**Панкратьев Вячеслав Вячеславович**

# **М Е Т О Д И Ч Е С К О Е П О С О Б И Е**

# 

**Корпоративная**

**безопасность**

**КАДРОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ**

**Москва**

**2023**

**КАДРОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ**

*Основные компоненты деятельности организации:*

* люди;
* процессы;
* технологии

*Понятие кадровая безопасность:*

* обеспечение безопасности лиц, принимающих решение (учредители, руководители, акционеры, члены советов директоров и т.д.);
* безопасные взаимоотношения с физическими лицами, с которыми у предприятия есть прямые договора (трудовые или гражданско-правовые);
* безопасные взаимоотношения с физическими лицами, с которыми у предприятия нет прямых договоров, а есть договора с юридическими лицами (представители контрагентов, аутсорсинг, аутстафинг и т.д.);
* безопасные отношения с физическими лицами, с которыми нет никаких договоров (посетители, неофициальные отношения и т.д.).

*Кадровая безопасность включает*

* защита предприятия от действий (бездействий) со стороны физических лиц (противоправные действия, некомпетентные действия и т.д.);
* защиту физических лиц при взаимодействии с предприятием (антитеррор, охрана труда и т.д.)

*Виды взаимоотношений в процессе работы:*

* государственная или муниципальная служба;
* трудовые отношения в обычных организациях;
* трудовые отношения в организациях, имеющих определенный статус (госорган, госкорпорация, организация, созданная для выполнения задач, поставленных перед госорганами и т.д.);
* трудовые отношения, но работники находятся на дистанционной работе;
* гражданско-правовые отношения с физическим лицом, не имеющим статуса ИП;
* гражданско-правовые отношения с физическим лицом, имеющим статус ИП;
* гражданско-правовые отношения с физическим лицом, имеющим статус самозанятого (уплачивающего налог на профессиональный доход);
* краудсорсинг - привлечение к решению тех или иных задач широкого круга лиц для использования их творческих способностей, знаний и опыта по типу субподрядной работы на [добровольных началах](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE) (волонтеры) с применением [информационных технологий](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B5_%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D0%B8);
* роботы;
* искусственный интеллект

*Мероприятия по кадровой безопасности делятся:*

* мероприятия при отборе кандидатов;
* мероприятия при приеме кандидатов;
* мероприятия при прохождении работником испытательного срока;
* мероприятия при выполнении работником должностных обязанностей;
* мероприятия при увольнении работника.

*Мероприятия по кадровой безопасности:*

* превентивные мероприятия:
* чтобы работники не имели возможности совершать противоправные действия;
* чтобы работники не имели желания совершать противоправные действия
* ликвидация последствий:
* проведение внутренних расследований (проверок);
* взаимодействие с правоохранительными органами

*Кадровые риски:*

* совершение работниками противоправных действий, попадающих под статьи УК или КОАП;
* совершение работниками противоправных действий, попадающих под дисциплинарную ответственность (нарушение локальных нормативных актов, невыполнение должностных обязанностей и т.д.);
* нарушение кодекса этики и корпоративного поведения;
* действия работников, которые привели (могут привести) к привлечению работодателя к уголовной или административной ответственности (несчастный случай и т.д.);
* совершение действий законных, но наносящих ущерб интересам предприятия (злоупотребление правом, некомпетентность, халатность, уход квалифицированных работников и т.д.);
* риски, не зависящие от работника и от работодателя (мобилизация и т.д.);
* угрозы, связанные с психологическими особенностями и внутренним ЭГО работника (психологическая несовместимость, амбиции, привычки, зависимости и т.д.).

*Особенности кадровой работы в 2020-2022 годах*

* мобилизация. Добровольное содействие СВО;
* отношение персонала к СВО. Психологический дискомфорт. Социальная напряженность;
* включение в состав России новых территорий;
* появление реестра иностранных агентов;
* снижение горизонта планирования. Самым ценным активом в работе становится время;
* дистанционная работа;
* изменение законодательства о персональных данных;
* увеличение гражданско-правовых отношений и уменьшение количества трудовых отношений;
* усиление требований к кандидатам на работу (на примере изменения законодательства о безопасности объектов топливно-энергетического комплекса и транспортной безопасности);
* изменение системы контроля за персоналом. Контроль не по процессам, а по результатам;
* изменение технологий принятия решений в условиях неопределенности. Делегирование полномочий;
* цифровизация трудовых отношений. Электронный кадровый документооборот;
* изменение потребностей в квалификации и компетенции. Смена поколений;
* ослабление юридических норм при взаимоотношениях работник-работодатель. Использование государством дискреционной власти;
* корректировка этических требований в организациях и предприятиях.

*Электронный кадровый документооборот*

* электронные трудовые книжки;
* электронный трудовой договор;
* электронные локальные нормативно-правовые акты;
* электронная переписка с работником;
* электронное затребование объяснительной;
* электронная объяснительная;
* электронные документы внутренней проверки (расследования);
* электронные приказы.

*Отличия гражданско-правовых отношений от трудовых*

* трудовые отношения это выполнение трудовой функции в рабочее время, гражданско-правовые отношения это оказание услуги (выполнение задач) в поставленные сроки;
* равноправие сторон в гражданско-правовых отношениях и неравноправие в трудовых;
* в гражданско-правовых отношениях отсутствует обязанность социальной защиты;
* в гражданско-правовых отношениях присутствуют штрафы, пени и неустойки. А также возможность компенсации полного ущерба и упущенной выгоды. Предусмотрен срок договора.

*Государственная и корпоративная политика, направленная на социальную защиту работников*

* защита работников со стороны судов;
* защита работников со стороны трудовой инспекции;
* защита работников со стороны прокуратуры;
* законодательная защита;
* эпидемиологические требования, направленные на защиту работников;
* корпоративная политика, направленная на социальную защиту работников (увеличение зарплат в регионах, увеличивается значимость заботы компаний о работнике (соцпакет, здоровье, образование, досуг и т.д.).

*Изменение потребностей в квалификации и компетенции*

* потребность в хороших ИТ специалистах и ИТ пользователях;
* потребность в новом креативном мышлении;
* потребность в работниках, умеющих работать в условиях неопределенности;
* потребность в психологически устойчивых (стрессоустойчивых) работниках;
* потребность в работниках, которым можно доверять;
* потребность в работниках, которые работают самостоятельно;
* потребность в работниках, которые работают на результат;
* потребность в работниках с высоким эмоциональным интеллектом;
* потребность в творческих работниках;
* потребность в новых знаниях, профессиях и компетенциях;
* потребность в обучаемых работниках;
* потребность в амбициозных работниках;
* потребность в мобильности и умению дистанционно работать.

*Распределение зон ответственности между подразделениями в кадровой работе:*

*При приеме на работу:*

- руководитель организации:

* определяет неофициальные требования к работникам, которые будут приняты на конкретные должности;
* определяет, как юридически оформить отношения с кандидатом (без оформления, по трудовому договору, срочный или бессрочный договор, по гражданско-правовому договору и т.д.);
* утверждает локальные нормативные акты по кадровой работе и делегирует принятие решений по кадровым вопросам;
* определяет необходимость комиссионного принятия решений по кадровым вопросам;
* принимает окончательное решение о приеме работника и несет ответственность за это решение

- руководитель подразделения:

- определяет пожелания к кандидату на должность;

- определяет профессионализм кандидата и возможность совместной работы

- служба персонала:

- осуществляет поиск кандидата;

- организует конкурс на замещение вакантных должностей;

- определяет соответствие кандидата квалификационным требованиям и профстандартам;

- осуществляет первичную проверку кандидата, «ищет положительное» в кандидате;

- принимает документы от кандидата;

- организует работы комиссий по кадровым вопросам;

- знакомит кандидата с локальными нормативными актами;

- организует работу по защите персональных данных кандидата;

- готовит документы, необходимые при заключении трудового договора

- подразделение безопасности:

- проверяет представленную кандидатом информацию;

- ищет «компромат и негатив» на кандидата;

- организует тестирование кандидата на детекторе лжи (при необходимости);

- осуществляет неофициальную проверку кандидата

- юристы:

- определяют шаблон трудового договора;

- доводят до руководителей и службы персонала юридические вопросы оформления отношений с кандидатом

- комплаенс-менеджеры:

- проверяют кандидата на наличие коррупционных связей и конфликта интересов

- психологи:

- проводят психологическое тестирование кандидата, формируют психологический портрет и готовят предложения о возможном использовании кандидата исходя из психологических особенностей

*В текущей деятельности:*

- руководитель организации:

- принимает ключевые решение по работнику как работодатель (продлить или нет срочный договор, выплата премий, выплата заработной платы, решение о наказании, отправка на обучение, привлечение к материальной ответственности и т.д.);

- создает условия для выполнения трудовых функций;

- принимает решение об обращении в правоохранительные органы по вопросу возбуждения уголовного дела в отношении работника

- руководитель подразделения:

- проводит текущую оценку работника и ходатайствует о принятии решения по работнику (поощрить, наказать, отправить на обучение и т.д.)

- служба персонала:

- организует кадровое сопровождение работника (ведение кадрового делопроизводства);

- организует работу комиссий по кадрам (по этике, по трудовым спорам, аттестационная, квалификационная и т.д.)

- подразделение безопасности:

- создает (участвует в создании) локальные нормативные акты в области кадровой безопасности и контролирует (участвует в контроле) за их выполнением;

- определяет риски, которые могут исходить от конкретного работника, и участвует в их минимизации;

- осуществляет мероприятия по предотвращению ущерба, который работник может нанести предприятию;

- противодействует разглашению конфиденциальной информации со стороны работников;

- взаимодействует с государственными правоохранительными и надзорными органами по кадровой безопасности;

- выстраивает оперативные взаимоотношения с работниками для получения необходимой информации;

- участвует в работе комиссий;

- собирает и анализирует информацию по работникам, в том числе собирает «компромат» на них;

- участвует в расследованиях инцидентов;

- организует проведение внутренних проверок и расследований (участвует в них) в области корпоративной безопасности;

- консультирует руководителей по вопросам кадровой безопасности

- юристы:

- осуществляют юридическое прикрытие принятия решения руководителями в области кадровой безопасности;

- представляют интересы работодателя в трудовых спорах

- комплаенс-менеджеры:

- проверяют работника на наличие коррупционных связей и конфликта интересов

- психологи:

- проводят периодическое психологическое тестирование работника

*При увольнении:*

- руководитель организации:

- принимает решение об увольнении и определяет статью увольнения;

- несет юридическую ответственность за увольнение работника

- руководитель подразделения:

- организует прием-передачу дел при увольнении работника;

- предоставляет первичную информацию для принятия решения об увольнении

- служба персонала:

- оформляет увольнение работника, взаимодействует с работником по вопросам увольнения

- подразделение безопасности:

- предоставляет «компромат» для принятия решения по увольнению;

- проводит профилактическую беседу с работником;

- сопровождает увольнение проблемных работников

- юристы

- осуществляют юридическое сопровождение увольнения;

- представляют интересы работодателя в суде

- психологи

- на основе психологических портретов формируют модели поведения работника при увольнении

