

- об уже допущенных нарушениях обязательств перед работодателем;
- о нарушениях законодательства (например, налогового);
- о фактах, ставящих под угрозу личную жизнь сотрудника.

«Игра» на недовольстве работодателем предполагает предварительное выявление соответствующих сотрудников атакуемой организации и длительную подготовительную работу с ними в целях мотивации желания отомстить работодателю любым доступным способом. Часто дополняется элементами косвенного подкупа в форме:

- обещаний последующего выгодного трудоустройства;
- содействия в решении важных для сотрудника личных проблем.

Прямые угрозы в адрес сотрудника реализуются преимущественно «молодыми» преступными группировками или его коллегами по работе. Обычно они используют злоумышленниками в случае неудачи ранее сделанных попыток подкупа, являясь скорее «актом отчаяния» (например, со стороны руководителя подразделения, для которого результаты проведенной аудиторской проверки грозят уголовным преследованием). Вероятность реализации подобных угроз на практике крайне невелика.

Организация противодействия угрозе предполагает использование следующих прикладных процедур (технологий) и методов:

а) Профилактика угрозы:

- организация тщательного отбора кандидатов на трудоустройство в целях заблаговременного отсева лиц, чьи личностные качества или автобиографические данные делают их особенно уязвимыми для вербовки или шантажа;
- обучение сотрудников правилам служебного и внеслужебного поведения, исключающего возможность их последующего шантажа;
- специальное обучение сотрудников правилам поведения в случае попыток их вербовки, шантажа, или декларации угроз;
- постоянный контроль над сотрудниками, занимающими рабочие места, наиболее опасные с позиции рассматриваемой угрозы (имущественное положение, образ жизни, новые привычки, стиль поведения, психологическое состояние и т.п.);
- специальные служебные проверки сотрудников, в отношении которых у руководителя или службы безопасности по результатам оперативного контроля появились обоснованные подозрения.

б) Пресечение угроз и наказание их виновников:

- перевод сотрудника, чья потенциальная лояльность работодателю вызывает обоснованные сомнения, на другое рабочее место, объективно неинтересное для потенциальных субъектов угрозы;
- мотивация сотрудника, своевременно проинформировавшего службу безопасности о попытке его вербовки или угроз в его адрес (при обязательной проверке достоверности этих фактов);

- освобождение сотрудника от ответственности за уже допущенные нарушения, ставшие поводом для шантажа, в случае своевременного информирования службы безопасности об этой попытке (при тяжелых нарушениях такой сотрудник, несет ответственность в минимально возможном объеме);
- увольнение сотрудника, ставшего «агентом влияния» субъекта рассматриваемой угрозы, в случае подтверждения его вины;
- использование завербованного сотрудника в качестве источника дезинформации, с последующим его увольнением;
- использование предусмотренных законом методов уголовного преследования виновных сотрудников (например, коррумпированного чиновника или соучастника ограбления).

Правила поведения, когда вас пытаются завербовать [66]

Во-первых, не стоит сразу давать согласие на встречу, или решительно отказать от нее. Хантеры, как правило, заранее наводят справки о потенциальном кандидате и к моменту первого звонка имеют достаточно информации о вас как о профессионале. Не исключено, что ни хотят подтвердить имеющуюся у них информацию.

Следует максимально изучить поступившее предложение, для этого:

- попросите выслать вам подробное описание вакансии,
- попробуйте отыскать в Интернете информацию о компании.

Во-вторых, фильтруйте подаваемую на собеседовании информацию о деятельности своей организации и членов ее коллектива. Не становитесь *источником «утечки» информации*.

В-третьих, если вы решили принять предложение и уйти из организации, предложите руководителю свою помощь в поиске сотрудника на освободившееся место, *расставайтесь без взаимных обид и потерь*.

В-четвертых, несмотря на то, что многие рекрутеры не брезгают переманивать работников из сторонних компаний-конкурентов, помните: «жертвы» этого процесса, как правило, всегда находятся в новой организации на особом счету. *Доверие придется заслужить*.

2. СЛУХИ, СПЛЕТНИ И ПРОВОКАЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ НА РАБОТНИКОВ

Сплетник в коллективе: как его вычислить и обезвредить

Опытные руководители знают, что со сплетнями бороться довольно сложно. Иногда проще использовать сплетников в своих целях. Как победить пересуды в рабочем коллективе и повернуть их в мирное русло?

Несмотря на сложившиеся стереотипы, сплетники бывают не только в женских, но и в мужских коллективах. Некоторые исследователи даже заявляют, что мужчины сплетничают больше, чаще и хитрее, чем женщины. Почему появляются сплетни?

В психологии считается, что причиной обсуждения коллег за их спиной в нелицеприятном свете чаще всего является желание самоутвердиться, повысить самооценку и добиться благосклонности коллег самым, казалось бы, простым путем – за счет репутации других людей.

Реже всего сплетнями пользуются сознательно, чтобы унизить и скомпрометировать человека.

Сплетники достаточно коммуникабельны, они много рабочего времени тратят на общение с коллегами из разных отделов, легко сходятся с людьми.

На первом этапе взаимодействия они довольно дружелюбны. Затем, узнавая новую информацию об окружающих, они начинают распространять в рабочем коллективе искаженную или даже правдивую информацию, которая вызывает эмоциональный отклик.

Обычно их влияние замечают не многие и не сразу. Действия сплетников вызывают конфликты и дестабилизируют персонал.

Когда сплетники приветствуются в корпоративной культуре?

К сожалению, на рынке можно встретить немало компаний, в которых сплетни и кляузничество приветствуется руководством. В коллективе, где все друг на друга жалуются руководству, многие не уживаются.

Несмотря на кажущийся контроль за внутренней ситуацией, такие принципы управления персоналом работают негативно по отношению к HR-бренду компании. На рынке труда довольно быстро расходуется информация о том, что работодатель поощряет доносы, и в такую компанию достойные кадры стараются не идти.

Что делать со сплетником, чтобы эффективно управлять персоналом

Поступить со сплетниками можно по-разному. Это зависит от специфики коллектива, корпоративной культуры, вреда, который наносит сплетник. Если работник полезен компании, лучше от него не избавляться, а попытаться использовать в своих целях. Обычно с сотрудниками-сплетниками работают руководители подразделения или непосредственные руководители. Они передают сплетнику полезную для коллектива информацию, тот, не подозревая, что это провокация, распространяет идею среди работников.

Для эффективного управления персоналом в организации нужно тщательно продумать, какие мероприятия будут воздействовать на работников, склонных судачить о других в рабочее время. Например, потребность в самоутверждении можно удовлетворить, применяя *конкурсные* и *игровые механики*. Принципы построения управления персоналом должны учитывать не только проблему сплетен в коллективе. В них должны транслироваться и другие полезные ценности: открытость, развитие, взаимопомощь, гибкость и другие. Если корпоративная культура способствует переживанию причастности, счастья и возможности самореализации персонала, сплетни либо исчезают сами собой, либо становятся почти безвредными.

Рассмотрим ситуацию, когда *сплетник вредит коллективу*.

В крайних случаях сплетники становятся дестабилизирующим звеном в рабочем коллективе. Они подрывают доверие к руководителю, демотивируют окружающих, сами не справляются со своими обязанностями. В этом случае лучше расстаться с таким сотрудником. Решение об увольнении принимает руководитель подразделения. Юридически возможны два выхода.

Первый – это увольнение «по соглашению сторон» или «по собственному желанию». Если по-хорошему уволить не получается, то уволить за виновные действия – распространение слухов, заведомо ложной информации. Тогда, в данном случае, необходимо засвидетельствовать некомпетентность и нарушение трудовой дисциплины.

Второй выход – можно провести аттестацию, если порядок ее проведения определен в локальных нормативных актах компании. Следует отметить, что довольно часто компании идут на риск и расстаются с неугодными сотрудниками с формулировкой по собственному желанию. Если уволенный сотрудник подаст в суд и сможет доказать, что его склоняли к увольнению, организацию ждет неприятный сюрприз: восстановление работника с выплатой ему компенсации, в том числе морального вреда, внеочередные проверки инспекции.

Рассмотрим подробнее первый подход.

Для борьбы со «злыми языками» существуют две группы мер: психологические и юридические.

К **психологическим мерам борьбы** со сплетниками и злословцами можно отнести:

- общественное порицание поведения сотрудников, распространяющих сплетни;
- резкое пресечение интриг в коллективе;
- «опала» наговорщиков у руководства;
- игнорирование достоинств сотрудника со «злым языком»;
- отсутствие предложений от руководства для продвижения по карьерной лестнице, получения дополнительного образования;
- повышенное внимание к качеству исполнения должностных обязанностей сплетника и др.

Однако, как показывает практика, указанные меры не приводят к успеху в искоренении сплетен и интриг в коллективе без применения юридических методов борьбы.

В понятие *правовых методов борьбы* включены все виды мер дисциплинарной ответственности, предусмотренные ст. 192 ТК РФ.

Это замечание, выговор и увольнение.

И тут возникает вопрос: разве можно наказать работника за распространение сплетен и разжигание интриг? Ведь это не может считаться нарушением дисциплины!

Как можно использовать юридические меры для борьбы с подобным явлением. Как установить запрет на курение и правила дресс-кода,

Объявляем замечание

Работодателям необходимо помнить, что объявить замечание можно при наличии следующих составляющих в совокупности:

1. В организации должно быть принято и утверждено в соответствии с трудовым законодательством Положение об этике или Кодекс корпоративной этики, которые прямо предусматривают соответствующие обязанности работника, например:

- быть вежливым с клиентами компании и коллегами;
- не допускать при общении с ними унижения чести и достоинства;
- не совершать поступки, способные спровоцировать скандал или неконкурентную борьбу внутри коллектива;
- всегда оценивать и направлять свое поведение с целью сохранения имиджа компании и благоприятной психологической обстановки в коллективе;
- не допускать конфликтов среди коллег по нерабочим вопросам;
- при решении спорной проблемы, связанной с разногласиями в работе, использовать только допустимые в компании методы: переговоры, письменную переписку, обсуждение на конференции.

2. В должностной инструкции и трудовом договоре должна быть отражена обязанность работника соблюдать локальные нормативные акты работодателя. На Положение об этике и прочие акты можно дать прямые ссылки или же оставить общее указание только на обязанность соблюдать все локальные акты, какими бы они ни были.

3. С Положением об этике (иными локальными актами, предусматривающими стиль и границы поведения сотрудников), должностной инструкцией сотрудник должен быть ознакомлен под личную подпись.

4. Случаи оскорбления коллег или разжигания скандала на рабочем месте, распространения сплетен должны быть зафиксированы в соответствии с требованиями ТК РФ. Например, актом. В указанном документе должно быть подробно описано поведение злословца, из которого комиссия по расследованию сможет сделать вывод о нарушении им дисциплины (должностных обязанностей и требований локальных актов).

5. Действия наговорщика были прекращены, негативных последствий для обстановки в коллективе и внешнего имиджа компании не было, нарушение было малозначительным. В этом случае работодатель может выбрать адекватное нарушению взыскание в виде замечания.

5. Для применения наказания в виде замечания проводится обычная процедура привлечения к дисциплинарной ответственности, предусмотренная ст. 193 ТК РФ.

Отметим, что суд при рассмотрении споров о взысканиях за межличностные конфликты в коллективе может начать руководствоваться и позицией Европейского Суда, согласно которой привлечение заявителя к ответственности и дисциплинарное взыскание за выражение критического мнения приравниваются к вмешательству в его право на свободу выражения мнения.

Объявляем выговор

Объявить выговор можно при тех же условиях, что и замечание. Однако неприглядный поступок должен иметь более существенные последствия для работодателя, например, *скандал, драка в стенах офиса, увольнение хорошего специалиста, недовольство клиента или его жалобы*.

Таким образом, для адекватности применения более строгого наказания в виде выговора необходимы:

1. Злостность поведения (не первый раз наказывается за «злой язык»).
2. Неосознание неправильности и неэтичности своего поведения.

3. Допущение работником оскорблений в адрес коллег и клиентов, а не просто колких, но вполне безобидных замечаний.
4. Негативные последствия поступка. Причем в этом случае работодателю следует установить причинно-следственную связь между высказываниями сотрудника и наступившими негативными последствиями.
5. Нарушены должны быть не только общепризнанные нормы морали и поведения, но и нормы локальных нормативных актов работодателя (Кодекса корпоративной этики, например), т.е. должно быть документально зафиксировано нарушение сотрудником дисциплины (по аналогии с предыдущим пунктом).

Привлечение работника к дисциплинарной ответственности осуществляется в том же порядке, что и при объявлении замечания (т.е. в соответствии со ст. 193 ТК РФ). При этом необходимо помнить о том, что работник, скорее всего, решит оспаривать приказ о наказании, особенно если он объявлен за такое «непонятное» нарушение дисциплины, как распространение сплетен, развязывание скандала или межличностных конфликтов в коллективе, и приведет (или может привести) в дальнейшем к увольнению. И суд далеко не всегда признает правоту работодателя, как по формальным признакам (несоблюдение порядка привлечения к дисциплинарной ответственности, например), так и по сути, не найдя в действиях работника нарушения норм поведения.

Судебная практика

Истица обратилась в суд с требованием о признании необоснованным и незаконным приказа о привлечении к дисциплинарной ответственности, вынесенным работодателем – МВД. Данным приказом ей объявлен выговор с формулировкой «за нарушение требования ст. 2 Кодекса профессиональной этики сотрудника органов внутренних дел РФ, утвержденного приказом МВД России от 24.12.2008 № 1138, в части несоблюдения принципов, норм и правил поведения, установленных Кодексом, являющимся нравственным долгом каждого сотрудника органов внутренних дел независимо от занимаемой должности; нарушение требований п. 4 ст. 15 указанного Кодекса, причинение вреда морально-психологическому климату в коллективе, включая: обсуждение приказов, решений и действий старших начальников, реализуемых в пределах их полномочий; распространение слухов, сплетен и другой непроверенной информации сомнительного характера и ведение в заблуждение руководство МВД по КЧР». С приказом истица была не согласна, считала,

что не совершала действий, приведших к нарушению требований Кодекса профессиональной этики сотрудника ОВД.

Суд, изучив материалы служебной проверки, лежащей в основе приказа, установил, что из них не следует однозначного вывода о причинно-следственной связи между действиями истицы и состоянием морально-психологического климата в коллективе. Факты обсуждения приказов, решений и действий старших начальников, распространения сплетен проверкой не зафиксированы, иных доказательств этого стороны в суд не представили.

Исходя из положений Кодекса следует, что не любое, в том числе формальное нарушение норм этики, может повлечь дисциплинарную ответственность сотрудника ОВД, а лишь дисциплинарный проступок, связанный с нарушением профессионально-этических принципов, норм.

По данному делу таких обстоятельств не установлено, в том числе не было их и в заключении служебной проверки. Исходя из изложенного суд пришел к выводу, что заключение служебной проверки является необоснованным и незаконным. Суд удовлетворил требования работницы, признав как сам приказ о выговоре, так и заключение служебной проверки, послужившее основанием для привлечения к дисциплинарной ответственности, незаконными и необоснованными (решение Черкесского городского суда КЧР от 22.03.2011 по делу 2-634/2011).

Как видите, юридически значимым обстоятельством для наказания сотрудника является факт наличия в действиях работника состава дисциплинарного правонарушения (см. определение Конституционного Суда РФ от 25.02.2010 № 377-О-О).

Увольняем

Отметим сразу: уволить сотрудника за наговоры и сплетни, даже если он неоднократно допускал неэтичные высказывания, нельзя. Ведь такого основания в ТК РФ нет. Единственное основание, наиболее подходящее по смыслу, предусмотрено п. 8 ч. 1 ст. 81 ТК РФ – совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального проступка, не совместимого с продолжением данной работы. Однако оно не может быть применено к сотрудникам, не выполняющим воспитательные функции. К тому же, аморальность сплетен и колких высказываний нужно еще доказать.

Не стоит забывать и о довольно коротком сроке (ч. 5 ст. 81 ТК РФ). Есть ситуации, когда работника надо увольнять обязательно. [69]

1. Когда сотрудник не разделяет ценности, принятые в компании. Если вы хотите, чтобы декларируемые ценности вашей компании что-нибудь значили,

нужно поощрять тех, кто ими руководствуется, и наказывать тех, для кого ценности компании не важны. Если сотрудник в открытую демонстрирует неприятие ценностей компании — это первый кандидат на увольнение.

2. Когда сотрудник не выполняет поставленные перед ним задачи, несмотря на наличие таких возможностей и ресурсы. Если простить невыполнение задачи сотруднику один раз, коллектив может это понять, с третьего раза руководитель потеряет уважение коллектива и, к сожалению, очень часто так бывает, навсегда. Поэтому, даже в исключительных случаях прощая человека второй раз, руководитель должен дать публичное и внятное объяснение коллективу, почему он второй раз позволил не выполнить свое распоряжение. Третий раз уже определит, кто главный в коллективе – руководитель или недобросовестный работник. Если руководитель отдела планирует дальше управлять людьми, то нерадивый сотрудник должен быть уволен.

3. Работник относится к категории диверсантов-подрывников, который создает группировки, сплетни, оппозиции руководству, и ни первая, ни вторая беседа с ним не возымели действия.

4. Нечестное поведение работника: воровство, мошенничество, обман и т.д. Большинство руководителей считает, что это очень сложно увольнять нарушителя этики поведения. Часто руководитель испытывает чувство вины, что уволил «хорошего человека».

Два правила проведения «морального» увольнения

Первое: Ваше решение не должно стать сюрпризом для работника.

Второе: Увольнение не должно унижать работника.

Когда работник в течение работы не получает обратную связь от руководителя, не понимает, какое место он занимает в отделе и компании, не понимает, какие претензии есть к его работе, все ли он правильно делает, то известие об увольнении становится для работника часто «громом среди ясного неба».

При этом увольнение часто — сильная психологическая травма для работника, которая вызывает у него много негативных эмоций. Важно помнить и то, что работа дает возможность человеку содержать свою семью и нести определенные

финансовые обязательства, и, если ему «неожиданно» сказать, что он уволен, у работника могут быть проблемы, связанные с выполнением этих финансовых обязательств. Поэтому у работника при получении такого известия часто бывает паника, которая в первую очередь связана с тем, что он теряет источник получения денег для покрытия текущих нужд.

Поэтому, если непосредственный руководитель в течение всей работы дает обратную связь работнику и работник понимает, что его работой не удовлетворены, он и психологически может быть готов к увольнению, и может искать варианты заработка. И, конечно, в процессе увольнения, ни в коем случае, нельзя опускаться до угроз, оскорблений и унижений работника.

Типичные ошибки при увольнении

Ошибка №1. Излишнее затягивание процесса.

Ошибка №2. Недостаточная искренность.

Ошибка №3. Излишняя поспешность.

Ошибка №4. Перекалывание ответственности за увольнение на других лиц.

Ошибка №5. Увольнение тем лицом, с которым у увольняемого конфликт или недоверие.

Ошибка №6. Информационное послание работникам по данному увольнению.

Первые три ошибки выделял еще Джек Уэлч. Разберем эти ошибки подробнее на примерах.

Ошибка №1. Излишнее затягивание процесса.

Это наиболее важная ошибка, так как страдают все участники процесса.

Начнем с руководителя. Он уже принял это решение, и просто оттягивает его, сомневаетесь. Это требует такое количество энергии, сил, времени, которое можно потратить на проведение дополнительных конструктивных бесед с остающимися работниками, дать им обратную связь, чтобы снизить риски повторения аналогичных ситуаций.

Что касается работника. Ученые давно доказали, что на очень тонком уровне все мы способны «прочитать» отношение к себе окружающих. Особенно, если оно

меняется или негативно. Отсюда встает вопрос: как себя чувствует работник, который понимает негативное отношение к себе руководителя, но открыто такие претензии и решения ему не озвучиваются?

Теперь речь о коллективе, который наблюдает за этой историей и видит, что руководитель не в состоянии уволить работника, который этого заслуживает. А значит, и всем остальным можно вести себя так же, все равно ведь не уволят. Это прямой путь к началу хаоса и полной анархии.

Ошибка №2. Недостаточная искренность.

Искренность в процессе увольнения должна базироваться на искренности во время работы. Если во время работы сотрудник постоянно получает обратную связь, для него увольнение не является неожиданным. И тогда быть искренним при увольнении руководителю легко.

А что если в процессе работы обратная связь не давалась или была необъективной? На психологическом уровне руководитель объединяет результаты работы с отношением к человеку, не умея отделить одно от другого. Отсюда и складывается большинство психологических неудобств самого руководителя – жалко обидеть «хорошего человека».

Далее руководитель пытается завуалировать истинную причину увольнения. Работнику при увольнении озвучиваются какие-то общие фразы

- о проводимой реорганизации,
- что другие сотрудники жалуются на этого работника,
- что вышестоящий руководитель дал такое распоряжения.

Важно понять, что все эти обстоятельства не улучшат эмоционального состояния увольняемого работника и не повышают «престиж и репутацию» самого руководителя.

Уважение вызывает только полностью откровенный разговор, откровенное озвучивание претензий (обоснованных) и отношения к этому самого руководителя. Если при этом еще и сам руководитель признает, что в этом есть и его доля вины, что он не сказал работнику об этом раньше, не разъяснил свою позицию и т.д. Часто

работник не может ответить негативной реакцией, если он чувствует, насколько руководитель с ним говорит искренне.

Конечно, бывают и исключения. Работник от такой искренности может впасть в гнев и агрессию. Особенно если он психологически неустойчив.

Самое главное здесь – это четко выдержать грань между искренностью обвинениями.

Ошибка №3. Излишняя поспешность.

Даже если решение об увольнении работника является безоговорочным и руководитель решительно настроен на его увольнение, необходимо понимать, что за тем, как в отделе происходят увольнения, наблюдает весь коллектив.

И, если сотрудника позвали «на беседу» и через 5 минут он пришел собирать вещи, а до этого дня «ничего не предвещало беды», то другие работники в отделе могут крайне негативно отнестись к этой ситуации. Любой человек будет примерять ситуацию в компании на себя. «И если его так уволили, то и меня могут уволить также без какого-либо предупреждения» — эта мысль гарантированно появится в голове любого сотрудника.

Кроме того, уволенный работник выполнял какую-то работу, которую надо передавать другому сотруднику, или работа других сотрудников отдела была непосредственно связана с обязанностями этого уволенного работника, — автоматически возникает ситуация, когда другие работники реально страдают от таких резких кадровых изменений. Вполне возможно, уволенный работник уйдет, не передав дела, а кому-то внутри отдела придется эту работу подхватывать при полном непонимании всех обстоятельств. Это никак не будет способствовать доверию и лояльности к руководителю отдела и компании.

Ошибка №4. Перекалывание ответственности за увольнение на других лиц.

Часто руководителю хочется передать эту неприятную обязанность кому-то другому. Но важно понимать, что уметь увольнять сотрудников — это обязанность и компетенция именно руководителя.