**Организация кадровой работы**

*В кадровой работе необходимо придерживаться следующего:*

* соблюдать работодателем требования ТК РФ, а также иного законодательства (защита персональных данных, промышленная безопасность, охрана труда и т.д.);
* минимизировать угрозы со стороны работника, как через бизнес-процессы, так и через человеческий фактор;
* создать подробную и защищающую интересы работодателя локальную нормативную базу. Ознакомить с ней работника под роспись, принять зачеты. Со стороны работодателя необходимо создать работнику условия для выполнения должностных обязанностей;
* предусмотреть в локальных документах право работодателя контролировать бизнес процессы, а также выполнение работником трудовой функции и согласие работника на этот контроль;
* подписать с работником подробный трудовой договор, включив в него максимальное количество требований и норм (конфликт интересов, компенсация затрат на обучение в случае расторжения трудового договора по инициативе работника и т.д.);
* создать кодекс этики и корпоративного поведения. Сформировать корпоративную культуру;
* заключить с работником ученические договора на обучение (при необходимости);
* разграничить полномочия между работниками предприятия с целью исключения конфликтов, связанных с пересечением сфер производственных отношений, полномочий, подчиненности и т.д.;
* использовать различные системы мотивации работников (материальная и нематериальная). Вариант материальной мотивации – выдача займов работнику;
* выполнять требования антикоррупционного законодательства (конфликт интересов и т.д.);
* заключить с работником соглашения о сохранении коммерческой тайны предприятия;
* проводить мероприятия по повышению квалификации работников;
* разграничить полномочия в сфере кадровой безопасности между подразделением безопасности, службой персонала, комплаенс, юристами и руководителями подразделений;
* применять на практике принцип разбивания полномочий работника на части и коллегиальности принятия решений;
* работа небольшими командами (7 +/- 2 человека);
* минимизировать злоупотребления, связанные с кадровой работой (мертвые души, откаты при трудоустройстве, махинации с заработной платой, особенно при увольнении и т.д.);
* обращать особое внимание на работников, имеющих статус «самозанятый», так как этот статус позволяет обналичивать получаемые откаты;
* сформировать хороший морально-психологический климат в коллективе;
* переводить на дистанционную работу только лиц, у которых есть условия для дистанционной работы, которым есть доверие и эффективность работы которых можно оценивать по результатам, а не по процессам;
* организационно исключать возможность совершения работниками противоправных действий. По статистике 10 % работников никогда не будут совершать противоправные действия (даже если ситуация позволяет), 10% будут их совершать всегда, а 80 % совершают правонарушения при наличии возможностей. Цель кадровой политики заключается в устранении возможности совершения противоправных действий для 80 %;
* учесть, что профессионально работающая правоохранительная и судебная система снижаем преступность максимум на 25%;
* в кадровой работе существуют эмпирические законы (правило Парето, на одного работника - который умеет и хочет работать должно приходиться по два работника, которые умеют, но не хотят работать, которые хотят, но не умеют работать и четыре которые и не умеют и не хотят;
* обеспечить смешанный стиль руководства. Стиль работы руководителей любого ранга в организации не должен быть жестко авторитарным, приводить к унижению достоинства подчиненных с тем, чтобы не провоцировать обратной негативной реакции;
* принцип распределения обязанностей должен быть следующим: делает работу тот, кто умеет. Худший вариант – делает данный работник, потому что больше некому;
* при построении системы безопасности учитывать: чем сильнее она связывается с «человеческим фактором», тем слабее она становится;
* использование слухов для манипулирования человеческими ресурсами;
* максимально автоматизировать бизнес-процессы, позволяющие исключить «человеческий фактор» и ошибки, а также автоматически вычислять отклонения от регламентов и иные нарушения;
* собирать компромат на каждого работника. Фиксировать нарушения, допущенные работником, особенно с умыслом;
* исключить проблему «ценного кадра», создав кадровый резерв, а также создав систему обучения «смежным специальностям»;
* обратить внимание на работников, наиболее подверженных «вербовке», в силу своих должностных обязанностей или психологических особенностей (секретари, уборщики, системные администраторы, лица, допущенные к коммерческой тайне, имеющие вредные привычки и т.д.);
* осуществлять защиту от переманивания персонала (мотивация персонала, ограничение распространения информации о наиболее квалифицированных работниках, установление обязательств, по которым работникам будет невыгодно увольняться, заключение договоренностей с конкурирующими предприятиями о не переманивании работников и т.д.);
* использовать в кадровой политике принцип кнута и пряника;
* проводить периодические, особенно внеплановые, проверки;
* иметь на предприятии компетентных юристов, специализирующихся на трудовом праве (или использовать внешних);
* выстроить систему обратной связи, позволяющей получать информацию от персонала и иных лиц (горячая линия, телефон доверия, беседы при увольнении, часы приема, оперативное сотрудничество и т.д.);
* проводить периодические аттестации работников;
* минимизировать риски, связанные с деятельностью профсоюзной организацией;
* использовать метод тайного покупателя для проверки соблюдения регламентов процессов, вычисления противоправных действий со стороны персонала;
* применять для противодействия совершения работниками противоправных действий такие принципы, как формирование команды и кадровая ротация;
* определить мотивы, по которым могут совершаться противоправные действия и работников, наиболее подверженных этим мотивам (нужда в деньгах на лечение родственника, привычка к воровству, так как ранее работал на госпредприятии, где все воровали, привычка к большим финансовым тратам и т.д.);
* предупреждать ситуации, при которых работник или близкие ему люди могут оказаться в безвыходном положении при возникновении острых жизненных проблем и это спровоцирует их на совершение противоправных действий. Профилактика и оказание помощи в подобных ситуациях (финансовой, консультационной и иной). Исключить безразличие к просьбам и жалобам;
* обеспечить безопасность лиц, принимающих решения (в первую очередь руководства). Достигается мероприятиями по физической, психологической, юридической и технической защите;
* разработать и внедрить программы обучения работников психологически грамотным действиям во внештатной ситуации (пожар, стихийное бедствие, теракт, диверсия, внеплановые проверки правоохранительных органов и др.);
* использовать технические средства для осуществления контроля за процессами и персоналом (DLP системы, видео, СКУД, мобильное позиционирование и т.д.);
* разработать справедливую систему бонусов и поощрений;
* внедрить персональную ответственность за содеянные поступки и неотвратимость наказания за нарушения требований по безопасности. Наказание за содеянные проступки должно быть публичным. Равенство всех работников при привлечении к ответственности;
* применять психологические приемы воздействия на потенциальных правонарушителей (беседы, предупреждения и т.д.);
* проводить анализ благосостояния, расходов - доходов и поведения работников;
* максимально применять нематериальные системы мотивации, как наиболее эффективные (идеология, личная преданность, национальные особенности, родственные связи и т.д.);
* не закладывать «бомбы замедленного действия» (увольнять «по плохому» работников, знающих коммерческие секреты, сознательно идти на нарушения трудового законодательства и т.д.);
* определить и использовать растровые признаки опасности (красные флажки) в кадровой работе.

*Особенности кадровой политики по отношению к ИТ - персоналу:*

* уделять особое внимание мотивации ИТ специалистов;
* передать часть задач по информационной безопасности на аутсорсинг;
* проводить независимый периодический аудит информационной безопасности;
* разделить полномочия и задачи в ИТ сфере между разными работниками;
* ввести работника, отвечающего за информационную безопасность в штат подразделения безопасности;
* оставлять часть функций по информационной безопасности за пользователями (генерацию ключей шифрования и т.д.);
* наиболее опасную информацию лучше в зашифрованном виде хранить вне корпоративной информационной системы и самостоятельно заниматься ее безопасностью

*Контроль за работником со стороны подразделения безопасности строится по направлениям:*

* контроль действий, которые совершает работник в течении рабочего времени;
* контроль и проверка отчетности (особенно документов), представляемой работником;
* контроль служебных и внеслужебных контактов работника;
* контроль адекватности поведения работника, особенно анализ смены поведения во времени. При наложении этих наблюдений на график совершения сделок можно увидеть определенные закономерности и сделать некоторые выводы. Особое внимание следует обращать на такие показатели, как резкое изменение благосостояния работника, значительное и длительное ухудшение настроения, замкнутость, рассеянность и т.п.;
* внутренний аудит, сбор, обобщение и анализ информации, использование доверенных лиц

*Мотивирующие факторы, применяемые в кадровой работе, способствующие усилению лояльности работников:*

* при формировании системы мотивации учитывать, что мотивация может быть связана со стремлением что-то достичь, или со стремлением чего-то избежать;
* материальная мотивация (деньги, соцпакет, бонусы и иные материальные блага);
* нематериальная мотивация:
* идеология;
* условия труда и современные инструменты для работы;
* стабильность деятельности предприятия, уверенность в завтрашнем дне;
* близость работы к дому (дистанционная работа);
* защищенность (юридическая, психологическая, физическая и т.д.);
* профессиональное признание;
* защита от мобилизации;
* самореализация;
* получение опыта работы;
* карьерный и профессиональный рост;
* психологически комфортный коллектив;
* предоставленные полномочия;
* бренд предприятия;
* возможность обучения и повышения квалификации;
* работа сама по себе (удовлетворенность в решении профессиональных задач);
* содействие предприятием в достижении личных целей работника;
* желание принадлежать к конкретной социальной группе

*Мотивирующие факторы, способствующие ослаблению лояльности работников*

* заниженная оценка труда (например, заработная плата);
* отсутствие признания результатов труда со стороны руководства;
* отсутствие возможности профессионального роста;
* плохие условия труда;
* рутинные задачи;
* несовпадение личного карьерного плана и корпоративных возможностей;
* отсутствие стабильности и защищенности;
* несовпадение социальной роли и статуса позиции;
* несовпадение корпоративной и личной культуры и этики;
* поведение руководителей предприятия.