Любое увольнение – это просчет руководителя, где то он недоработал. Может быть, на этапе найма выбрали не того кандидата. Может, неправильно донесли до работника свои ожидания, неточно была поставлена цель. Может, неправильно оценили его ожидания от работы или вообще их не учли. Может, что-то в процессе работы не проконтролировали, не наладили.

Необходимо всегда получать от увольняемого работника обратную связь. Она даст руководителю возможность проанализировать свои недочеты в работе и исключить или минимизировать их в дальнейшем.

Ошибка №5. Увольнение тем лицом, с которым у увольняемого конфликт.

Если в процессе работы конфликт между работником и вами уже назрел, каждый находится уже на грани обвинений и угроз. Это тот случай, когда вступать в процесс переговоров нельзя. Вы можете подготовить себя эмоционально к разговору, но ведь в нем участие будут принимать две стороны. Сможет ли сдержать свои эмоции сотрудник?

Часто работник уходит из компании с конфликтом или отказывается увольняться просто из-за того, что не то лицо проводит беседу. В такой ситуации оптимально, чтобы переговоры вел либо кто-то, кому работник доверяет и кого уважает (например, генеральный директор), либо кто-то независимый. Но это в случае конфликта. Если конфликта нет, то увольнение должен производить руководитель структурного подразделения.

Ошибка №6. Информационное послание работникам по данному увольнению.

Если после того как ключевая беседа с работником состоялась работник еще какое-то время работает в компании, задача руководителя проявлять к нему уважение, никак не выделять его среди других работников ни в лучшую сторону (иначе сложится впечатление, что вас мучает чувство вины), ни в худшую сторону. Тем не менее, здесь речь идет о том, какое информационное сообщение получили все остальные сотрудники отдела после увольнения коллеги? Самый плохой вариант, если никакого. То есть, человек работал в компании (не имеет значение, сколько

времени), его уволили и, как будто, его и не было вовсе. При этом никто в отделе открыто не объяснил эту ситуацию. Тогда, в лучшем случае, отдел будет додумывать сам эти причины, а додумать он может что угодно, либо примет за истину то, что сказал сам уволенный работник.

Помните, что работникам отдела всегда интересно, за что уволили коллегу. Ведь и с ними может произойти такая ситуация. И оптимально, если информацию им даст руководитель отдела. Он может пояснить свое решение и мотивировать его. Важно быть искренним, не прятаться за общие фразы, не искажать информацию. Из любого увольнения обязательно нужно выводить урок для всех оставшихся работников отдела. Это отличная возможность еще раз напомнить подчиненным о ценностях компании, о правилах и нормах поведения в компании, о том, какое поведение считается неприемлемым.

Часто на основании проведенного увольнения необходимо пересмотреть свои внутренние кадровые документы, чтобы оптимизировать их для дальнейших управленческих процессов.

Правила юридического проведения увольнения

Итак, как же расстаться с работником, постоянно допускающим бестактность по отношению к коллегам и не реагирующим на устные замечания руководства и официально объявленные наказания?

Как это не печально, но в большинстве случаев работодателю приходится идти длинной дорогой: объявлять замечания и выговоры за каждый случай нарушения дисциплины, выразившийся как в нарушении норм Кодекса о корпоративной этике, так и в иных нарушениях.

Цель – в сборе нескольких приказов о наказании в течение года и применение при следующем нарушении такого основания для увольнения, как п. 5 ч. 1 ст. 81 ТК РФ – неоднократное неисполнение работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если работник имеет дисциплинарное взыскание.

Но такое основание можно использовать, как правило, в отношении злого нарушителя. А какое основание применить к сотруднику, который допускает колкие высказывания, облеченные в мягкую и завуалированную форму, вследствие

чего их невозможно классифицировать как нарушение норм локальных нормативных актов, например, Положения об этике.

В случае, когда иных нарушений дисциплины (например, опозданий и прогулов) для расставания с таким «скользким» работником, имеющим «нехороший язык», возможно применение *двух оснований*:

- по инициативе работодателя;
- по соглашению сторон.

По инициативе работодателя

Если продолжать работать со злословцем в коллективе невозможно, то для увольнения можно использовать любое из оснований, предусмотренных ч. 1 ст. 81 ТК РФ (за исключением п. 1 ч. 1 ст. 81 ТК РФ, если, конечно, организация продолжает работать). Но при их применении следует всегда оценивать как фактическую возможность использования основания, так и риски негативных последствий.

Так, нейтральным будет увольнение по п. 2 ч. 1 ст. 81 ТК РФ – по *сокращению численности или штата*.

Есть некоторые нюансы в его применении. Нельзя забывать, что:

- сокращение должно быть реальным, а не мнимым;
- увольняемый работник не должен иметь преимуществ перед остальными, т.е. соблюдаются требования ст. 179 ТК РФ;
- сплетник не подпадает под одну из категорий, указанных в ст. 261 ТК РФ, в отношении которых существует запрет на увольнение по инициативе работодателя;
- сотрудник не может быть уволен по инициативе работодателя в период отпуска и временной нетрудоспособности (ч. 6 ст. 81 ТК РФ).

Уволить сотрудника можно, в том числе, и за однократное грубое нарушение работником трудовых обязанностей (любое из оснований, предусмотренное п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ). Если, конечно, работодателю удастся «застукать» злословца на однократном грубом нарушении.

Например, в день рождения сотрудника поймать его на употреблении алкоголя или нахождении на рабочем месте в состоянии опьянения. Что, в общем-то, не

составит труда, поскольку часто употребление алкоголя на рабочем месте неофициально разрешается. Ключевое слово здесь – *неофициально*. Такие действия работодателя могут показаться некрасивыми, зато будет найден повод расстаться с нарушителем рабочего климата в коллективе.

В отношении сотрудников, которые не внемлют неоднократным замечаниям руководства, и такие методы хороши.

По соглашению сторон

Работодатели, наученные горьким опытом долгих судебных тяжб с работниками, уволенными по спорным основаниям, чаще предпочитают договориться и уволить злословцев по п. 3 ч. 1 ст. 77 ТК РФ (по собственному желанию) или же по п. 1 ч. 1 ст. 77 ТК РФ (по соглашению сторон).

Главное, что требуется в этом случае, – умение руководителя грамотно провести переговоры, не допуская обиды со стороны работника, но достигнув в итоге своей цели. Этим умением, к сожалению, владеет далеко не каждый HR-менеджер или простой кадровый работник, но это вполне достижимо.

Пример 1. Для расставания с амбициозным сотрудником, проявляющим нелояльность к коллегам, но не допускающим нарушений дисциплины или невыполнения заданий руководства, можно использовать *сценарий разговора по принципу «сэндвич»*: похвала – критика – похвала (надежда на лучшее или сожаление).

Часть 1. Положительная оценка деловых качеств сотрудника.

Пример формулировки: «Я, как руководитель, вижу Ваши старания и ценю успех, который Вы достигли при выполнении последнего моего задания. Оно было трудным, но очень важным для компании. Вы великолепно с ним справились!»

Часть 2. Замечания в работе.

Пример формулировки: «Но наравне с этим нельзя не заметить, что при Вашем появлении в коллективе возникла некая напряженность, молчаливость, резко сократилась инициатива сотрудников. Более того, увеличилась текучесть кадров с непонятными обоснованиями необходимости увольнения по собственному желанию. При выполнении последнего задания Вы не смогли правильно распределить

нагрузку и ответственность среди вверенного Вам персонала. Из-за чего многие остались незамеченными, многие недополучат в конце года бонусы».

Часть 3. Неоправданные ожидания.

Пример формулировки: «Когда мы брали Вас на работу, нашей конечной целью было выращивание начальника отдела/сектора, о чем мы вскользь говорили на собеседовании. Однако мы озвучивали и качества, которые ожидаем от такого руководителя. Речь шла не только о деловых качествах, которые мы в Вас действительно нашли, но и о личностных качествах руководителя большого отдела/сектора: умении установить контакт с каждым подчиненным, правильно распределять задания между сотрудниками в зависимости от уровня квалификации и скорости работы.

Однако именно этих качеств в Вас мы до сих пор не увидели.

Вы лидер, но вместо построения крепкой команды Вы действуете в одиночку, оставаясь не центром, а где-то параллельно коллективу. Даже чувствуется негативная обстановка в коллективе.

Учитывая наличие у нас четких параметров для руководителя, мы вынуждены констатировать, что вырастить такого руководителя именно из Вас у нас не получилось. Конечно, и занимаемая Вами должность тоже имеет вес, и Вы на ней вполне устраиваете руководство. Но предложить Вам большее мы не сможем.

Насколько нужно для Вас бесперспективное для карьерного роста место – решать Вам. Хотя, с другой стороны, что Вас держит на этом месте без наличия перспектив?»

Часть 4. Предложение расстаться. Как правило, именно в этом месте сотрудник понимает скрытое желание работодателя расстаться.

Если работник прямо задает вопрос: «Вы хотите, чтобы я ушел?», важно лояльно ответить. Например: «Мы этого не говорили, но думаем, что это будет правильным решением».

Часть 5. Решение. Не всегда работник со «злым языком» решает уйти по собственному желанию. В этом случае еще не все потеряно для мирного расставания с ним.

Если работодатель обладает материальными ресурсами, он вполне может предложить работнику расстаться *по соглашению сторон* (п. 1 ч. 1 ст. 77 ТК РФ) с выплатой компенсации (как правило, не более 2-3 окладов).

Как показывает практика, увольнение именно за неэтичность и эпатажность все же возможно.

Пример 2. В СМИ бурно обсуждалось увольнение ведущих радиостанции «Маяк» сотрудников В. и А., с которыми трудовые договоры были расторгнуты в связи с обсуждением в эфире в издевательском тоне симптомов тяжелого заболевания, часто приводящего к смерти в детском возрасте.

Скандалный инцидент произошел в октябре прошлого года, когда в рамках утреннего шоу вышла передача «Болячки», в которой ведущие обсуждали с приглашенным доктором проблемы муковисцидоза.

В ходе беседы ведущие высмеивали симптомы болезни, причем складывалось полное впечатление, что они не в себе, настолько циничными были шутки.

Конечно, по требованию общественности и сами ведущие, и руководство радиостанции принесли публичные извинения. Однако это не повлияло на решение руководства расстаться с работниками.

Основание, которое использовал работодатель при увольнении данных лиц, публично не освещалось.

Анализ судебной практики

Работник может неожиданно начать оспаривать не только юридически значимые действия работодателя (дисциплинарное взыскание вплоть до увольнения), но и методы борьбы.

В частности, по его мнению, они могут затрагивать его честь и достоинство, быть оскорбительными. Поэтому нередко сотрудники обращаются в суд с требованием о взыскании суммы возмещения морального вреда. Хотя доказать умаление чести и достоинства действиями и высказываниями очень и очень непросто.

Суды, изучая все представляемые по делу доказательства, чаще приходят к выводу о недоказанности какого-либо вреда, нанесенного работником, в отношении которого предприняты законные меры борьбы с его привычкой посплетничать и поскандалить.

Тем не менее, даже при такой негативной для работников практике споры с подобными предметами исков встречаются регулярно.

Ситуация.

Работник обратился к работодателю с иском о защите чести и достоинства и компенсации морального вреда. Суть дела сводилась к следующему: истец был уволен с работы за прогул, однако был восстановлен судом в связи с нарушением процедуры привлечения к дисциплинарной ответственности. После восстановления за нарушение дисциплины ему был объявлен выговор, уже по протесту прокурора признанный незаконным в связи с просрочкой наказания. После вынесения незаконного приказа о его содержании стало известно многим сотрудникам, начали распространяться слухи и сплетни, что причинило заявителю огромные переживания, нравственные страдания, в связи с чем он просил взыскать с ответчика компенсацию морального вреда. В дополнение истец указал, что его работа в настоящее время связана с нравственным воспитанием курсантов, у которых могло сложиться негативное мнение о его деловой репутации.

Решение. Суд изучил представленные доказательства и не нашел в действиях работодателя распространения сведений о заявителе, а также порочащий характер этих сведений [74].

Каких-либо существенных доказательств, подтверждающих указанные факты, заявителем не представлено.

В связи с этим иск не был удовлетворен (решение Павловского районного суда Краснодарского края от 03.03.2011).

Подводя итог, отметим, что наличие в коллективе сотрудников со «злыми языками», несомненно, вредно для рабочей атмосферы, вносит дискомфорт в работу конкретных работников и целого коллектива.

Существуют психологические и юридические методы борьбы со «злыми языками». Последние быстрее и эффективнее достигают результата в виде прекращения или уменьшения количества сплетен, скандалов и обид в коллективе. [74]

Они основаны на применении наказания за конкретные действия работника, которые могут быть квалифицированы как нарушение локальных актов работодателя (Например, Правил внутреннего трудового распорядка), содержащих установленные на предприятии нормы этики, поведения и обращения с коллегами.

При этом необходимо помнить, что юридически значимым обстоятельством для наказания сотрудника является факт наличия в действиях работника состава дисциплинарного правонарушения.

Работодатель при использовании юридических мер борьбы вправе применить разнообразные основания для увольнения, предусмотренные ТК РФ, выбрав наиболее подходящее в зависимости от конкретных обстоятельств дела. Однако при наказании сотрудника за «злой язык» и возникновении судебного спора существует риск признания судом незаконности действий работодателя при применении судебным органом позиции Европейского Суда по аналогичному спору. Согласно данной позиции, привлечение работника к ответственности и дисциплинарное взыскание за выражение критического мнения приравниваются к вмешательству в его право на свободу выражения мнения.

В целом же искоренить явление «злых языков» в коллективе можно при наличии на то желания и применении психологических и юридических методов в совокупности.

Как вычислить сплетников при приеме на работу

Лучше действовать заранее и не допускать сплетников в коллектив. Для этого можно использовать тесты с завуалированными вопросами, интервьюировать соискателя, провоцировать его на откровенность о предыдущем месте работы, о коллегах, руководителе. Считается оптимальным, если работник не обсуждает бывших коллег, отказывается давать им личностные характеристики, называет объективные разумные причины увольнения: отсутствие карьерного роста, желание больше зарабатывать, сменить сферу деятельности и так далее.

Когда руководитель – сплетник

Бывает, что не рядовой сотрудник, а руководитель обсуждает своих коллег за их спиной. Такая ситуация может приводить к более глубоким последствиям. Менеджера-сплетника нужно как можно скорее привести в чувство. В этом случае с ним можно поработать директору по персоналу или менеджеру по корпоративной культуре. Обычно руководители обладают высоким интеллектом и способны произвольно вести себя, контролировать поведение на работе. Иногда достаточно одной беседы, чтобы поведение изменилось.

Защита работников от незаконного увольнения

Любое увольнение неприятно, тем более, если данная процедура инициирована работодателем, а не личным желанием сотрудника.

Если специалист считает, что работодатель увольнением нарушает его права, ему нужно обращаться с заявлением в трудовую инспекцию.

Инспекция проведет проверку на предприятии и, в случае выявления нарушений трудового законодательства, вынесет постановление об их устранении. Вполне возможно, что предприятие будет подвергнуто штрафным санкциям.

Работник, собирающийся обратиться с жалобой в территориальный орган Роструда, найдет адрес этой организации на ее официальном сайте.

Но заставить работодателя, к примеру, выплатить все, что работнику полагается по закону, не сможет ни один инспектор труда. Поэтому уволенному работнику с нарушением трудового законодательства все же следует подать исковое заявление в суд. И должен он это сделать не позднее одного месяца с того дня, как получил на руки копию приказа об увольнении (ст. 392 ТК РФ).

Если сотрудник обращается в суд с иском о незаконном увольнении, он *освобождается от оплаты пошлин и судебных расходов* (ст. 393 ТК РФ). В том случае, если суд установит, что увольнение работника было незаконным, то своим решением суд взыщет в пользу потерпевшего денежную компенсацию за моральный вред (ст. 394 ТК РФ).

Суд также определяет размер этой компенсации.

Выходит, что работники, считающие свое увольнение незаконным, не должны бояться судебного разбирательства.

Примерами судебной практики подтверждается, что суд чаще всего выносит решение в пользу уволенного с нарушением правил работника.

К тому же многие компании пытаются не доводить дело до судебного разбирательства, стараясь свести возникший спор к мировому соглашению.

Судиться компании невыгодно, потому что, если суд принимает сторону уволенного сотрудника, то работодателю придется компенсировать не только моральный и материальный ущерб подавшему иск работнику, но и оплатить издержки судебных тяжб.

В том случае, если сотрудник собирается отстаивать свои права через суд, ему следует знать весьма важный нюанс: подать исковое заявление он должен *в течение одного месяца со дня увольнения*. В ситуации, когда месячный срок подачи иска истек, суд попросту не будет принимать от работника исковое заявление. Те из сотрудников, которые считают, что вначале им нужно решить проблему своего нового трудоустройства, а уже затем можно обращаться в суд по поводу произвола бывшего работодателя, часто попадают в ловушку этих временных рамок.

Тем временем у работника имеется еще одна возможность: он может обратиться с письменным заявлением в прокуратуру или госинспекцию труда. Подача заявлений в эти государственные органы не ограничена какими-то конкретными сроками. Данные правила действуют в 2017 г.

Ответственность работодателя за незаконное увольнение работников

Подавляющее большинство работников организаций чувствуют свою беззащитность перед произволом работодателей. При этом они даже не подозревают, что незаконное увольнение наказуемо. Да и просто не знают, как действовать в свою защиту.

Законодательство РФ предусматривает за незаконное увольнение сотрудников и материальную, и административную ответственность работодателя.

Если в суде установлено, что работник уволен незаконно, суд примет решение в пользу уволенного. О незаконном увольнении можно говорить в тех случаях, когда отсутствуют достаточные причины для увольнения, либо в действиях работодателя просматриваются нарушения трудового законодательства.

Наказание за незаконное увольнение предусмотрено в статье 5.27 КоАП РФ. В ней говорится, что установлено наказание за любое нарушение законодательства о труде и об охране труда. Государственный инспектор труда, проводивший проверку по заявлению о незаконном увольнении, правомочен применить следующие меры (ст. 357 ТК РФ):

- вручает работодателю обязательное для исполнения предписание об устранении нарушений трудового законодательства и о восстановлении нарушенных прав;

- составляет протокол об административном правонарушении, рассматривает дело о данном нарушении и назначает наказание работодателю.

Чтобы привлечь организацию-работодателя к ответственности, необходимо доказать, что факт увольнения находится в противоречии с трудовым законодательством.

Прекращение трудовых отношений признается не соответствующим нормам закона, если работодателем были нарушены требования процедуры увольнения, установленные трудовым законодательством.

К примеру,

- работник в период испытательного срока был уволен работодателем, который не уведомил его за 3 дня до даты увольнения;

- основания, предусмотренные трудовым законодательством для увольнения, отсутствовали.

К примеру,

- сотрудник был уволен за прогул,

– несмотря на то что у него была уважительная причина для отсутствия на рабочем месте.

Сотруднику возмещают

– не полученный им заработок;

– денежную компенсацию морального вреда (по просьбе работника).

– можно привлечь работодателя к административной ответственности, поскольку он допустил незаконное увольнение в соответствии с существующими нормами законодательства об административных правонарушениях.

– Должностные лица могут быть подвергнуты штрафу в размере от 1000 до 5000 рублей либо дисквалифицированы на срок от одного года до трех лет.

– Для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей предусматривается штраф и приостановление деятельности сроком до 90 суток.

– Должностные лица организации-работодателя могут быть привлечены даже к уголовной ответственности в ситуации, если допустили незаконное увольнение беременной работницы или женщины, имеющей детей в возрасте до трех лет.

Ответственность в данном случае выражается в назначении штрафа, размер которого может колебаться в пределах до 200 000 рублей или дохода виновного лица за период до 18 месяцев. Предусмотрена также возможность наказания в виде обязательных работ на срок до 360 часов.

ПРАКТИКУМ

1. Вопросы для самопроверки

1. Понятие манипуляции, причины, техники манипуляции.
2. Как распознать манипуляцию.
3. Способы защиты от манипуляций.
4. Психологические игры.
5. Манипулятивные системы.
6. Нейролингвистическое программирование как метод манипулирования.
7. Рефлексивное управление.
8. Сплетни в коллективе: как эффективно манипулировать кадрами.
9. Почему использование американской модели персонального менеджмента в отечественных условиях резко повышает угрозу переманивания сотрудников организации?
10. Существуют ли сотрудники, практически неуязвимые для вербовки любыми субъектами данной угрозы?
11. Могут ли в современных отечественных условиях иностранные спецслужбы выступить как субъекты вербовки сотрудников негосударственных организаций?
12. Приведите примеры, когда субъектами угрозы безопасности организации может быть искусственно создана ситуация, которая в дальнейшем используется в качестве повода для шантажа?
13. Почему обеспечение полной безопасности сотрудников от покушений невозможно даже теоретически?
14. Понятие слуха, сплетни, провокации. Причины этих явлений.
15. Закон слухов. Классификация слухов.
16. Направления намеренного использования слухов.
17. Механизмы и принципы создания слухов.
18. Сотрудники сплетничают о руководстве. Стоит ли реагировать и пытаться это прекратить?
19. В коллективе сплетничают, что у меня роман с новым сотрудником. Как развеять слухи?
20. Дружба может удачно дополнять рабочие отношения. Так ли это?
21. В коллективе есть интриган, который привносит негатив. Как его утихомирить, не давая мешать работе?
22. Сплетник в коллективе: как его вычислить и обезвредить;
23. Когда сплетники приветствуются в корпоративной культуре;
24. Что делать со сплетником, чтобы эффективно управлять персоналом;
25. Как вычислить сплетников при приеме на работу;
26. Почему в компании распространяются сплетни.
27. Управление слухами и сплетнями.
28. Провокация как метод психологического воздействия.
29. Вовлеченность сотрудников: составляем опрос и анализируем результаты

30. Как повысить мотивацию, вовлеченность и лояльность сотрудников с помощью контроля
31. Индекс вовлеченности: как повышать продуктивность сотрудников
32. Вирус вовлеченности: почему они работают за идею
33. Как управлять вовлеченностью в период изменений? Пять шагов как повысить вовлеченность персонала
34. Обсудите, были ли в вашей жизни ситуации, не казавшиеся манипуляцией, но о которых теперь вы могли бы с уверенностью сказать, что вами манипулировали.
35. Можно ли эффективно управлять без манипулирования?

2. Практические задания для самостоятельной работы:

1. Составьте таблицу из двух частей:
 - слухи, которые полезны и поэтому их следует распространять, и
 - слухи, которые никогда распространять не следует.
2. Составьте список черт, по которым можно определить человека, распространяющего слухи в компании?
3. Предложите свой вариант беседы руководителя с сотрудником, которого хотят уволить за сплетни.
4. Предложите несколько провокаций сотрудников, которые повысят эффективность их работы.
5. Решите кейс.