*Перечень признаков опасности, применительно к кадровой безопасности*

* несоответствие доходов и расходов (жизнь не по средствам);
* связи с конкурентами;
* отказ от вышестоящей должности;
* нежелание брать отпуск;
* выходящий за стандартные рамки образ жизни;
* изменение в поведении человека;
* закрытость при общении;
* сокрытие своих родственных, дружеских и деловых связей

*Технические средства контроля за работниками:*

* DLP системы [*www.searchinform.ru*](http://www.searchinform.ru)[*www.infowatch.ru*](http://www.infowatch.ru) ;
* мобильное позиционирование (через корпоративные sim карты);
* программный комплекс «Kickidler» [*www.kickidler.com/ru*](http://www.kickidler.com/ru) *-* онлайн мониторинг, учет нарушений, кейлоггер, удаленное управление компьютером, видеозапись активности и т.д.;
* программный комплекс «Стахановец» [*www.stakhanovets.ru*](http://www.stakhanovets.ru) - контроль рабочего времени, предотвращение утечек информации, мобильное позиционирование и т.д.;
* программный комплекс StaffCop [*www.staffcop.ru*](http://www.staffcop.ru) *–* контроль действий работника в сети, скриншоты, кейлоггер, защита от утечек информации, контроль работы в интернете и т.д.;
* программный комплекс LanAgent [*www.lanagent.ru*](http://www.lanagent.ru) *–* контроль активности в сети и т.д.;
* программный комплекс Maxapt QuickEye [*www.maxapt.ru*](http://www.maxapt.ru)– контроль рабочего времени работников и т.д.;
* программы, позволяющие анализировать поведение пользователей и выявлять аномалии в поведении (Ростелеком солар);
* GPS трекеры. Например, использование обязательных требований по промышленной безопасности для обязательного ношения трекеров (обязательное ношение касок, в которые вставлены трекеры)

*Группы риска в кадровой работе:*

* *работники, страдающие какой-нибудь зависимостью* (наркомания, алкоголизмом, игромания и т.д.);
* *работники с повышенным чувством зависти*;
* *работники, пренебрежительно и презрительно относящиеся к общепринятым моральным нормам* (не красть, не обманывать, не причинять зла людям, с которыми он вместе живет и работает и т.д.). Такой работник не будет испытывать угрызений совести от того, что подводит или предает коллег, а также предприятие, в котором трудится;
* *работники, имеющие индивидуалистическую направленность личности*, не умеющие и нежелающие работать в единой команде, стремящиеся противопоставить себя коллегам, работники, у которых отсутствуют корпоративные чувства, привязанность к месту работы и коллективу;
* *работники, имеющие завышенную самооценку*, не соответствующую реальным возможностям человека, верящие в собственную непогрешимость, имеющие непомерное тщеславие, неудовлетворенные амбиции, неудовлетворенность карьерой, работники, у которых присутствует противоречие между высокими притязаниями и реальным продвижением по службе;
* *работники, имеющие черты характера, обусловленные психопатией и характеризующиеся мстительностью, злопамятностью, повышенной обидчивостью.* Такие люди долго не могут освободиться от своих негативных переживаний, простить обиду и задетое самолюбие. Им обычно свойственна конфликтность с окружающими (неуживчивость, намеренное противопоставление себя другим людям). Эти лица могут переживать конфликт в течение длительного времени. Особенно опасен устойчивый конфликт "по вертикали", когда работник надолго сохраняет желание отомстить за нанесенные обиды своему руководителю;
* *работники, которым свойственен инфантилизм (личностная незрелость)*, отсутствие самостоятельности суждений, ориентация на других, более сильных в психологическом отношении людей, в принятии решений и действиях (легкая добровольная подчиненность влиянию со стороны). Таким людям не хватает самоорганизации. Они не умеют планировать свой бюджет, свою жизнь, не способны противостоять внешнему давлению и шантажу, проявляют пугливость, трусость. Ими легче управлять, их легче втянуть в совершение противоправных или аморальных действий и поступков;
* *работники, страдающие импульсивностью, которая является доминирующей в поведении.* Она проявляется в том, что человека легко "завести", привести к потере самоконтроля и совершенно необдуманных, безрассудных действий. Такие люди нередко бывают болтливыми, их легко разговорить по любым вопросам, в том числе и по тем, которые составляют КТ. Особенно часто у них "развязывается язык" в неформальной обстановке, после принятия алкоголя, при вовлечении в спор или полемику и др. Такие люди подвластны эмоциям, чувствам и страстям, которые целиком захватывают их; под влиянием страстей они не могут "остановиться вовремя", принять рациональное решение. Им присущи слабости личного характера (например, злоупотребление спиртными напитками, пристрастие к азартным играм и др.). Они могут, например, проиграть свои и чужие деньги, потратить их на предмет личных увлечений, "потерять голову" от любви, необдуманно осуществить покупку дорогостоящей вещи в долг и т.п. Поступки таких людей определяются не осознанными целями и намерениями, а внутренними импульсами или внешними обстоятельствами (например, навязанными извне желаниями);
* *работники, неустроенные в личной жизни*, которым присуще отчужденность от других, одиночество, "потеря корней", отсутствие близких людей, связи с ними. Такая социальная "оторванность" во многом облегчает совершение ненормативных, аморальных поступков, поскольку человек считает, что в случае "прокола" он один будет нести ответственность, и страдать или переживать будет некому;
* *работники, имеющие острую ситуативную жизненную потребность* (например, в дорогостоящем лечении близких), которую человек не может реализовать самостоятельно. Данный фактор является наименее прогнозируемым, а значит и наименее управляемым. В то же время оперативное получение полной и достоверной информации о возникновении такой ситуации может снизить ее негативное воздействие на надежность работника;
* *работники, имеющие связи с конкурентами.*

*Различные уровни использования работниками своего должностного положения на примере хищений*

*Уровень 1 Мелкие разовые хищения.* Люди склонны иногда совершать мелкие кражи, не объясняемые рациональными причинами. Такие хищения не создают системы и не приносят заметных экономических убытков. Они совершаются скорее из озорства в тех случаях, когда человек уверен в своей безнаказанности. В большинстве случаев они происходят без предварительной подготовки и продумывания: человек просто хватает то, что, по его мнению, плохо лежит. Главное средство защиты от них — не создавать соблазнов.

*Уровень 2 Систематические хищения среднего размера: "надбавка к зарплате".* Этот уровень хищений отличается от первого тем, что совершается из экономических мотивов, носит систематический характер, продуман и обычно обеспечивается мерами безопасности. Расхищаются обычно незначительные (на фоне общего денежного потока) суммы: менее вероятно, что на них обратят внимание. Особенно опасно, когда это отношение молчаливо разделяет и менеджмент предприятия: создаётся атмосфера попустительства. Менеджмент таких организаций не повышает работникам зарплату, поскольку считает, что те "всё равно своё возьмут". Такая атмосфера быстро коррумпирует новых работников. Важная психологическая особенность этого типа хищений — отсутствие у ворующих чувства вины. Если в организации или отдельных подразделениях сложилась такая атмосфера, то победить её полностью можно, лишь уволив старый персонал и наняв новый. Попытки менеджмента бороться с такими хищениями путём налаживания системы учёта и контроля внедряются с большим трудом, зачастую вызывая возмущение у персонала, вплоть до увольнений.

*Уровень 3 "Внутреннее предпринимательство".* Это наиболее опасный уровень злоупотреблений, возникающий там, где работникам предоставляется возможность распоряжаться крупными суммами и самостоятельно принимать крупные финансовые решения. Формально работая на предприятии, такие люди создают на её основе внутренний "частный бизнес". Здесь речь идёт уже не о "дополнительной зарплате", а о присвоении больших сумм денег. Как правило, данный уровень присутствует в организациях частного сектора экономики, где отдельные наёмные работники реально оперируют сделками на крупные суммы, лично общаются с клиентами, имеют доступ к наличным и получают возможность так или иначе присваивать часть этих сумм. "Внутреннее предпринимательство" отличается от двух других типов злоупотреблений следующими особенностями:

* "внутренних предпринимателей" не бывает много; иначе, они разорили бы предприятие;
* "внутренние предприниматели" гораздо более, чем "средние" расхитители, склонны вступать в сговоры и коалиции как внутри предприятия, так и с внешними контрагентами: присваиваемые ими суммы достаточно велики, есть возможность делиться, а крупные сделки зачастую привлекают к себе внимание руководства и других "третьих сторон", которые могут заметить злоупотребления;
* как и расхитителей 2 уровня их не мучают особые угрызения совести и они не считают своё поведение предосудительным. Но мотивировка (в организациях частного сектора экономики) иная: "я приношу организации такие крупные доходы, что она просто обязана делиться";
* "внутренние предприниматели" обычно цепляются за своё место и боятся его потерять: ведь именно оно обеспечивает им доход. Чтобы покинуть организацию, они должны гарантированно обеспечить себе аналогичные условия в другом месте, что не всегда просто.

Главный способ вычисления "внутреннего предпринимателя" — отслеживание его расходов, которые, как правило, значительно выше официальных доходов. Явный признак "внутреннего предпринимательства" (а также "средних" хищений)  — "закрытость" отношений работника с внешним клиентом. Эти работники пытаются под предлогом того, что "клиент не будет работать ни с кем, кроме меня" максимально ограничить информацию о сделке, вплоть до попыток скрыть имя получателя комиссии.

*Персональная ответственность работников контролируется и реализуется с помощью:*

* росписи исполнителей в журналах, карточках учета, других актах, а также на самих документах;
* индивидуальной идентификации пользователей и инициированных ими процессов в автоматизированных системах;
* проверки подлинности (аутентификации) исполнителей (пользователей) на основе использования паролей, ключей, смарт-карт, цифровой подписи как при доступе в автоматизированные системы, так и в выделенные помещения (зоны).

*Тестирование (оценка) работников:*

* тестирование на полиграфе (детекторе лжи);
* оценка с помощью опросников Хогана - включает в себя разнообразные шкалы оценки, составляющие профиль личности, для того, чтобы оценить уровень аналитического и стратегического мышления, стиль принятия решений, оценить компетенции, ценности, лидерские качества. В том числе позволяют прогнозировать поведение человека в экстремальных ситуациях и склонность человека к совершению противоправных действий;
* оценка персонала экспертной системы комплексного анализа личности (ЭСКАЛ);
* оценка персонала автоматизированной системой “Joozzy Personal” – работа с подсознанием;
* оценка персонала аппаратно-программным комплексом «MindReader» - работа с подсознанием;
* оценка персонала системой Мидот – оценка по откровенности, хищениям, толерантностью в работе, склонностям к нарушению общепринятых норм;
* оценка персонала системой Веритас – оценка по лояльности, порядочности, кражам, взяткам, наркотикам, алкоголю, азартным играм, личному риску, организованному риску;
* оценка по тесту социальных установок – оценка благонадежности, личностных качеств.