3. Напишите небольшое эссе (объемом в 2-3 страницы) по одному из перечисленных ниже вопросов

1. Кадровая стратегия организации и проблема переманивания сотрудников.
2. Причины инициативного перехода сотрудника к конкуренту из-за недовольства психологическим климатом в своей организации.
3. Переманивание сотрудников как метод недобросовестной конкуренции на рынке труда.
4. Цели и методы вербовки сотрудников организации конкурентами.
5. Цели и методы вербовки сотрудников организации криминалом.
6. Цели и методы вербовки сотрудников организации государственными структурами.
7. Шантаж сотрудников организации: причины и профилактика.
8. Технологии выявления потенциальных жертв вербовки и шантажа на стадии отбора кандидатов на трудоустройство.
9. Бизнес – разведка как метод профилактики покушений.
10. Организационные и технические методы защиты сотрудников организации от покушений.

4. Ситуации для обсуждения

1. Какие ответы на приведенные ниже вопросы сотрудников должен дать менеджер, чтобы повысить их трудовую мотивацию?
2. Я несу ответственность за безопасность при найме сотрудников через внешние агентства по трудоустройству. Во время отпуска я получил подарок от одного из этих агентств. Могу ли я оставить его у себя?
3. В мой отдел недавно приняли на работу инженера одной из конкурирующих с нами компаний. Можно ли использовать его как источник информации о конкуренте, например о планах конкурента по созданию новой продукции?
4. У меня небольшое дело в области графического искусства, которое никак не связано с моей работой в нашей компании. Я уверен, что смогу поставлять компании превосходную продукцию по сниженной цене. Могу ли я одновременно быть сотрудником нашей компании и продавцом?
5. Могу ли я продавать продукцию или услуги, разработкой которых занимаюсь в свое свободное время?
6. Как я могу понять, что информация является конфиденциальной, если она не отмечена как таковая?
7. У меня дома произошел несчастный случай, могу ли я воспользоваться телефоном компании или должен найти платный телефон?
8. Могу ли я сообщить о предполагаемых или фактических нарушениях закона или других областей этики бизнеса, не называя себя?

5. Проанализируйте следующие формы мотивации

В российском представительстве юридической фирмы *Clifford Chance* решили поощрять усердие и трудолюбие своих сотрудников путем награждения их шоколадными медалями с логотипом компании, изготовленными по спецзаказу. В *Clifford Chance* существуют различные программы материального поощрения персонала, но награждение шоколадными медалями было придумано как забавный и не денежный способ отметить вклад сотрудника в развитие компании.

Компания «Норильский никель» награждает сотрудников почетными знаками трех степеней. Получить знак I степени, сделанный из золота, платины и украшенный голубым топазом, может человек, внесший особый вклад в развитие компании и проработавший на производстве не менее 30 лет. Кроме почетных знаков в этой компании существует и система почетных званий, лучшего руководителя, специалиста и рабочего награждают грамотами.

6. Решите кейсы

КАК ПРЕСЕКАТЬ СПЛЕТНИ И ИНТРИГИ В КОЛЛЕКТИВЕ

Кейс «Слово не воробей...»

Источник: <https://www.hr-director.ru/article/63429-qk-15-m4-kak-presekat-spletni-v-kollektive-keys>

Перед менеджером по персоналу поставили задачу наладить взаимоотношения между сотрудниками. Как побороть сплетни в коллективе? Оцените свои силы

в решении нестандартной задачи по пресечению интриг и недопонимания между работниками.

Ситуация. Коллектив отдела рекламы компании «В...», которым руководила Наталья М., был исключительно женским. Однажды, проходя мимо кухни, она услышала разговор двух сотрудниц ее отдела – Марии и Ирины. Они обсуждали ее внешний вид. Затем они переключились на ее профессиональные компетенции, которые тоже были подвергнуты критике. Наталья зашла на кухню, и по ее лицу было видно, что она слышала разговор, хотя и старалась сделать вид, что ничего не произошло.

Через какое-то время Мария и Ирина стали замечать, что их руководитель держится с ними более отстранено, чем прежде, и к тому же она начала придирается по мелочам. Но главной неожиданностью стало то, что в конце месяца они не получили премию. Наталья обосновала это тем, что ими не были соблюдены сроки подготовки рекламных буклетов и качество работы не соответствует установленным в компании требованиям.

Объяснения сотрудниц, что сроки были нарушены не по их вине, остались без внимания. После анализа последних событий Мария и Ирина пришли к выводу, что причина такого поведения Натальи – услышанный разговор на кухне. Они решили обратиться в Маргарите Д., руководителю отдела персонала, чтобы она помогла им разобраться в ситуации и наладить отношения с Натальей.

Задание. Помогите Маргарите Д. найти выход из сложившейся ситуации. То есть предложите свое решение кейса, ответив на следующие вопросы:

1. В чем ошибка Натальи и какие рекомендации ей можно дать относительно ее поведения, после того как она услышала разговор?
2. Возможно ли наладить отношения между Натальей и ее подчиненными и как это сделать?
3. Что необходимо предпринять, чтобы подобные разговоры не возникали между работниками?

Пример решения кейса.

Решение

Своими идеями, как пресечь сплетни в коллективе и наладить взаимоотношения между сотрудниками, делится Александр Павлов, зав. сектора Всероссийского института научной и технической информации Российской академии наук (Москва):

В чем ошибка Натальи и какие рекомендации ей можно дать относительно ее поведения, после того как она услышала разговор?

В любом коллективе, особенно женском, не избежать сплетен и пересудов. Но, как говорится, надо знать меру и не обижать людей. Ошибка Натальи в том, что она поддалась эмоциям, и это помешало ей трезво оценить ситуацию. В результате ее поведение привело к негативным последствиям в коллективе и способствовало разжиганию конфликта. Подобные действия для руководителя недопустимы.

Наталье нужно было оставить без внимания услышанный разговор либо выяснить отношения с сотрудницами, не затаивая обиду. И если они критиковали ее профессиональные качества, то можно было бы попросить их привести конкретные факты и предложить вместе обсудить ситуацию в ее кабинете.

Возможно ли наладить отношения между Натальей и ее подчиненными и как это сделать?

Если Ирина и Мария решили обратиться к Маргарите, значит, в какой-то мере, они осознают свою вину и заинтересованы в нормализации отношений с руководителем.

Я рекомендую поговорить сначала с сотрудницами. Объяснить им, что некрасиво и неэтично обсуждать за спиной человека, и если они недовольны чем-то, то можно откровенно поговорить с руководителем и обсудить все вопросы. И, конечно, двум болтушкам надо принести свои извинения Наталье.

Поговорить Маргарите необходимо и с Натальей, хотя сделать это будет достаточно сложно. Нужно убедить ее, что ее действия недопустимы для руководителя. Она должна всеми силами избегать конфликта и поступать мудро.

Что необходимо предпринять, чтобы подобные разговоры не возникали между работниками?

Наталье необходимо самой приложить усилия, чтобы ее же подчиненные не сплетничали. Видимо, в коллективе нарушена коммуникация между сотрудниками и руководителем. Я бы порекомендовал ввести в работу отдела практику мозговых штурмов. Ведь так работники имеют возможность высказать свое видение ситуации или решения задачи, почувствовать себя причастными к общему делу. Как вариант, Наталье можно чаще пить чай вместе с сотрудницами. Может случиться так, что после таких откровенных и дружеских разговоров она поймет, что была не права и, действительно, в манере поведения и во внешности пора что-то изменить. А перемены – это всегда к лучшему.

КАК БОРОТЬСЯ С ОПОЗДАНИЯМИ

КЕЙС «Доброе утро»

Ситуация. Екатерина В. руководит call-центром в компании, которая оказывает транспортные услуги. В ее подчинении 10 операторов, в обязанности которых входит принимать заявки от клиентов и поддерживать оперативную связь с заказчиками и исполнителями (водителями, грузчиками и тому подобное). Сотрудники call-центра работают в две смены.

Если вечерняя смена не вызывала нареканий, то на утреннюю поступали рекламации от клиентов. Дело было в том, что операторы постоянно опаздывали на работу. В результате первые звонки, в том числе и срочные, оставались без ответа. Екатерина несколько раз делала замечания опаздывающим и просила их, чтобы они приходили вовремя.

О. не хотела принимать жестких мер, например увольнять, так как боялась разрушить команду, которую с таким трудом создавала. Но после того как несколько клиентов отказались от услуг компании из-за плохой работы call-центра,

руководитель вызвал Екатерину к себе и попросил сделать все от нее зависящее, чтобы такого больше не повторялось. Она поняла, что замалчивать ситуацию бессмысленно, и решила обратиться за помощью к менеджеру по персоналу Наталье Т., чтобы вместе решить проблему с опозданиями сотрудников.

Задание. Помогите Наталье Т. найти выход из сложившейся ситуации. То есть предложите свое решение кейса, ответив на следующие вопросы:

1. Можно ли на стадии подбора выявить такой недостаток у кандидата, как непунктуальность?
2. Что посоветовать Екатерине при распределении сотрудников на утреннюю и вечернюю смены?
3. Какой способ борьбы с опозданиями работников можно предложить в данном случае?

Пример решения кейса.

Решение

Своим мнением делится Анна Букреева, специалист отдела кадров некоммерческого партнерства «Региональный центр энергетической эффективности» (г. Краснознаменск):

Можно ли на стадии подбора выявить такой недостаток у кандидата, как непунктуальность?

Выявить на стадии подбора этот недостаток, как правило, нельзя. Конечно, можно обратить внимание, опоздал или нет кандидат на собеседование. Однако, даже если он и опоздал, нельзя сразу делать вывод, что на работу он также не будет приходить вовремя. Надо учитывать тот факт, что до вашего офиса он добирался впервые: свернул не на ту улицу, вышел не на той остановке и проч. Конечно, еще на этапе собеседования полезно выяснить, сколько времени человеку понадобится, чтобы добраться на работу, во сколько ему комфортнее начинать рабочий день. Как вариант, можно провести тест (примеры тестов можно найти в Интернете или книгах по психологии), который поможет определить, к какому типу относится кандидат – сова или жаворонок. Хотя это знание не даст вам гарантии, что, приняв на работу жаворонка, вы исключите опоздания. В данном случае все зависит от самодисциплины человека.

Что посоветовать Екатерине при распределении сотрудников на утреннюю и вечернюю смены?

Я бы порекомендовала Екатерине, прежде чем распределять сотрудников на утреннюю и вечернюю смены, узнать их предпочтения. Ведь часто бывает так, что одному сотруднику удобнее работать утром, чтобы вечером, например, водить ребенка на занятия по английскому языку или в музыкальную школу. Другому человеку удобнее вечерняя смена, так как транспортная ситуация его района не позволяет добираться утром на работу вовремя. Если возникнут споры по поводу выбора смены, а такое неизбежно, то можно установить правило, что, например, одну неделю сотрудники работают в вечернюю смену, другую – в утреннюю.

Какой способ борьбы с опозданиями работников можно предложить в данном случае?

Если после распределения сотрудников по сменам, согласно их предпочтениям, опоздания повторяются, значит, необходимо наказывать нарушителей (сделать замечание, выговор или уменьшить премию). Если и эти меры не будут иметь результата, значит, к Екатерине в отдел попали безответственные и недисциплинированные работники. А с такими лучше расставаться, ведь компания не может себе позволить терять клиентов из-за отсутствия самодисциплины у работников.

Кейс №2: «Случай в Израиле» (поведенческая экономика Дэн Ариели)

Один детский сад имел постоянные проблемы с родителями, которые забирали детей с запозданием. Отчаявшись действовать убеждением, дирекция решила подвергнуть нерадивых пап и мам денежным штрафам. Казалось бы, число опозданий должно было сократиться — но на деле оно увеличилось.

Решение, предложенное социологами, которые занимались этим случаем.

До введения штрафной системы родители соблюдали неявный социальный контракт с воспитателями, который обязывал их вовремя приезжать за своими чадами. Пусть это не всегда получалось, но они всё же не сомневались в том, что должны стараться не опаздывать. Взимание штрафов перевело ситуацию из социальной системы ценностей в рыночную. Многие родители сочли, что раз уж они безропотно платят за опоздания, то и могут задерживаться без всяких угрызений совести.

СПЛЕТНИ О РУКОВОДСТВЕ

Кейс: Сотрудники сплетничают о руководстве. Стоит ли реагировать и пытаться это прекратить?

До руководства компании дошли сведения, что два новых руководителя отдела стали объектами сплетен для сотрудников. В курилке говорят, будто они ничего не делают, а получают много, потому что гендиректор принял их по знакомству. Дальше – больше: пошли слухи, что скоро уволят еще несколько менеджеров, которые не всегда соглашались с генеральным директором, а на их место возьмут более покладистых. Они выживут прежних сотрудников и приведут на их место своих.

Пример решения кейса.

Решение

Своим мнением делится Наталья Степанова, начальник управления по работе с персоналом Московского филиала КБ «Смоленский Банк».

Сотрудники были демотивированы. Директор по персоналу поручил HR-менеджеру выяснить, кто является источником таких слухов. Оказалось, заместитель одного из этих новых начальников. Причем она замечательно общалась со своим

новым шефом, а за глаза говорила о нем нелюбезные вещи. HR-менеджер поступила радикально: увидев однажды, как сотрудница беседует со своим новым начальником, подошла и в лоб спросила обоих, правда ли то, о чем говорят? Лицо сотрудницы в тот момент переменилось до неузнаваемости, она стала лепетать что-то невнятное. Ее было немного жалко. Однако в скором времени слухи утихли. Разумеется, это не единственный способ борьбы со сплетниками. Ведь сплетничают по разным причинам (из-за зависти, от безделья, желания отомстить за обиду, навредить карьере, из-за недостатка информации, желания привлечь к себе внимание). А значит, и реагировать на вымыслы надо по-разному. Как ни странно, сплетни иногда даже полезны.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс РФ с изм. и доп.
2. Уголовный кодекс РФ от 13.06.1996 № 63-ФЗ с изм. и доп.
3. Указ Президента РФ № 361 «О борьбе с коррупцией в системе государственной службы». 4 апреля 1992 г.
4. Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и защите информации» от 27.07.2006 № 149-ФЗ.
5. Закон РФ «О частной детективной и охранной деятельности в РФ» от 11.03.1992 №2487-1 (в редакции на 24.07.2007 № 214-ФЗ).
6. Федеральный закон «О коммерческой тайне».
7. Федеральный закон «О контроле за соответствием расходов лиц, замещающих государственные должности, и иных лиц их доходам» № 230-ФЗ.
8. Федеральный закон «О профессиональных стандартах».
9. Федеральный закон «О противодействии коррупции» от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ.
10. Федеральный закон «О независимой оценке компетенций».
11. Федеральный закон «О персональных данных» .
12. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662-р.
13. Постановление Правительства Российской Федерации от 15 сентября 2008 года № 687 «Об утверждении Положения об особенностях обработки персональных данных, осуществляемой без использования средств автоматизации».– [Электронный ресурс] URL.:<http://e.kdelo.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=902119128>Дата обращения 29.08.2017
14. Абрамов, А., Никулин О., Петрушин А. Системы управления доступом. – М.: Оберег - РБ, 1998.Алавердов А. Управление кадровой безопасностью организации: Учебник / Академическая серия – М.: Изд. МАРКЕТ-ДС, 2008.
15. Алавердов А. Р. Организация и управление безопасностью в кредитно-финансовых организациях: учеб. пособие. – М.: Московский государственный университет статистики и информатики, 2004.
16. Ананьева Е. Хедхантинг: охота на профессионала. [Электронный ресурс] URL:<http://rabota.ru>. Дата обращения 29.08.2017 .
17. Антонова, Е.Ю. Преступления террористического характера и экстремистской направленности: вопросы криминализации и пенализации // Российский следователь. – 2016. – № 13. – С. 21-25.
18. Асанкин Р. АвтоВАЗ перейдет на трехдневную рабочую неделю. Подробнее на РБК: [Электронный ресурс] URL.: <http://www.rbc.ru/business/02/06/2016/57502c1d9a7947ecb870690e>. Дата обращения 04.10.2017 .

19. Бакшт К. Вербовка: альтернативный вариант подбора персонала// HR-portal. – [Электронный ресурс] URL.:<http://hr-portal.ru/article/verbovka-alternativnyy-variant-podbora-personala>Дата обращения 29.08.2017 .
20. Банки обяжут получать биометрические данные клиентов // HR-portal. – [Электронный ресурс] URL.:
http://ppt.ru/news/140170?utm_campaign=dailynews_29082017&utm_source=SendPulse&utm_medium=email. Дата обращения 29.08.2017 .
21. Бекряшев А. К., Белозеров ИЛ. Электронный учебник «Теневая экономика и экономическая преступность».
22. Бельковец В. Персональные данные: правовая регламентация // Практическая бухгалтерия. – 2010. – №3. – С. 28 – 31.
23. Беляев С. Агрессивный рекрутинг: Партизанские методы подбора персонала// HR-portal. – [Электронный ресурс] URL.:<http://hr-portal.ru/article/agressivnyy-rekruting-partizanskiy-metody-podbora-personala>Дата обращения 27.08.2017.
24. Беляев С. Партизанский рекрутинг как новый метод конкурентной борьбы // HR-portal. – [Электронный ресурс] URL.: <http://hr-portal.ru/article/partizanskiy-rekruting-kak-novyy-metod-konkurentnoy-borby>. Дата обращения 29.08.2017.
25. Бизнес и безопасность. Толковый терминологический словарь. – М.: Бек, 1995 – соответствующие термины.
26. Бизнес-разведка: законные методы и запрещенные приемы [Электронный ресурс] – URL.:
<http://hr-portal.ru/article/biznes-razvedka-zakonnye-metody-i-zapreshchennye-priemy>. Дата обращения 27.08.2017.
27. Бородин, И. Концепция корпоративной безопасности // Материалы международной научно-практической конференции: проблемы корпоративной безопасности, Одесса: «Консалтинг», 1998.
28. Бредли Саймон (SimonBradley) Работа делится на два или новая модель занятости / Саймон-Бредли. - [Электронный ресурс] – URL.: https://www.swissinfo.ch/rus/business/%D0%B1%D1%8B%D1%82-%D0%B8-%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4_%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0-%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B8%D1%82%D1%81%D1%8F-%D0%BD%D0%B0-%D0%B4%D0%B2%D0%B0-%D0%B8%D0%BB%D0%B8-%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F-%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C-%D0%B7%D0%B0%D0%BD%D1%8F%D1%82%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8/41510226. Дата обращения 04.10.2017.
29. Вербовка в бизнесе // Кадровик. Рекрутинг для кадровика. – 2012. – № 12. [Электронный ресурс] – URL.: <http://hr-portal.ru/article/verbovka-v-biznese> Дата обращения 29.08.2017.
30. Винокуров М. А., Кузнецова Н.В. Обеспечение кадровой безопасности организации: криминологический аспект // Криминологический журнал Байкальского государственного университета экономики и права. – 2014. – № 4. – С. 54-64.

31. Вурц Дженни (JeannieWurz) Для работы слишком стар, а на пенсию рано. – Берн, 2016. – [Электронный ресурс] URL.: <https://www.swissinfo.ch/rus/business/%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA-%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%B0-%D1%88%D0%B2%D0%B5%D0%B9%D1%86%D0%B0%D1%80%D0%B8%D0%B8-add-the-underline%D0%B4%D0%BB%D1%8F-%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D1%8B-%D1%81%D0%BB%D0%B8%D1%88%D0%BA%D0%BE%D0%BC-%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%80--%D0%B0-%D0%BD%D0%B0-%D0%BF%D0%B5%D0%BD%D1%81%D0%B8%D1%8E-%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%BE/41350460> Дата обращения 04.10.2017.
32. Группа личной охраны. Методическая разработка. – М.: Арсин Лтд. 1996.
33. Девяткова Ю. За персональные данные теперь штрафуют строже. Что важно проверить // Кадровое дело. 2017. – № 7. [Электронный ресурс] – URL.: http://e.kdelo.ru/article.aspx?aid=569455&token=7496964f-bcaa-11a0-6f55-2d01d561a207&ttl=7888&ustp=F&utm_medium=letter&utm_source=lettermarket&utm_campaign=letter_KD_lettermarket_1_2017_07_23_kd_demo#a3. Дата обращения 10.09.2017.
34. Дзлиев, М.И. Предпринимателю. Как избежать опасности. – М.: Экономика, 2006.
35. Дилтс Р. Фокусы языка. Изменение убеждений с помощью НЛП. СПб.: Питер, 2010.
36. Доронин А. И. Бизнес-разведка. – 3-е изд. – М.: «Ось-89» 2006
37. Елисеев С.В. Экономическая безопасность [Статья] // Корпоративный менеджмент – электронный портал. Библиотека управления. – [Электронный ресурс] – URL.: http://www.cfin.ru/management/people/labor_law/antifraud.shtml. Дата обращения 10.09.2017.
38. Ершов С.А. Пособничество - в Особенной части УК // Законность. – 2012. – № 11. – С. 52-55.
39. Заблуждения о поглощениях / Антирейдер [Электронный ресурс] – URL.: <http://antireider.msk.ru/velikie-moschenniki.php>. Дата обращения 10.09.2017.
40. Законопроект об ужесточении ответственности за нарушения в области персональных данных. [Электронный ресурс] – URL.: <http://hr-portal.ru/news/zakonoproekt-ob-uzhestochenii-otvetstvennosti-za-narusheniya-v-oblasti-personalnyh-dannyh>. Дата обращения 27.08.2017.
41. Защищаем ценных сотрудников от «охотников за головами»// Сайт: ProfessionalConsultingGroup. – [Электронный ресурс] – URL.: <http://privatecons.ru/articles/kadrovaya-bezopasnost-zashchishchaem-tsennykh-sotrudnikov-ot-okhotnikov-za-golovami/> Дата обращения 30.08.2017.
42. Зенгер Х., фон. Стратегемы. О китайском искусстве жить и выживать (перевод и вступительная статья В. Мясникова). – М., 2000.
43. История «АвтоВАЗа» — от «копейки» до криминальных войн и кризисов. - [Электронный ресурс] URL.: <https://vc.ru/17336-avtovaz-history>. Дата обращения 03.10.2017 .
44. Иличенков, А. Обработка персональных данных работников без их согласия // Кадровик. Кадровое делопроизводство. 2013. № 5.
45. Ионов М.Д. Психологические аспекты управления противником в антагонистических конфликтах (рефлексивное управление) // Прикладная эргономика. Специальный выпуск. 1, 1994.