*Особенности обеспечения кадровой безопасности при дистанционной работе*

* дистанционной (удаленной) работой является выполнение определенной трудовым договором трудовой функции вне места нахождения работодателя, его филиала, представительства, иного обособленного структурного подразделения (включая расположенные в другой местности), вне стационарного рабочего места, территории или объекта, прямо или косвенно находящихся под контролем работодателя, при условии использования для выполнения данной трудовой функции и для осуществления взаимодействия между работодателем и работником по вопросам, связанным с ее выполнением, информационно-телекоммуникационных сетей, в том числе сети "Интернет", и сетей связи общего пользования;
* плюсы дистанционной работы для работодателя:
* возможность нанимать персонал в других регионах (более квалифицированный или менее затратный);
* экономия на условиях, создаваемых работнику (помещение, оборудование, охрана труда и т.д.);
* минусы дистанционной работы для работодателя:
* отсутствие должного контроля за работником со стороны работодателя;
* отсутствие эффективной коммуникации (в том числе неформальной) и информационного взаимодействия;
* проблемы с адаптацией новых работников
* типы дистанционной работы:
* на постоянной основе (в течение срока действия трудового договора);
* на определенный период (временно и ограничивается до шести месяцев). В ТК предусмотрено, что за работником, который временно переведен на дистанционную работу, сохраняется его стационарное рабочее место, которое должно быть восстановлено после того, как завершится временный период;
* периодическая дистанционная работа. В этом случае работник может часть времени работать дистанционно, часть – стационарно
* дистанционная работа предполагает решение следующих вопросов:
* решение правовых вопросов (отдельный трудовой договор, дополнительные статьи увольнения, регламентация внутреннего распорядка и т.д.);
* решение организационных вопросов (рабочее место, условия труда, охрана труда, возможность коммуникаций, контроль, документооборот и т.д.);
* решение технических вопросов (компьютер, интернет, принтер, защита информации и т.д.)
* трудовым договором или дополнительным соглашением к трудовому договору может предусматриваться выполнение работником трудовой функции дистанционно на постоянной основе (в течение срока действия трудового договора) либо временно (непрерывно в течение определенного трудовым договором или дополнительным соглашением к трудовому договору срока, не превышающего шести месяцев, либо периодически при условии чередования периодов выполнения работником трудовой функции дистанционно и периодов выполнения им трудовой функции на стационарном рабочем месте);
* что можно контролировать при дистанционной работе:
* объем выполненной работы;
* сроки выполнения работ;
* процесс отчетности;
* режим рабочего времени (если есть в трудовом договоре);
* применение в работе технических средств, в том числе средств защиты информации
* что нельзя контролировать при дистанционной работе:
* время работы и перерывы на обед;
* перемещение работников;
* нахождение работника в определенном месте;
* как сотрудник работает
* при дистанционной работе особое внимание необходимо уделять правильному оформлению трудовых отношений и вопросам информационной безопасности;
* очень часто применяются схемы вывода активов, с использованием дистанционных работников (так называемые «мертвые души» и т.д.);
* взаимодействие дистанционного работника и работодателя может осуществляется путем обмена электронными документами с использованием усиленной квалифицированной электронной подписи;
* на дистанционного работника распространяются не все локальные правовые акты работодателя (например, правила внутреннего трудового распорядка распространяется частично и т.д.), также работодатель только частично отвечает по своим обязанностям, предусмотренным ТК РФ (например, за охрану труда дистанционного работника и т.д.);
* не все особенности дистанционной работы урегулированы актами государства (например не урегулированы вопросы проведения инвентаризации при дистанционной работе, работа из-за рубежа и т.д.);
* дистанционный работник самостоятельно определяет время работы и время отдыха, если это не определено трудовым договором;
* дистанционный работник самостоятельно определяет место работы. Работодатель в трудовом договоре указывает только населенный пункт;
* при дистанционной работе ослабевает контроль за работником со стороны работодателя. Требуется регламентировать вопросы отчета и контроля. Контроль может осуществляться по задачам или по процессам;
* в трудовом договоре возможно прописать следующие виды обязательств по контролю за работником:
* обязанность работника выходить на связь по телефону в определенное время (или находиться на связи в определенное время по указанному телефону);
* обязанность получать письма по указанному в трудовом договоре адресу;
* обязанность присылать письменные отчеты в указанные даты и время (в том числе фотоотчеты) по электронной почте;
* обязанность выходить на связь по скайпу и предоставлять устные отчеты;
* являться в офис для отчета в указанные даты и время (в том числе приезжать в командировку);
* вести фотографию рабочего времени;
* предоставлять в установленном порядке документы, подтверждающие расходы
* при использовании (или аренде за свой счет) дистанционным работником своего оборудования, программно-технических средств, средства защиты информации работодатель обязан компенсировать затраты работника;
* выполнение работником трудовой функции дистанционно не может являться основанием для снижения ему заработной платы;
* дистанционного работника увольняют по статьям и причинам, указанным в ТК РФ. Кроме того трудовой договор с дистанционным работником может быть расторгнут:
* по инициативе работодателя в случае, если в период выполнения трудовой функции дистанционно работник без уважительной причины не взаимодействует с работодателем по вопросам, связанным с выполнением трудовой функции, более двух рабочих дней подряд со дня поступления соответствующего запроса работодателя;
* по объективно сложившимся обстоятельствам: трудовой договор с работником, выполняющим дистанционную работу на постоянной основе, может быть прекращен в случае изменения работником местности выполнения трудовой функции, если это влечет невозможность исполнения работником обязанностей по трудовому договору на прежних условиях.
* в случае катастрофы природного или техногенного характера, производственной аварии, несчастного случая на производстве, пожара, наводнения, землетрясения, эпидемии и в любых исключительных случаях, ставящих под угрозу жизнь или нормальные жизненные условия всего населения или его части, работник может быть временно переведен по инициативе работодателя на дистанционную работу на период наличия указанных обстоятельств (случаев). Временный перевод работника на дистанционную работу по инициативе работодателя также может быть осуществлен в случае принятия соответствующего решения органом государственной власти и (или) органом местного самоуправления. Согласие работника на такой перевод не требуется;
* заключить трудовой договор на дистанционную работу с гражданином, проживающим за пределами РФ нельзя (позиция Минтруда РФ на конец 2022 г);
* надбавки надо выплачивать исходя из фактического местонахождения работника (северные, районные и т.д.);
* если работодатель вызывает дистанцонного работника в офис, то такой вызов оформляется как командировка;
* техническая поддержка информационной безопасности при дистанционной работе тоже становится дистанционной, что создает определенные риски

*Судебная практика по дистанционной работе*

* суды учитывают фактическую форму работы (дистанциционно, гибридно, на рабочем месте), а не то, что написано в трудовом договоре;
* суды считают, что при дистанционной работе работодатель не имеет права посещать работника на дому, даже если такое право закреплено в трудовом договоре;
* суды считают, что дистанционный характер работы не предполагает закрепление определенного места работы;
* суды считают, что не выход в скайп или в корпоративную систему не доказывает отсутствие работника на рабочем месте;
* суды считают, что изменение места работы при временной дистанционной работе возможно без согласия работника;
* суды считают, что изменение места работы при дистанционной работе на постоянной основе возможно только по статье 74 ТК РФ (предупреждение за два месяца, согласие и т.д.);
* суды считают, что соглашение о переводе на дистанционную работу можно считать заключенным только если фактически оно было реализовано;
* суды считают, что если организация является системообразующей, работодатель не обязан переводить работников на дистанционный режим работы;
* суды считают, что нельзя увольнять работника, с которым заключен трудовой договор о дистанционной работе, если работник отказывается переходить на работу в офис и работодатель не может доказать, что трудовые функции поменялись настолько, что требуется присутствие работника в офисе;
* суды считают, что право на пособие по уходу за ребенком сохраняется при работе дистанционно;
* суды считают, что при работе дистанционно заработная плата за нерабочие дни сохраняется;
* суды считают, что при возмещении работнику расходов работодателю необходимо учитывать - в связи с чем было вызвано использование личного имущества;
* суды считают, что нельзя наказать работника за невозможность участия в рабочем совещании, если это обусловлено непреодолимой силой, выразившейся в неактивности ссылки на видеоконференцию;
* суды считают, что обмен электронными сообщениями не являются доказательством, если работодатель не использует систему ЭДО;
* суды считают, что отдельные факты обмена электронными сообщениями не доказывают дистанционный характер на работы;
* суды считают допустимыми порядок взаимодействия с дистанционным работником путем обмена через электронную почту или мессенджеры;
* суды считают незаконным требовать от дистанционного сотрудника прикладывать фотографии к отчетам о работе

*Особенности обеспечения кадровой безопасности при мобилизации работников*

* дистанционную работу часто используют работники и работодатели для ухода от мобилизации;
* в ТК РФ появилась новая статья351.7. - Особенности обеспечения трудовых прав работников, призванных на военную службу по мобилизации или поступивших на военную службу по контракту либо заключивших контракт о добровольном содействии в выполнении задач, возложенных на ВС РФ;
* в случае призыва работника на военную службу по мобилизации или заключения им контракта на военную службу либо контракта о добровольном содействии в выполнении задач, возложенных на ВС РФ, действие трудового договора, заключенного между работником и работодателем, приостанавливается на период прохождения работником военной службы или оказания им добровольного содействия;
* в период приостановления действия трудового договора за работником сохраняется место работы (должность). В этот период работодатель вправе заключить с другим работником срочный трудовой договор на время исполнения обязанностей отсутствующего работника по указанному месту работы (должности);
* действие трудового договора возобновляется в день выхода работника на работу. Работник обязан предупредить работодателя о своем выходе на работу не позднее чем за три рабочих дня;
* расторжение по инициативе работодателя трудового договора с работником в период приостановления действия трудового договора не допускается, за исключением случаев ликвидации организации либо прекращения деятельности индивидуальным предпринимателем, а также истечения в указанный период срока действия трудового договора, если он был заключен на определенный срок;
* в случае, если работник не вышел на работу по истечении трех месяцев после окончания прохождения им военной службы по мобилизации или военной службы по контракту расторжение трудового договора с работником осуществляется по инициативе работодателя по основанию, предусмотренному [пунктом 13.1 части первой статьи 81](https://login.consultant.ru/link/?req=doc&base=LAW&n=428405&date=23.10.2022&dst=3059&field=134) ТК РФ;
* лицо, с которым в период приостановления действия трудового договора расторгнут трудовой договор в связи с истечением срока его действия, в течение трех месяцев после окончания прохождения указанным лицом военной службы по мобилизации или военной службы по контракту, имеет преимущественное право поступления на работу по ранее занимаемой должности у работодателя, с которым указанное лицо состояло в трудовых отношениях до призыва на военную службу по мобилизации, заключения контракта о прохождении военной службы либо контракта о добровольном содействии в выполнении задач, возложенных на ВС РФ, в случае отсутствия вакансии по такой должности на другую вакантную должность или работу, соответствующую квалификации работника, а при их отсутствии на вакантную нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу;
* ввели новый подпункт 13.1 в статью увольнения по инициативе работодателя (статья 81 ТК РФ) - невыход работника на работу по истечении трех месяцев после окончания прохождения им военной службы по мобилизации или военной службы по контракту о воинской службе, либо после окончания действия заключенного работником контракта о добровольном содействии в выполнении задач, возложенных на ВС РФ;
* преимущественное право на оставление на работе при сокращении численности или штата работников имеет родитель, имеющий ребенка в возрасте до восемнадцати лет, в случае, если другой родитель призван на военную службу по мобилизации или проходит военную службу по контракту

***Прием работников***

*При организации приема работников:*

* распределить обязанности между подразделениями по приему работников (руководитель предприятия, руководитель подразделения, кадровики, СБ, психологи, комплаенс и т.д.);
* определить критерии, при наличии которых кандидат не рассматривается;
* составить анкеты кандидатов;
* учитывать, что в ТК РФ нет обязанности принять на работу любого, кто удовлетворяет квалификационным требованиям, а также нет обязанности заполнять вакантные должности немедленно по мере их возникновения;
* предусмотреть возможность поручительства, то есть работник поручается за кандидата, которого он рекомендует на работу;
* учитывать, что в ТК РФ нет понятия проверка кандидата на работу (за исключением отдельных категорий, например, при трудоустройстве на объекты ТЭК, в подразделения транспортной безопасности, при допуске к государственной тайне и т.д.);
* определить антикоррупционные критерии для кандидатов (особенно конфликт интересов);
* учитывать профессиональные стандарты должностей и квалификационные требования;
* не отказывать письменно в приеме на работу (за исключением тех случаев, когда обязаны дать ответ с причиной отказа, например по письменному заявлению кандидата, по документам из службы занятости или при отказе в трудоустройстве инвалида);
* учитывать квоты на трудоустройство инвалидов;
* знать, что в ТК РФ нет срока рассмотрения кандидата на работу;
* не иметь вакансии, а вводить должность под конкретного человека;
* соблюдать требования законодательства по обработке персональных данных;
* по возможности заключать не трудовые договора, а гражданско-правовые, а также использовать срочные трудовые договора (ст. 59 ТК РФ). Вариант - при приеме работника сразу заключать с ним соглашение об увольнении по соглашению сторон с датой в три месяца (аналог испытательного срока);
* по возможности применять аутстафинг;
* применять практику испытательного срока