46. Ионов М. Д. Управление противником // Морской сборник. 7. 1995.
47. Как подготовиться к неожиданным катастрофическим событиям. Эрнст энд Янг // HR-portal. – [Электронный ресурс] URL.:<http://www.hr-portal.ru/article/kak-podgotovitsya-k-neozhidannym-katastroficheskim-sobytiyam>. Дата обращения 22.10.2017.
48. Как уволенные сотрудники мстят бывшим работодателям. Судебная практика и мелкие пакости [Электронный ресурс] – URL.: <http://www.aif.ru/money/business/12670> Дата обращения 23.10.2017.
49. Камалова, Е. Обработка персональных данных в кадровой службе [Статья] // HR-portal. – [Электронный ресурс] URL.:<http://hr-portal.ru/article/obrabotka-personalnyh-dannyh-v-kadrovoy-sluzhbe>. Дата обращения 29.08.2017.
50. Комлев Н.Г. Словарь иностранных слов. – М., 2006. – [Электронный ресурс] – URL.: http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_fwords/10586/%D0%94%D0%96%D0%9E%D0%91 Дата обращения 04.10.2017.
51. Комов С. А. Методы и формы информационного противоборства. // Военная мысль. 4, 1997.
52. Компании грозит рейдерский захват: что делать // Корпоративный юрист 4 апреля 2017. – [Электронный ресурс] – URL.:http://e.korporist.ru/article.aspx?aid=548675&utm_medium=refer&utm_source=www.lawyercom.ru&utm_campaign=refer_www.lawyercom.ru_content_vrezka. Дата обращения 10.09.2017.
53. Копейкин Г. К., Лапина Н.А. Психологические аспекты информационной безопасности предприятия // Конфидент // 2003. – № 3.
54. Коргова М.А. Кадровый менеджмент: учеб. пособие. – Ростов-н/Д.: Феникс, 2008. – 456 с.
55. Крысин, А. Безопасность предпринимательской деятельности. – М.: Финансы и кредит, 2006.
56. Кузнецова, Н.В. Кадровая безопасность организации: сущность и механизм обеспечения: [монография] ; Байкальский гос. ун-т экономики и права. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2013. – 282. – 4 с.
57. Кузнецова Н. В. Социальный аудит как инструмент диагностики социальной
58. Кузнецова Н.В. Методы противодействия угрозам кадровой безопасности организации / Н.В. Кузнецова // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2014. – № 2. – С. 53-61.
59. Кузнецова, Н.В. Проблематика измерения угроз кадровой безопасности в различных теоретических концепциях / Н.В. Кузнецова, Е.Н. Кузнецов // Активизация интеллектуального и ресурсного потенциала регионов: новые вызовы для менеджмента компаний : материалы 2-й Всерос. конф., Иркутск, 19–20 мая 2016 г.: В 2 ч. – Иркутск, 2016. – Ч. 2. – С. 38-48.
60. Кэмерон-Бэндлер Л. С тех пор они жили счастливо. – М.: Олма-Пресс, Прайм-Еврознак, 2004.
61. Лукашин В. Информационная безопасность: учеб.-практ. пособие. – М.: МЭСИ, 1999.

62. Леоненко С. Рефлексивное управление противником // Армейский сборник. 8, 1995.
63. Лефевр В.А. Конфликтующие структуры. – М., 1967.
64. Лефевр В.А., Смолян Г. Л. Алгебра конфликта. – М., 1967.
65. Лефевр В.А. Лекции по теории рефлексивных игр. – М., 2009.
66. Малинар Е. Правила поведения, когда вас пытаются завербовать // HR-portal. – [Электронный ресурс] URL.: <http://hr-portal.ru/article/pravila-povedeniya-kogda-vas-pytayutsya-zaverbovat> Дата обращения 27.08.2017.
67. Маркевич А.С. Организационно-правовая защита персональных данных в служебных и трудовых отношениях: автореф. дис. на соиск. уч. ст. канд. юрид. наук. – Воронеж, 2006.
68. Махмудова И.Н. Оценка персонала: практика управления: монография. – LAP Lambert Academic Publishing GmbH @ Co. KG, 2011. – 468 с.
69. Митрофанова В. Когда сотрудника надо точно увольнять? 6 ошибок, которые не надо при этом совершать! – [Электронный ресурс] URL.: <https://hr.superjob.ru/otnosheniya-v-rabochem-kollektive/kogda-sotrudnika-nado-tochno-uvolnyat-6-oshibok-kotorye-ne-nado-pri-etom-sovershat-3656/>. Дата обращения 18.10.2017.
70. Моббинг: понятие, виды, причины, последствия, профилактика, как бороться... – [Электронный ресурс] URL.: <http://constructorus.ru/karera/mobbing.html> Дата обращения 04.10.2017.
71. Мотрой А. Как стать оператором персональных данных в реестре Роскомнадзора 2017 // Петербургский портал. – [Электронный ресурс] URL.: <http://ppt.ru/art/personal-data/reestr>. Дата обращения 24.08.2017.
72. Мелтон Г.К., Пилиган К. Офисный шпионаж / пер. с англ. – М.: Феникс, 2005.
73. Невская Д. Причины, условия и признаки моббинга на рабочем месте. – [Электронный ресурс]. – URL.: <http://mobbingu.net/articles/detail/59/>. Дата обращения 24.08.2017.
74. Николаева О. Боремся со «злыми языками» в коллективе правовыми методами. – [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.delo-press.ru/articles.php?n=12497>. Дата обращения 18.10.2017
75. Озерникова Т. Г., Кузнецова Н.В. Стратегии обеспечения кадровой безопасности организации // Кадровик. – 2013. – № 12. – С. 58-63.
76. Орловский Ю. П., Кузнецов Д. Л., Белицкая И. Я., Корякина Ю. С. Кадровое делопроизводство (правовые основы): практическое пособие / под ред. Ю. П. Орловского. – М.: Контракт, 2009. – 239 с.
77. Пелевин В.О. Шлем ужаса: миф о Тесе и Минотавре. – М., 2010.
78. Пелехатый, М. Вербовка... из личного опыта. [Электронный ресурс] URL: <http://www.institutnlp.ru> Дата обращения 27.10.2017.
79. Петровский, С. Примерная форма согласия на обработку персональных данных работника // psv.yurclub.ru/content/view/71/1/. Дата обращения 18.10.2017

80. Разъяснения Роскомнадзора «Вопросы, касающиеся обработки персональных данных работников, соискателей на замещение вакантных должностей, а также лиц, находящихся в кадровом резерве» // Минкомсвязь России [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rsoc.ru>. Дата обращения 01.04.2013.
81. Рамперсад Хуберт К. (Hubert K.Rampersad) Соппротивление переменам и его преодоление. – Элитариум: Центр дополнительного образования. [Электронный ресурс]. – URL.: http://www.elitarium.ru/soprotivlenie_peremenam_i_ego_preodolenie/. Дата обращения 22.10.2017.
82. Серебряков А.В. Становление категории «содействие террористической деятельности» в нормах международного уголовного законодательства // Общество и право. – 2010. – № 3. – С. 140-143.
83. Серебряков А.В. К вопросу о квалификации содействия террористической деятельности // Общество и право. – 2010. – № 4. – С. 191-194.
84. Таранин А. «АвтоВАЗ» нашел новый способ сократить персонал. – [Электронный ресурс]. – URL.: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2016/10/13/660738-avtovaz-nashel-sposob> Дата обращения 04.10.2017 .
85. Таранин, А. Все больше заводов переводят работников на неполную занятость. – [Электронный ресурс]. – URL.: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2016/03/02/632119-vse-bolshe-zavodov-perevodyat-rabotnikov-nepolnuyu-zanyatost>. Дата обращения. 04.10.2017.
86. Чумарин, И. Что такое кадровая безопасность компании? // Кадры предприятия. – №2. – 2003. [Электронный ресурс]. – URL.: <http://www.bre.ru/security/20813.html> Дата обращения 25.08.2017.
87. Шевченко, Ю. Обрабатываем персональные данные, принимая на работу // Кадровое дело. – №7. – 2016.
88. Шипов, С.В. Минэкономразвития хочет отказаться от бумажных трудовых книжек // Петербургский правовой портал. [Электронный ресурс]. – URL.:http://ppt.ru/news/140173?utm_campaign=dailynews_29082017&utm_source=SendPulse&utm_medium=email. Дата обращения 20.08.2017.
89. Широкова, А. Рейдерство: технологии захвата и методы противодействия // Московский бухгалтер. – [Электронный ресурс]. – URL.:<http://www.buhgalteria.ru/article/n41253>. Дата обращения 16.11.2017
90. Экман Л. Психология эмоций. Я знаю, что ты чувствуешь. – СПб.: Питер, 2010.
91. Экспаты. [Словарь] / Электронный портал: e-xecutive.ru. – [Электронный ресурс] – URL.:<http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%AD%D0%BA%D1%81%D0%BF%D0%B0%D1%82%D1%8B>Дата обращения. 27.09.2017.
92. Ющенко, Д. Как можно использовать НЛП на собеседовании при приеме на работу? «Боевое НЛП» 1 модуль. – [Электронный ресурс] URL:<http://dhe.ru>.Дата обращения 29.08.2017.

93. Ющенко Д. Нейролингвистическое программирование: возможности для рекрутинга // Кадровик. Рекрутинг для кадровика. – 2012. – № 9. – С. 212 - 217.
94. Ющенко Д., Царева Н. Вербовка в бизнесе // Кадровик. Рекрутинг для кадровика. – 2012. – № 12. – [Электронный ресурс] URL: <http://hr-portal.ru/article/verbovka-v-biznese>. Дата обращения 29.08.2017.
95. Янковая В. Ф. Положение о защите персональных данных работников. – М.: ООО «Профессиональное издательство» // Секретарь-референт. – 2008. – №2.
96. Яскевич В.И. Секьюрити: Организационные основы безопасности фирмы. – М.: Ось-89, 2005.
97. Bossong R. EU cooperation on terrorism prevention and violent radicalization: frustrated ambitions or new forms of EU security governance? // Cambridge Review of International Affairs. – 2014. – № 27 (1). – P. 66-82.
98. Camacho E.T. The development and interaction of terrorist and fanatic groups // Communications in Nonlinear Science and Numerical Simulation. – 2013. – № 18 (11). – P. 3086-3097.
99. Hofmann D.C. Quantifying and qualifying charisma: a theoretical framework for measuring the presence of charismatic authority in terrorist groups // Studies in Conflict and Terrorism. – 2015. – № 38 (9). – P. 710-733.
100. Jeff Haden Интервью под прикрытием. Хитрый способ разговорить кандидата // HR-portal. – [Электронный ресурс] URL: <http://hr-portal.ru/blog/intervyu-pod-prikrytiem-hitryy-sposob-razgovorit-kandidata>. – Дата обращения 27.08.2017.

Интернет-ресурсы:

- Информационно-правовой портал ГАРАНТ. <http://www.garant.ru>
- Информационно-справочный портал LIBRARY.RU. <http://www.library.ru>
- Кадровый портал, официальный сайт Национального союза кадровиков. <http://www.kadrovik.ru>.
- Сайт по кадровому делопроизводству. <http://www.kadrovik-praktik.ru>
- Сайт «Дистанционный консалтинг». <http://www.aup.ru>
- HR-Portal: Сообщество и публикации : кадровая безопасность - <http://www.hr-portal.ru/tags/kadrovaya-bezopasnost>
- Сайт Элитариум: Центр дополнительного образования . <http://www.elitarium.ru/>
- Сайт: Professional Consalting Group <http://privatecons.ru>

ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СПРАВОЧНИК

Безопасность компьютерных сетей организации – совокупность мер по обеспечению защиты их от несанкционированного доступа в целях перехвата информации, ее искажения или уничтожения, а также вмешательства в финансовые операции.

Безопасность персонала организации - совокупность мер по обеспечению защиты сотрудников (прежде всего – руководства и высококвалифицированных специалистов) от потенциальных угроз в форме переманивания конкурентами, вербовки, шантажа, прямых угроз жизни и здоровью, покушений.

Варрант – ценная бумага, дающая право на приобретение дополнительных обыкновенных акций фирмы по заранее оговоренной цене или же со скидкой 50—75% от рыночной цены на момент агрессии. Причем это право акционеры смогут реализовать только при наступлении конкретных условий, сигнализирующих о начале враждебного поглощения.