*При проверке кандидата собирается информация, которая поможет оценить его безопасность для предприятия:*

* адресные, анкетные и паспортные данные;
* преступления и административные проступки, совершенные им в прошлом;
* неоплаченные штрафы, долги по коммунальным услугам, исполнительным производствам, налогам и т.д.;
* отношение к государственной и муниципальной службе;
* наличие конфликта интересов при трудоустройстве;
* информация из социальных сетей;
* судебные процессы по гражданским делам, в которых он выступал в качестве истца или ответчика;
* возможность мобилизации;
* наличие финансовых обязательств (алименты, кредиты, ипотека и т.д.);
* личное банкротство;
* возможность и опыт дистанционной работы;
* отношение к религии и участие в религиозных организациях;
* участие (поддержка) в запрещенных организациях (националистических, террористических, экстремистских и т.д.);
* наличие статуса иностранного агента;
* связь с криминалом;
* связь с конкурентами;
* выполнение ранее заключенных трудовых и гражданско-правовых договоров и причины увольнения с прошлых мест работ;
* должностные обязанности по прошлым работам, компетенции, образование, повышение квалификации;
* проекты, в которых кандидат участвовал (особенно фрилансеры);
* этика, ценности и моральные установки кандидата;
* суждения бывших коллег и руководителей о его профессиональных и моральных качествах;
* отношение к военной службе (военнообязанный, участие в вооруженных конфликтах, есть отсрочка от службы в армии, уклонение от службы и т.д.);
* характеристика деловых контактов, дружеских и родственных связей;
* состояние здоровья;
* материальное положение, соотношение доходов расходам;
* анализ работы в бизнесе (с чего начинал, карьера, с кем работал, в каких сферах и т.д.);
* уклад личной жизни и членов его семьи, в том числе проблемы «отцов и детей», семейные отношения и т.д.;
* места регистрации, проживания и работы;
* психологические особенности личности;
* сексуальная ориентация;
* хобби и проведение досуга;
* любая компрометирующая информация

*Собеседования при приеме на работу:*

* биографическое интервью;
* проективное интервью. Кандидата просят представить какую-либо ситуацию и попросить прокомментировать действия участников. Проективное интервью основано на построении вопросов таким образом, что они предлагают кандидату оценить не себя, а людей вообще или какого-то персонажа;
* поведенческое интервью. Если в биографическом интервью человек рассказывает об опыте, а в проективном обнаруживает свои желания, то в поведенческом структурировано извлекается из памяти человека информацию, чтобы понять уровень его профессиональных качеств;
* ситуационное интервью. Данный тип собеседования в какой-то степени – синтез проективного и поведенческого интервью. Мы предлагаем кандидату представить себя в рабочей ситуации и описать свои действия;
* стрессовое интервью

*Порядок проверки кандидата включает в себя:*

* заполнение анкеты;
* предоставление паспорта, СНИЛС, трудовой книжки, военного билета, документов об образовании, водительского удостоверения и т.п.;
* проверка полученных документов на подлинность и сопоставление содержащейся в них информации с анкетными данными;
* анализ информации из аккаунтов соцсетей;
* получение информации из баз данных (официальных и неофициальных);
* получение отзывов с предыдущих мест работы;
* запрос информации в телеграмм каналах, специализирующихся на корпоративной безопасности;
* тестирование кандидата на профессиональную пригодность;
* психологические тестирования;
* создание ролевых моделей поведения (стресс интервью и т.д.) для оценки поведения кандидата в критических ситуациях;
* проверка на полиграфе;
* собеседования (как правило, три – с кадровиком, безопасником и непосредственным руководителем);
* общение с бывшими коллегами, подчиненными и иными лицами, знающими кандидата

*Анкета, заполняемая кандидатом при приеме на работу может включать в себя:*

* фамилия, имя, отчество (с указанием информации об изменении фамилии);
* пол;
* наличие и информация об аккаунтах в соцсетях и размещенных резюме на сайтах по поиску работы;
* дата и место рождения, гражданство (в том числе изменение гражданства и причина изменения);
* адрес постоянной регистрации и фактического места жительства;
* паспорт (номер, кем и когда выдавался, предыдущие паспорта, наличие загранпаспорта);
* наличие (отсутствие) дисквалификации или иных запретов на трудоустройство;
* отношение к государственной или муниципальной службе (наличие согласия на трудоустройство по последнему месту службы);
* отношение к военной службе (служба по призыву, по контракту, мобилизация, добровольное участии в СВО и т.д.);
* отсутствие (наличие) конфликта интересов при трудоустройстве (заполнение декларации о конфликте интересов);
* контактные телефоны (рабочий, домашний, мобильный, электронная почта, сайт-визитка);
* жилищные условия и готовность (возможность) дистанционной работы;
* ИНН, СНИЛС, номер водительского удостоверения с указанием разрешенных категорий;
* образование (какое учебное заведение заканчивал, факультет, форма обучения, специальность по диплому, номер диплома, даты начала и окончания обучения);
* компетенции;
* дополнительное образование (специальные курсы, школы, семинары, тренинги, стажировки и т.д.);
* близкие родственники и свойственники с указанием мест работы и должностей;
* владение компьютером (пользователь, продвинутый пользователь, программист и т.д.). Какими компьютерными программами владеет;
* знание иностранных языков и языков, на которых разговаривают народы РФ;
* согласие на обработку персональных данных и на получение рекомендаций по прошлым местам работы или по месту работы в настоящее время;
* занятие коммерческой деятельности в прошлом и настоящем (учредитель, член правления, член совета директоров, акционер, индивидуальный предприниматель и т.д.);
* наличие коммерческих интересов в других организациях;
* имеет или имел ли статус самозанятого;
* финансовые обязательства и выплаты (выплата кредита, ссуды, плата за обучение, выплата алиментов, долгов и т.д.);
* когда можете приступить к работе (особенно есть ли временные ограничения по трудоустройству, например, надо уволиться из прошлой организации, закончить проектную работу и т.д.);
* есть ли ограничения, связанные с доступом к информации (обязательства по сохранении государственной тайны, коммерческой тайны, иных видов тайн);
* наличие собственности (квартира, дача, автомобиль и т.д.) и условия, позволяющие работать дистанционно;
* наличие дополнительного дохода (акции, подработка, преподавательская деятельность, сдача в наем квартиры и т.д.);
* предшествующие три места работы (должность, заработная плата, истинная причина увольнения, полное название организации, вид деятельности, ИНН, адрес, ФИО руководителя и его контактный телефон и т.д.);
* лица, которые могут дать профессиональную рекомендацию (бывшие и настоящие руководители, коллеги по работе, в том числе работники предприятия);
* пожелания к новому месту работы (должность, сфера деятельности, которая представляет интерес для кандидата, минимальный уровень оплаты и т.д.), откуда узнали о предприятии и вакансии, знакомы ли с деятельностью организации, работали ранее в профильных структурах;
* почему хотите работать именно в нашей организации и чем можете помочь предприятию в процессе работы, помимо выполнения должностных обязанностей (наличие связей, опыт работы на других должностях, знания, умения и т.д.);
* здоровье (хронические заболевания, инвалидность, ограничения по состоянию здоровья, курение, наличие добровольного медицинского страхованияи т.д.);
* наличие родственников (свойственников) или близких друзей у конкурентов или в партнерских организациях;
* привлечение к уголовной ответственности (наличие судимости, погашенной судимости, снятой судимости, привлечение к уголовной ответственности родственников), а также участие в уголовных делах (свидетель, потерпевший, обвиняемый и т.д.);
* привлечение к административной ответственности (включая штрафы за нарушения ПДД);
* хобби, проведение свободного времени, дополнительная информация о себе

*Получение информации о физическом лице:*

* получение официальной открытой информации с портала Госуслуг;
* проверка рисков, относящихся к компетенции налоговой ([*nalog.ru*](http://nalog.ru) *или* [*nalogi.online*](https://nalogi.online/about));
* проверка рисков, относящихся к компетенции ГИБДД (*гибдд.рф*);
* проверка банкротства (*bankrot.fedresurs.ru*);
* проверка по базам лиц, находящихся в розыске (*мвд.рф*);
* проверка залогов ([*reestr-zalogov.ru*](http://www.reestr-zalogov.ru));
* проверка подлинности дипломов ([*obrnadzor.gov.ru*](http://www.obrnadzor.gov.ru));
* проверка по базе ФССП (*[fssp.gov.ru](http://fssprus.ru)*);
* проверка по базам ФСИН (*fsin.su*);
* проверка по перечню лиц, в отношении которых имеется информация о причастности к террористической и экстремистской деятельности (*fedsfm.ru*);
* проверка по базам Интерпола (*interpol.int*);
* проверка по реестру самозанятых;
* проверка по реестру иностранных агентов;
* проверка в сервисе «Прозрачный бизнес» - ИП, участие в управлении ЮЛ, дисквалификация и т.д. (*pb.nalog.ru*);
* проверка по решениям судов общей юрисдикции (*bsr.sudrf.ru* );
* проверка по решениям арбитражных судов (*arbitr.ru*);
* проверка действительности паспорта (*services.fms.gov.ru*);
* проверка по базам негосударственного общественного проекта «Российская энциклопедия кандидатов» (*candidates.golosinfo.org*);
* проверка по сайтам, в которых агрегируется информация компрометирующего характера (глаз бога, гидра и т.д.);
* получение информации из бюро кредитных историй, например через компанию Юнирайт ([*unirate24.ru*](http://www.unirate24.ru));
* получение информации из баз данных (в отношений учредителей, гендиректоров, ИП);
* получение информации из общедоступных источников персональных данных (*декларации о доходах-расходах и т.д.*);
* получение информации из баз Кроноса;
* получение информации из баз Дофин;
* получение информации из размещенных резюме;
* получение информации из неофициальных сайтов (например реестр мошенников [*единыйсписокмошенников.рф*](https://единыйсписокмошенников.рф)*)*
* получение информации из серых баз данных (СПРУТ и т.д.);
* получение информации из социальных сетей;
* получение информации из интернета

*Сбор и анализ информации по физическому лицу происходит по методу*  SMICE

* S-sex;
* M-money;
* I-ideology;
* C-compromat;
* E-ego

*Также применяется следующий анализ кандидата при приеме на работу:*

* психологический портрет;
* возможности и мотивация исходя из предоставленных полномочий (материальное положение, связи, амбиции, опыт и т.д.);
* угрозы исходя из предоставленных полномочий

*В беседе при приеме на работу также необходимо учитывать:*

* невербальное поведение (мимику, обмен взглядами, движения тела, жесты и т.д.);
* паралингвистическое поведение (тон и тембр голоса, паузы в речи и т.д.);
* лингвистическое поведение (слова, синтаксис);
* перемещения в пространстве

*Проверка кандидата на работу законодательно предусмотрена:*

* Постановление Правительства РФ от 14.11.2022 N 2049 "Об утверждении Правил проверки субъектом транспортной инфраструктуры сведений в отношении лиц, принимаемых на работу, непосредственно связанную с обеспечением транспортной безопасности, или выполняющих такую работу";
* Постановление Правительства РФ от 09.11.2022 N 2011 "Об утверждении Правил проверки субъектом ТЭК сведений, указанных в статье 10 ФЗ "О безопасности объектов ТЭК", в отношении физических лиц, выполняющих работу, непосредственно связанную с обеспечением безопасности объектов ТЭК, по трудовым договорам или гражданско-правовым договорам, заключенным с субъектом ТЭК, и перечня сведений, указанных в статье 10 ФЗ "О безопасности объектов ТЭК", представляемых физическими лицами, выполняющими работу, непосредственно связанную с обеспечением безопасности объектов ТЭК, по трудовым договорам или гражданско-правовым договорам, заключенным с субъектом ТЭК"

*Официальные запреты при приеме на работу:*

* лица, имеющие дисквалификацию (по КОАП) или лишенные права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельности (по УК);
* лица, не соответствующие требованиям к государственной и муниципальной службе;
* отказ в допуске к государственной тайне;
* отсутствие специальных разрешений (водительских прав, допусков от Ростехнадзора и т.д.);
* несоответствие медицинским требованиям (для отдельных должностей);
* признанные недееспособными или инвалидами без права работы;
* нет согласия на трудоустройство комиссии по противодействию коррупции и урегулированию конфликтов интересов (в определенной ситуации для бывших государственных и муниципальных служащих);
* несоответствие квалификационным требованиям (профессиональным стандартам) для должностей в государственных организациях;
* членами правления и ревизионной комиссии жилищного кооператива, а также главным бухгалтером (бухгалтером) кооператива не могут являться граждане (ст. 116.1 ЖК):
* имеющие судимость за умышленные преступления;
* в отношении которых не истек срок, в течение которого они считаются подвергнутыми административному наказанию в виде дисквалификации;
* которые ранее занимали должности руководителя (заместителя руководителя) или главного бухгалтера (бухгалтера), осуществлявшей деятельность в сфере строительства, реконструкции, капитального ремонта объектов капитального строительства, инженерных изысканий для строительства, архитектурно-строительного проектирования, либо являлись ИП, осуществлявшими деятельность в указанных сферах, если такие организация, ИП были исключены из членов саморегулируемых организаций или признаны несостоятельными (банкротами) и с момента таких исключения или завершения соответствующей процедуры, применяемой в деле о несостоятельности (банкротстве), прошло менее чем три года.
* на работу главным бухгалтером или должностным лицом, на которое возлагается ведение бухгалтерского учета, не допускаются лица с неснятой или непогашенной судимости за преступления в [сфере экономики](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10699/2f173b55819e4d8a638ed9a2ffa63ba12f0fd7a7/#dst100891) (ст. 7 ФЗ «О бухгалтерском учете);
* на работу в службы авиационной безопасности не принимаются лица:
* имеющие непогашенную или неснятую судимость за совершение умышленного преступления;
* страдающие психическими заболеваниями, алкоголизмом, токсикоманией, наркоманией, до прекращения в отношении этих лиц диспансерного наблюдения в специализированной медицинской организации в связи с выздоровлением или стойкой ремиссией;
* досрочно прекратившие полномочия по государственной должности или уволенные с государственной службы по основаниям, связанным с совершением дисциплинарного проступка, грубым или систематическим нарушением дисциплины, совершением проступка, порочащего честь государственного служащего, утратой доверия к нему, если после такого прекращения полномочий или такого увольнения прошло менее чем три года;
* в отношении которых по результатам проверки имеется заключение органов внутренних дел о невозможности допуска этих лиц к осуществлению деятельности, связанной с объектами, представляющими повышенную опасность для жизни или здоровья человека, а также для окружающей среды;
* подвергнутые административному наказанию за потребление наркотических средств или психотропных веществ без назначения врача либо новых потенциально опасных психоактивных веществ, до окончания срока, в течение которого лицо считается подвергнутым административному наказанию.
* в государственных военизированных организациях должности, связанные с учетом, хранением, выдачей или использованием огнестрельного оружия, боеприпасов и патронов к огнестрельному оружию, не могут замещать лица, которые имеют неснятую или непогашенную судимость за преступление, совершенное умышленно, либо в отношении которых судом установлен запрет замещать такие должности или заниматься определенной профессиональной или предпринимательской деятельностью в сфере оборота оружия (ст. 11 ФЗ «Об оружии);
* на работу, непосредственно связанную с обеспечением безопасности объектов топливно-энергетического комплекса, не принимаются лица:
* имеющие неснятую или непогашенную судимость за совершение умышленного преступления;
* состоящие на учете в учреждениях органов здравоохранения по поводу психического заболевания, алкоголизма или наркомании;
* досрочно прекратившие полномочия по государственной должности или уволенные с государственной службы, в том числе из правоохранительных органов, органов прокуратуры или судебных органов, по основаниям, которые в соответствии с законодательством Российской Федерации связаны с совершением дисциплинарного проступка, грубым или систематическим нарушением дисциплины, совершением проступка, порочащего честь государственного служащего, утратой доверия к нему, если после такого досрочного прекращения полномочий или такого увольнения прошло менее трех лет;
* представившие недостоверные или неполные сведения при приеме на работу, непосредственно связанную с обеспечением безопасности объектов топливно-энергетического комплекса;
* являющиеся иностранными гражданами, гражданами Российской Федерации, имеющими гражданство иностранного государства либо вид на жительство или иной документ, подтверждающий право на постоянное проживание гражданина Российской Федерации на территории иностранного государства, или лицами без гражданства.
* на работу, непосредственно связанную с обеспечением транспортной безопасности, не принимаются лица:
* имеющие неснятую или непогашенную судимость за совершение умышленного преступления;
* страдающие психическими заболеваниями, алкоголизмом, наркоманией, токсикоманией, до прекращения в отношении этих лиц диспансерного наблюдения в связи с выздоровлением или стойкой ремиссией;
* досрочно прекратившие полномочия по государственной должности или уволенные с государственной службы, в том числе из правоохранительных органов, органов прокуратуры или судебных органов, по основаниям, которые в соответствии с законодательством РФ связаны с совершением дисциплинарного проступка, грубым или систематическим нарушением дисциплины, совершением проступка, порочащего честь государственного служащего, утратой доверия к нему, если после такого досрочного прекращения полномочий или такого увольнения прошло менее чем три года;
* в отношении которых по результатам проверки, проведенной в соответствии с ФЗ «О полиции», имеется заключение органов внутренних дел о невозможности допуска к выполнению работ, непосредственно связанных с обеспечением транспортной безопасности;
* внесенные в перечень организаций и физических лиц, в отношении которых имеются сведения об их причастности к экстремистской деятельности или терроризму, в соответствии с ФЗ "О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма";
* сообщившие заведомо ложные сведения о себе при приеме на работу, непосредственно связанную с обеспечением транспортной безопасности;
* имеющие медицинские противопоказания к выполнению работ, непосредственно связанных с обеспечением транспортной безопасности, в соответствии с медицинским заключением, выданным в установленном порядке;
* не прошедшие подготовку и аттестацию сил обеспечения транспортной безопасности;
* подвергнутые административному наказанию за потребление наркотических средств или психотропных веществ без назначения врача либо новых потенциально опасных психоактивных веществ, до окончания срока, в течение которого лицо считается подвергнутым административному наказанию.
* к педагогической и воспитательной деятельности не допускаются лица (ТК РФ):
* лишенные права заниматься педагогической деятельностью в соответствии с вступившим в законную силу приговором суда;
* имеющие или имевшие судимость, подвергавшиеся уголовному преследованию (за исключением лиц, уголовное преследование в отношении которых прекращено по реабилитирующим основаниям) за преступления против жизни и здоровья, свободы, чести и достоинства личности (за исключением незаконной госпитализации в медицинскую организацию, оказывающую психиатрическую помощь в стационарных условиях, и клеветы), половой неприкосновенности и половой свободы личности, против семьи и несовершеннолетних, здоровья населения и общественной нравственности, основ конституционного строя и безопасности государства, мира и безопасности человечества, а также против общественной безопасности;
* имеющие неснятую или непогашенную судимость за иные умышленные тяжкие и особо тяжкие преступления;

*При поиске руководителя подразделения безопасности придерживаются следующего:*

* перед поиском кандидата определяется приоритет в работе подразделения безопасности. Это может быть устранение угрозы со стороны конкурентов, борьба с мошенничеством персонала, взаимоотношения с правоохранительными органами, проведение информационно-аналитической работы и т.д. В зависимости от выбранного приоритета осуществляется поиск руководителя подразделения безопасности;
* в большинстве случаев, на первом месте стоит не вопрос профессионализма, а вопрос лояльности, так как в силу выполняемых функций руководителю подразделения безопасности будет известно много конфиденциальной информации о работе предприятия и ее руководителей;
* кандидат должен понимать, что он может дать организации частного сектора экономики, как он будет встраивать элементы безопасности в основные бизнес процессы предприятия;
* кандидат должен уметь мыслить «масштабно», знать работу всех направлений безопасности, хотя бы в общих чертах, каковы цели и задачи этих направлений, а также что нужно сделать для решения этих задач. Причем вполне конкретно — пошагово и с примерным перечнем затрат на то или иное мероприятие;
* поиск кандидата на должность руководителя подразделения безопасности желательно проводить «по своим каналам», а не использовать ресурсы Интернета;
* не стремиться делать акцент на выходца из силовых структур, так как они являются профессионалами, но только в своей узкой специальности, кроме того, люди, долгое время проработавшие в госорганах, часто не способны эффективно работать в организациях частного сектора экономики, так как не чувствуют защиту государства и не понимают, что нужно бизнесу от безопасника;
* кандидат на должность руководителя подразделения безопасности должен какое-то время проработать в организации частного сектора экономики, чтобы понять особенность работы в них.

Идеальный вариант кандидатуры на должность начальника СБ:

* знает, как строится система безопасности в организациях частного сектора экономики,
* является профессионалом в приоритетной задаче, решаемой подразделением безопасности,
* лоялен к руководству предприятия,
* имеет опыт работы в государственных органах безопасности (правоохранительных органах) и опыт работы в организациях частного сектора экономики.

Возможный вариант – вырастить специалиста самим, подобрав из числа работников подходящую кандидатуру и отправить на учебу.

*Анализ графологии при приеме на работу.*

* если поля письма слева больше, чем справа - писавший дружелюбен к адресату, и на его психику ничего не давит;
* если поля письма справа больше, чем слева - присутствуют элементы формальности;
* если левое поле книзу расширяется - письмо писалось в напряженной обстановке, возможно при ограничении во времени или с внутренним желанием скрыть реальное положение вещей;
* строки письма, уходящие заметно вверх - повышенное настроение пишущего, а направленные вниз - пониженное;
* хаотическое изменение величины букв – нервозность пишущего;
* личная подпись после приятных событий всегда крупнее, чем после неприятных.

***Увольнение работников***

*Основные причины увольнения работников:*

* психологические;
* социальные;
* экономические;
* профессиональные;
* личные

*Риски при увольнении работников:*

* работник неожиданно уволился по собственному желанию;
* работник не хочет увольняться, хотя его профессиональный уровень не достаточен для работы на данной должности;
* работник уволился и стал работать у конкурента;
* работник уволился и разгласил конфиденциальную информацию;
* работник приостановил действие трудового договора в связи с добровольным содействием специальной военной операции;
* работник недоволен увольнением и обжалует это решение в суде или пишет жалобы в различные инстанции;
* работник уволился и создает репутационные риски (суд, СМИ, Интернет, трудовая инспекция, контрагенты, работники и т.д.);
* работник уволился, устроился работать к конкурентам и переманил за собой часть коллектива;
* работник уволился и создал предприятие, работающее в том же сегменте рынка, и использует наработки, клиентскую базу или иные ресурсы организации, где он ранее работал.