Вербовка – действия со стороны представителей конкурентов, криминальных группировок, правоохранительных органов государства, направленные на то, чтобы склонить конкретного работника к нарушению доверия со стороны работодателя, например, в форме передачи конфиденциальных сведений (в зависимости от ситуации могут осуществляться различными методами – подкупом, шантажом, угрозами).

Вербовка (нем. *werben* – искать, домогаться) – деятельность специальных организаций или должностных лиц по найму на работу, а также для несения службы, участия в военных действиях и т. п.

Вербовщик – специально подготовленное должностное лицо, занимающееся вербовкой людей для участия в каком-либо деле.

Вневедомственная охрана – подразделение МВД РФ уполномоченное на договорной основе оказывать охранные услуги юридическим и физическим лицам.

Возбудиться – возбудить уголовное дело против руководителя предприятия или крупного акционера с целью сломить защиту или заблокировать пакет акций.

Войти по беспределу – осуществить захват управления предприятием без какого-либо судебного акта (криминальный захват).

Вывести актив через прокладку – быстро совершить ряд сделок с активом захваченного предприятия (1-2 и более сделок) с его последующей передачей в конце цепочки добросовестному приобретателю

Вынос тела – силовая операция по физическому отстранению прежнего руководства от управления.

Высоколиквидные активы – элементы имущества организации, особо привлекательные для потенциальных злоумышленников (наличные денежные, в том числе валютные, средства, золото, ликвидные ценные бумаги на предъявителя).

Гриф конфиденциальности – специальная отметка на конфиденциальных документах (базах данных), определяющая степень защиты содержащихся в них сведений.

«Двойная бухгалтерия» (сленговое выражение) – метод обмана налоговых органов и (или) собственников организации путем фальсификации бухгалтерских документов путем их дублирования с отражением в одном комплекте документов подлинных данных, а в другом – умышленно искаженных

Детективное агентство – специализированная коммерческая структура, оказывающая своим клиентам различные услуги по обеспечению безопасности в рамках, регламентированных Законом РФ «О частной детективной и охранной деятельности в РФ».

Долбить эмитента – то же, что и «кошмарить», но уже применительно к АО (эмитенту ценных бумаг).

Допуск – установленное режимом безопасности организации для конкретного сотрудника, клиента, пользователя право доступа в защищенные от несанкционированного проникновения компьютерные сети и базы данных, входа в охраняемые помещения, работы с конфиденциальными документами (дифференцируется в зависимости от степени секретности объекта защиты).

Зайти и удержаться – осуществить силовой перехват управления на предприятии.

Заказ (сленговое выражение) – обращение к криминальным структурам или индивидуально действующим киллерам с целью физического устранения конкретного предпринимателя или должностного лица за фиксированное вознаграждение.

Имущественная безопасность организации – совокупность мер по обеспечению защиты имущества от угрозы насильственного (ограбление) и ненасильственного (кражи) хищения, а также повреждения или уничтожения (саботаж, терроризм).

Информационно-аналитический отдел – структурное подразделение службы безопасности организации, основной задачей которого является сбор и анализ информации о возможных угрозах ее безопасности, а также разработка рекомендаций по защите от них.

Информационная безопасность организации - совокупность мер по обеспечению защиты конфиденциальной информации от перехвата, разглашения, искажения или уничтожения.

Кадровый агрессор – организация-работодатель, кадровая стратегия которой предполагает стратегическую ориентацию на активное переманивание лучших сотрудников у конкурентов.

Канал утечки информации – конкретная форма атаки на конфиденциальную информацию в целях ее перехвата. Наиболее распространенные способы: подслушивание, перехват электромагнитных излучений, проникновение в компьютерные сети, фотографирование, хищение документов и их носителей, вывод из строя технических и программных средств информационной защиты.

Клиентская тайна – разновидность конфиденциальной информации, находящейся в распоряжении организации, разглашение которой способно нанести имущественный или неимущественный ущерб ее клиентам или партнерам по хозяйственной деятельности.

Коммерческая тайна – разновидность конфиденциальной информации, находящейся в распоряжении организации, разглашение которой способно нанести ей имущественный или неимущественный ущерб как хозяйствующему субъекту.

Конфиденциальная информация - информация, доступ к которой ограничивается в целях защиты коммерческой или клиентской тайны, а также другие сведения, разглашение которых по каким-либо причинам нежелательно для конкретной организации.

Коррупция сотрудников – одна из форм нарушения доверия организации - работодателя нечестными сотрудниками, в корыстных целях (т.е. за определенное вознаграждение) совершающих действия, наносящие ему имущественный или неимущественный ущерб.

Кошмарить – затруднять работу предприятия, инициировать проверки со стороны правоохранительных органов и налоговой инспекции, проводить в СМИ кампанию против руководства предприятия и т.д.

Кража – хищение имущества организации в ненасильственной форме.

Мыслевirusy – это мысли, обдумывание которых бессмысленно с точки зрения достижения целей, но при этом отнимает у человека много личной энергии. Состояние такого обдумывания называется нересурсным и соответствует базовой эмоции негативной пассивности - печали.

Нелояльный сотрудник – работник организации, способный либо в собственных имущественных или неимущественных интересах, либо в силу общей безответственности нарушить доверие работодателя и нанести ущерб его безопасности.

Неорганизованная преступность – криминальная деятельность с участием индивидуально действующих злоумышленников (хакеров, взломщиков, мошенников), а также преступных групп, деятельность которых не имеет профессионально организованного характера (например, молодежные преступные группировки).

«Несун» (сленговое выражение) – сотрудник организации, систематически совершающий мелкие хищения ее имущества.

Ограбление – хищение имущества организации в насильственной форме.

Опасность – объективно существующая вероятность негативного воздействия на организацию, личность, в результате которого им может быть причинен какой-либо ущерб или вред, ухудшающий их первичное состояние, придающий их развитию нежелательные динамику или параметры.

Организованная преступность – криминальная деятельность с участием организованных преступных групп, особенно опасных в силу высокого профессионализма своих членов и наличия обширных неформальных связей с коррумпированными чиновниками, а также легальным бизнесом.

Отравленная пилюля – ценные бумаги, которые дают их держателям особые «права», если фирма подвергнется попытке враждебного поглощения.

Откат (сленговое выражение) – форма проявления коррупции сотрудниками организации, вознаграждение которых за соответствующие противоправные действия определяется в процентах от суммы сделки, совершающейся с их прямым или косвенным участием.

Перехват информации – получение несанкционированного доступа к конфиденциальным сведениям организации, осуществляемое с использованием различных методов компьютерного, технического и организационного характера.

Получить кривые меры – добиться от суда/арбитража принятия мер по обеспечению иска, не связанных с его предметом или несоразмерных. Обычно делается с помощью подкупа судьи, часто – с фальсификацией доказательств.

Раздербанить – захватить предприятие не для продолжения бизнеса, а с целью вывода активов (например, продажи помещения). Результатом чаще всего становится полная ликвидация захваченной компании.

Саботаж – умышленное уничтожение или повреждение нелояльным сотрудником организации ее имущества, включая электронные базы данных и деловые документы.

«Слив» информации (сленговое выражение) – форма реализации угрозы информационной безопасности организации путем разового или систематического (регулярного) разглашения ее сотрудниками конфиденциальных сведений.

Служба безопасности – специализированное структурное подразделение организации, созданное для обеспечения ее защиты от возможных угроз (организационная структура, функции, полномочия, выделяемые ресурсы данной штабной инстанции зависят от избранного конкретной организацией варианта стратегии собственной безопасности).

Служба режима – структурное подразделение службы безопасности организации, основной задачей которого является определение внутренних норм и правил обеспечения безопасности и контроль над соблюдением их сотрудниками.

Служба физической защиты – структурное подразделение службы безопасности организации, основными задачами которого является защита должностных лиц (группа телохранителей) и имущественных комплексов.

Собирать распыл – провести скупку акций у мелких акционеров, консолидировать «распыленный» пакет акций.

Corporateraid – рейдерская атака на компанию с целью недружественного поглощения.

Стратегия адекватного ответа на угрозы – один из вариантов стратегии обеспечения кадровой безопасности организации, предполагающий возможность использования всего комплекса легитимных методов профилактики и отражения потенциальных угроз.

Стратегия пассивной защиты от угроз – один из вариантов стратегии обеспечения кадровой безопасности организации, предполагающий приоритетную ориентацию на защиту со стороны государства в лице правоохранительных и судебных органов.

Стратегия управления кадровой безопасностью – одно из направлений стратегии организации, определяющее совокупность долгосрочных целей и управленческих подходов, реализация которых обеспечивает ее защиту от угроз разглашения конфиденциальной информации, а также нанесения ей любых других форм ущерба имущественного и неимущественного характера.

Стратегия упреждающего противодействия угрозам – один из вариантов стратегии обеспечения безопасности организации, предполагающий возможность использования наиболее активных и не всегда легитимных методов профилактики и противодействия возможным угрозам.

Угроза – непосредственная форма опасности или совокупность условий и факторов, способных нарушить устойчивое функционирование организации, его корпоративных ценностей или привести к остановке его деятельности, создающих опасность для интересов конкретной личности и его культурного образа жизни.

Фрейм – это рамка восприятия ситуации, определенная точка зрения. Изменение размера фрейма предполагает рассмотреть тот же самый факт в другом масштабе времени или среди большего числа возможных вариантов.

Хакер – специалист в области компьютерных систем, способный скрытно для объекта угрозы проникать в защищенные сети и базы данных в целях последующего перехвата информации, ее повреждения или проведения незаконных финансовых операций (чаще всего – с целью хищения денежных средств) .

Частное охранное предприятие (ЧОП) – специализированная коммерческая структура, оказывающая своим клиентам различные услуги по обеспечению безопасности их имущества и персонала в рамках, регламентированных Законом РФ «О частной детективной и охранной деятельности в РФ».

Человеческий фактор – управленческий термин, используемый для указания на влияние на какой либо процесс или событие участвующего в нем человека или коллектива. В рамках данной дисциплины может использоваться для оценки влияния сотрудника или группы сотрудников организации на ее безопасность.

«Черные лебеди» – непредсказуемые, неожиданные события, приводящие к серьезным негативным последствиям. С «черными лебедями» может столкнуться любая организация. Поскольку «черные лебеди» неожиданны, предотвратить их нельзя. Но можно своевременно подготовиться к тому, чтобы минимизировать масштаб потерь и как можно быстрее восстановить разрушенное.

«Чёрный нал» (сленговое выражение) – не отражаемые в открытой системе бухгалтерского учета и налоговой отчетности организации наличные денежные средства.

Шантаж – один из методов вербовки сотрудников организации с использованием угрозы разглашения компрометирующей их информации (об уже совершенных должностных нарушениях, ранее скрытой от работодателя информации, бытовых проблемах и т.п.)

Эйчти (ht) – сокр. от англ. hostile takeover (недружественное поглощение).

Учебное издание

Махмудова Ирина Николаевна

**КАДРОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ:
МЕТОДЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ПЕРСОНАЛ**

**ЧАСТЬ 2. ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ УГРОЗАМ
ПРИ ПОДБОРЕ КАДРОВ**

Учебное пособие

Редактор Н.С. Куприянова

Компьютерная вёрстка А.В. Ярославцевой

Подписано в печать 07.12.2018. Формат 60×84 1/16.

Бумага офсетная. Печ. л. 5,5.

Тираж 25 экз. Заказ . Арт. – 35(Р5У)/2018.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П.КОРОЛЕВА»
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)
443086, Самара, Московское шоссе, 34.

Изд-во Самарского университета.
443086, Самара, Московское шоссе, 34.