*При увольнении учитывать следующее:*

* создать соответствующий PR при увольнении работника, особенно если увольнение происходит по негативным статьям ТК РФ;
* проводить мероприятия таким образом, чтобы работник не смог доказать давление на него. Не давление – конфликт, проведение проверки, усиленный контроль, предупреждение о возможном увольнении «по статье», направление на медицинское обследование. Давление - заявление об уходе без проставления даты, предложили уволиться после происшествия и т.д.;
* увольнять работников по статьям, не оспариваемым в суде. В основном это увольнение по соглашению сторон;
* расставаться с лицами, работающими по гражданско-правовым договорам проще и безопаснее, чем с лицами, работающими по трудовым договорам;
* чтобы не быть уволенным, работник может стать членом избирательной комиссии. В соответствии с п. 19 ст. 29 ФЗ «Об основных гарантиях избирательных прав и права на участие в референдуме граждан РФ» член комиссии с правом решающего голоса до окончания срока своих полномочий, член комиссии с правом совещательного голоса в период избирательной кампании, кампании референдума не могут быть уволены с работы по инициативе работодателя или без их согласия переведены на другую работу;
* при увольнении учитывать угрозы, исходящие от работника после увольнения (имиджевые риски, судебные риски и т.д.);
* стараться увольнять работников в максимально короткий срок;
* никогда не увольнять «задним числом» либо с нарушением требований ТК РФ;
* постараться расставаться с работником «по хорошему», при возможности оказать ему помощь в дальнейшем (дать хорошие рекомендации, помочь в трудоустройстве и т.д.);
* при увольнении по негативным статьям ТК РФ проводить внутренние расследования для формирования доказательной базы вины работников;
* продумать процедуры бесед с работником при доведении до него информации об увольнении (руководитель, кадры, безопасники, юристы и т.д.);
* при увольнении письменно оформлять отсутствие каких-либо претензий работника к работодателю;
* учитывать насколько коллектив и профсоюз может вступиться за увольняемого работника.

*При нарушении процедур увольнения со стороны работодателя:*

* работник по суду будет восстановлен и ему работодателем придется выплатить средний заработок за время вынужденного прогула (ст.194 ТК РФ);
* работодателю возможно придется возмещать работнику моральный вред (ст. 236 ТК РФ);
* работодателю придется возмещать судебные расходы;
* есть риск дисквалификации руководителя, издавшего неправомерный приказ об увольнении;
* если задержана заработная плата, то работодателю придется уплачивать проценты (ст. 237 ТК РФ);
* если задержана выдача трудовой книжки при увольнении, то работодателю придется выплатить работнику средний заработок за время задержки (ст. 234 ТК РФ);
* работодатель будет привлечен к административной ответственности (ст.5.27 КоАП РФ)

*При увольнении работника по соглашению сторон:*

* соглашение должно быть подписано добровольно и без принуждения (принуждение доказывает работник). Желательно фото и видео фиксация факта подписи;
* желательно фиксировать, что у работника было время обдумать соглашение (проект выдавался заранее);
* соглашение должно быть составлено письменно с указанием сроков и даты подписи;
* работник (как и работодатель) не может отказаться от соглашения в одностороннем порядке;
* в соглашении должно быть зафиксировано: отсутствие претензий у сторон друг к другу, последний день работы, обязательства работодателя выплатить денежную сумму, обязательства работника о сдаче имущества, документов, неразглашении коммерческой тайны и т.д.;
* при согласии обоих сторон соглашение об увольнении можно не реализовать;
* трудовой договор по соглашению сторон может быть расторгнут в любое время, в ТК РФ отсутствуют сроки уведомления;
* можно применить к любому работнику и в любое время (беременным женщинам, в период нахождения на больничном и т.д.);
* после подписи соглашения сторонами все изменения должны быть взаимно согласованы;
* в период действия соглашения работника можно уволить по другим статьям ТК РФ;
* в кадровой политике определить суммы, выплачиваемые при увольнении по этой статье (в зависимости от должностей и времени работы на предприятии);
* законодательством не определены сроки обсуждения соглашения до подписи, а также срок увольнения после подписания соглашения;
* в соглашении можно закрепить любую сумму, выплачиваемую работнику при увольнении (а не привязываться к суммам по ТК РФ). Сумма зависит от разных показателей – в первую очередь от пользы, принесшей работником организации и от рисков, которые связаны с увольнением (например, увольнение защищенных категорий стоит дороже)

*При увольнении работника по собственному желанию:*

* должно быть высказано письменное добровольное желание работника за две недели до даты увольнения;
* срок отсчета считается со следующего дня после написания заявления;
* по соглашению сторон двухнедельный срок может быть уменьшен;
* работник может в любой момент отозвать заявление и не может быть уволен, кроме случаев, когда на его место приглашен другой работник в порядке перевода (и этот работник уже уволился) или работник, написавший заявление ушел в отпуск с последующим увольнением;
* если работник не уволен в последний день, то он будет работать дальше;
* работодатель не имеет право не уволить работника, написавшего заявление об уходе по собственному желанию, по окончании двухнедельного срока работник вправе прекратить работу;
* есть риск восстановления на работе, если работник докажет, что заявление об увольнении по собственному желанию он написал под давлением (запугивание, угроза лишить премии, беременность и т.д.);
* желательно фиксировать момент написания заявления об увольнении (фото, видео, свидетели и т.д.). Должен быть оригинал заявления. В заявлении должна быть четко изложена просьба об увольнении;
* если работник болеет в день увольнения, то его можно увольнять (если написано заявление об увольнении);
* если работник заболел в течении 30 дней после увольнения, то работодатель оплачивает больничный;
* возможна денежная компенсация неиспользованного отпуска при увольнении или предоставление отпуска с дальнейшим увольнением (это два разных приказа);
* работнику выдается трудовая книжка и осуществляется расчет в последний день работы перед отпуском, но в книжке указывается дата увольнения - последний день отпуска;
* при болезни в отпуске с последующим увольнением этот отпуск не продлевается

*При увольнении работника в связи с сокращением численности или штата*

* работодатель самостоятельно принимает решение о сокращении численности или штата, но суды спрашивают основание;
* суды запрашивают штатное расписание;
* отличие переименования должности от сокращения – изменение должностных обязанностей. Нельзя просто переименовать должность, а работника сократить;
* о сокращении работник должен быть письменно уведомлен не позднее двух месяцев. В уведомлении указать:
* причину сокращения (оптимизация расходов, изменение технологических процессов и т.д.);
* подчеркнуть, что сокращение не связано с личностью и работой работника;
* указать ссылку на приказ по сокращению;
* указать, что у организации не имеется документов о том, что работник относится к защищенной категории (если таких документов нет)
* сообщить о том, что трудовой договор может быть расторгнут и до окончания срока уведомления;
* подчеркнуть готовность компании соблюдать законодательство;
* предложить возможность увольнения по другим основаниям (если приемлемо);
* указать, что организация предоставляет возможность проконсультироваться по телефону о процедурах увольнения;
* предложить расписаться об ознакомлении с уведомлением (если отказывается – составляется акт)
* выразить готовность отвечать на вопросы и поблагодарить за сотрудничество
* ознакомить с процедурой сокращения;
* при сокращении необходимо предложить имеющиеся вакансии. Нужно учитывать:
* предлагать все вакансии, которые подходят по здоровью и квалификации и в течение всего периода;
* временные вакансии работодатель предлагать не обязан;
* предлагать вакансии только в данной местности;
* очередность предложения вакансий выбирает работодатель;
* не нужно при сокращении предлагать вакансии инвалидов, поскольку они зарезервированы для инвалидов;
* ТК РФ не предусмотрено установление работодателем сроков работнику, в течении которых он должен дать ответ на предложенные вакансии;
* работодателем необходимо предлагать, в том числе, совмещаемые должности
* при сокращении работодатель должен учитывать защищенные категории (беременные женщины, женщины, имеющие ребенка в возрасте до трех лет, одинокая мать с ребенком до 14 лет или ребенком-инвалидом до 18 лет и т.д.);
* при сокращении работодатель должен учитывать преимущественные права оставления на работе (семейные работники при наличии двух или более иждивенцев, лица, в семье которых нет других работников с самостоятельным заработком, работники, получившие в период работы у работодателя трудовое увечье или профессиональное заболевание, инвалиды боевых действий, работники, повышающие квалификацию по направлению работодателя без отрыва от работы и т.д.). Преимущественное право не рассматривается, когда должность была исключена из штатного расписания (учитывается только при сокращении численности);
* при определении преимущественных прав оставления на работе издается приказ о создании комиссии, протокол заседания комиссии. При принятии решения комиссия оценивает квалификацию, образование, стаж, знания, умения, дисциплину, производительность труда и т.д.
* при сокращении штатов (численности) работнику необходимо:
* выплатить выходное пособие в размере среднего месячного заработка;
* выплатить средний месячный заработок на период трудоустройства, но не свыше двух месяцев со дня увольнения (с учетом выходного пособия);
* выплатить один среднемесячный заработок в течение третьего месяца со дня увольнения по решению органа службы занятости населения при условии, если в двухнедельный срок после увольнения работник обратился в этот орган и не был им трудоустроен

*При увольнении работника в связи с недостаточной квалификацией*

* определить круг лиц, подлежащих обязательной квалификации;
* утвердить график аттестации и ознакомить с ним работников;
* собрать и обработать характеристики и иные документы о трудовой деятельности, необходимые для аттестации;
* сформировать состав аттестационной комиссии;
* вести протокол аттестации и ознакамливать с ним работников;
* утвердить протокол руководителем организации;
* издать приказ по итогам аттестации;
* предложить работнику, не прошедшему аттестацию, все имеющиеся вакансии;
* уволить работника

*При увольнении работника в связи с изменением условий труда*

* обосновать изменение условий труда;
* издать приказ об изменении условий труда;
* уведомить работника об изменении условий труда;
* предложить работнику вакансии;
* при согласии – перевести работника, при несогласии – уволить;
* выплатить 2-х недельное пособие

*При увольнении работника, имевшего доступ к конфиденциальной информации, рекомендуется провести следующие мероприятия:*

* сделать копию рабочей информации увольняющегося работника;
* организовать передачу дел;
* выяснить причины увольнения;
* выяснить будущее место работы;
* выяснить мотивацию увольняющегося работника и его лояльность;
* выяснить объем известной ему конфиденциальной информации;
* установить возможные риски разглашения конфиденциальной информации и принять меры к их нейтрализации;
* поменять коды доступа и пароли, которые были известны увольняющемуся работнику;
* проверить, чтобы увольняющийся работник сдал имеющиеся у него конфиденциальные документы и носители конфиденциальной информации;
* проанализировать работу увольняющегося работника за последнее время (воможно увольнение связано с совершением им противоправных действий);
* проанализировать работу подразделения, где работает увольняющийся (возможно увольнение связано с какими то событиями);
* провести беседу с увольняющимся работником о сохранении конфиденциальной информации после увольнении;
* установить, с кем в коллективе увольняющийся работник поддерживал дружеские отношения. За этими работниками установить отдельный контроль, так как через них возможна утечка информации или иные негативные действия против предприятия;
* провести беседу с персоналом, в ходе которой объяснить им причины увольнения их коллеги;
* оповестить всех работников предприятия, а также партнеров, постоянных клиентов и иных лиц, с которыми поддерживаются тесные взаимоотношения, о том, что работник уволен

*При увольнении проблемных работников, применяются следующие схемы:*

* при трудоустройстве устанавливается минимальный фиксированный оклад с максимальным процентным отношением премий. В этом случае чтобы избавиться от работника, снимают с него все премии, что вынуждает его уйти по собственному желанию;
* с проблемными работниками лучше расставаться по статье «по соглашению сторон». Эта статья практически никогда не оспаривается в суде;
* при увольнении лучше использовать объективные факторы (зафиксированные случаи опозданий, прогулов, появления в состоянии алкогольного опьянения и т.д.), а не субъективные (аттестационные комиссии и т.д.);
* инициатива увольнения должна исходить от работника, а не от работодателя. Как вариант - прислать работнику «джобоффер» от другой компании, что послужит основанием для увольнения по собственному желанию

*Ответственность за нарушение трудового законодательства:*

Должностные лица Роструда уполномочены составлять протоколы об административных правонарушениях в случаях, предусмотренных ст. 23.12, пп.16 п.2 ст. 28.3 КоАП РФ:

* отказ в заключении трудового договора при фактическом допущении к работе (п.2 ст. 5.27, штраф до 20 000 рублей);
* уклонение или ненадлежащее оформление договора, в том числе заключение договора, фактически регулирующего трудовые отношения (п.3 ст. 5.27, штраф до 100 000 рублей);
* нарушения, связанные с коллективными договорами (ст.ст. 5.28-5.34);
* нарушение порядка проведения специальной оценки условий труда (ст. 14.54 КоАП РФ, штраф до 100 000 рублей);
* сокрытие наступления страхового случая при обязательном соцстраховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний (ст. 15.34, штраф до 10 000 рублей);
* невыполнение в срок законного предписания инспектора (ст. 19.5, штраф до 20 000 рублей);
* иные нарушения трудового законодательства и нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права (п.1 ст. 5.27, штраф до 50 000 рублей).

*Применение полиграфа (детектора лжи) в кадровой безопасности*

*Виды полиграфов*

* контактный (классический) полиграф. Применяет анализ, как правило, трех систем человека: сердечнососудистой, дыхательной и кожной;
* бесконтактный (дистанционный) полиграф. Применяет анализ психоэмоционального состояния человека: мимики, покраснения кожи лица, голоса (голосовой полиграф, видеополиграф и др.);
* психозондирующий полиграф. Применяет анализ подсознания человека на предмет значимости той или иной темы (Mind Reader и т.д.)

*При применение полиграфа необходимо иметь в виду:*

* тестируемый должен дать письменное согласие на применение полиграфа;
* результаты тестирования не могут являться доказательствами

*Полиграф применяют в следующих случаях:*

* при найме нового работника на предприятие;
* при проведении служебных расследований и проверок;
* при профилактике работников в текущем трудовом процессе

*Задачи применения полиграфа в расследовании:*

* определение факта (события) происшествия;
* сужение круга подозреваемых;
* получение доказательства для обвинения;
* выявление новых фактов или деталей;
* классификация преступления (роль опрашиваемого);
* предотвращение ложных обвинений

*Алгоритм мероприятий при тестировании на полиграфе:*

* сбор достоверной информации о происшествии;
* определение круга подозреваемых;
* первоначальный опрос подозреваемых об обстоятельствах дела;
* разработка версий или обстоятельств происшествия;
* получение согласия на тестирование на полиграфе;
* тестирование на полиграфе;
* послетестовая беседа

*Полиграф не применяется (не эффективен) в следующих случаях:*

* тестируемый имеет серьезные соматические или психические проблемы;
* при беременности тестируемого;
* при нахождении тестируемого в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения;
* тестируемый травмирован или испытывает чувство боли;
* тестирование проходит в неприспособленном помещении (холод, жара, шумы и т.д.);
* у тестируемого отсутствуют основные коммуникативные навыки;
* тестируемый применяет медицинские препараты;
* у тестируемого есть психические заболевания;
* тестируемый находится в состоянии сильного стресса или шока;
* тестируемый находится в утомленном состоянии, например, после переработки или сильных физических нагрузках;
* тестируемый отказывается проходить тестирование;
* тестируемый не понимает язык, на котором задают вопросы

*Основными показателями, которые являются значимыми для получения объективного результата, являются:*

* качество подготовки полиграфолога как специалиста, проводящего обследование;
* конкретная ситуация;
* техническая оснащенность полиграфа;
* подготовленность тестируемого к проверке.

*Качество подготовки полиграфолога* в основном зависит от качества курсов полиграфологов, которые он закончил. Хорошие курсы проводятся в течение месяца с отрывом от производства с последующей двух-трехмесячной стажировкой (не менее 20-ти реальных проверок). На хороших курсах изучают основы психологии, физиологии, способы противодействия полиграфу и способы их нейтрализации, как накладывают датчики, как составляют вопросы, как используют полиграф при расследовании заказных убийств, взяток, приеме на работу.

*Конкретная ситуация.* Применение полиграфа при расследовании преступления целесообразно, если есть подозрения о причастности конкретных лиц к подготовке и совершению преступления, а также сокрытию информации. Важным является наличие такой информации о совершении преступления, которая поможет составить вопросы для выявления лиц, причастных к совершению преступления в целях их изобличения. При использовании полиграфа виновный человек должен обладать такой информацией о совершении преступления, которую не знают другие подозреваемые. Только на основании этого (на основании реакций на вопросы по данной информации) можно отличить людей, причастных к преступлению, от невиновных.

*Техническая оснащенность полиграфа.* Результат обследования выясняется по полиграмме - диаграммам показаний датчиков. В настоящее время информация с датчика поступает в блок обработки сигналов (к нему подключены все датчики полиграфа), который подключен к компьютеру. И полиграфолог видит изменение показаний датчиков прямо на экране компьютера. Часто внизу полиграммы указывается задаваемый вопрос и полиграфолог видит изменение показаний физиологических параметров тестируемого. Обычно при расследовании преступления 25% виновных легко определить по полиграмме, в 70% случаев для интерпретации результатов требуется специальный анализ и в 5% испытание завершается неопределенным результатом.

*Подготовленность тестируемого к проверке* означает владение им способами противодействия. Однако все способы противодействия при хорошем полиграфологе являются малоэффективными.

*Информативность полиграммы зависит от технических характеристик полиграфа:*

* количество и принцип действия датчиков;
* программная оснащенность технических средств обработки данных.

Количество и принципы действия датчиков полиграфа

Датчики грудного и брюшного дыхания (фиксируется амплитуда, длительность и задержка грудного или брюшного дыхания). При увеличении уровня стресса увеличивается активность клеток организма, что приводит к увеличению выделения углекислого газа в кровь и необходимости притока кислорода к клеткам. При этом увеличивается поступление кислорода к клеткам за счет увеличения амплитуды или частоты дыхания. Принцип действия датчика основан на растяжении провода или резинки, натянутой вокруг живота или груди, при вдохе.

Датчик мигания века (фиксируется частота мигания и его латентный период). Обычно используется телекамера для видеонаблюдения за глазами тестируемого. Также телекамера может быть направлена на лицо испытуемого, его руки, чтобы потом при анализе физиологических реакций организма использовать мимику мышц лица или движения рук.

Датчик ФПГ - фотополетизмограммы (фиксируется динамика объема тока крови по сосудам). ФПГ - метод регистрации оптической плотности ткани. Регистрация оптической плотности ткани фиксируется плетизмографом, состоящим из излучателя светового потока, просвечивающего биоткань, и приемника, регистрирующего мощность принятого сигнала. Оптическая плотность зависит в основном от объема тока крови и эластичности сосудов. Датчик ФПГ фиксирует динамику тока крови, которая зависит от частоты и мощности работы сердца, что является дополнением при анализе датчика пульса и артериального давления. Датчик обычно крепится на палец.

Датчик КГР - кожно-гальванической реакции (фиксируется динамика изменения электрического сопротивление кожи). Кожно-гальваническая реакция – это изменение разности потенциалов и снижение электрического сопротивления между двумя участками поверхности кожи. Датчик КГР измеряет фазическую и тоническую реакцию. Фазическая КГР - это резкое изменение электрического потенциала кожи на эмоциональный раздражитель. Тоническая КГР - медленное изменение электрического сопротивления кожи (приспосабливаемость) в ответ на эмоциональный раздражитель. Контактная пластинка (электрод) обычно крепится на палец.

Датчик сердечного ритма (фиксируется частота пульса). Пульс - периодические колебания объема сосудов, связанные с динамикой их кровенаполнения и давления в течение одного сердечного цикла. Увеличение эмоционального напряжения ведет к росту энергозатрат организма, соответственно увеличивается пульс.

Датчик голоса (фиксируется латентный период голосовой реакции на вопрос). Обычный микрофон, расположенный рядом со ртом тестируемого, используется для фиксации начала ответа.

Датчик тремора (фиксируется двигательная активность). Тремор - непроизвольные, ритмические колебательные движения различных мышц тела в результате их сокращения. Существует три вида тремора. Низкочастотный тремор (1-4 Гц) создает условия для прохождения крови по мелким сосудам. Среднечастотный и высокочастотный тремор (5-9, 10-20 Гц) выполняют задачу координации, например напряжение мышц для коррекции прямого положения человека при ходьбе. Тремор проявляется быстрее, чем изменение давления, кровообращения, т.к. он непосредственно контролируется нервной системой, что позволяет использовать его эффективно для детекции лжи. Датчики бывают двух видов: подкладываемые под ножку кресла для фиксации изменения положения тела тестируемого при обследовании и крепящиеся на мышцу.

Датчик артериального давления. При повышении нервной возбудимости активизируется деятельность клеток организма и необходимо увеличивать их питание и отводить продукты их жизнедеятельности. Для этого повышается давление и скорость тока крови. Датчик артериального давления обычно выполняется в виде резиновой манжеты, надеваемой на руку.

В зависимости от типа используемых датчиков, методик задавания и формирования вопросов используются различные программные средства компьютерной обработки данных. Обработка информации состоит из двух этапов – создание единой шкалы измерений (поскольку данные с датчиков поступают в разных единицах измерения: милливольтах, килоомах и т.д.) и сравнение показаний датчиков.

*Существуют три основных способа обмана полиграфа:*

* фармакологический;
* механический;
* психологический

*Фармакологический* принцип противодействия заключается в приеме возбуждающих или успокаивающих препаратов, которые будут искажать показания полиграфа.

*Механический* способ противодействия применяется для преднамеренного возбуждения, когда задаются нейтральные вопросы с тем, чтобы при значимых вопросах реакция была бы идентична реакции на нейтральный вопрос. Обычно прибегают к напряжению мышц, укусу кончика языка, прижимают язык к зубам: необходимо причинить себе небольшую боль или создать напряжение незаметно для полиграфолога. Механические противодействия контролируются датчиком тремора, подкладываемым под ягодицу или ногу, который контролирует незначительные напряжения мышц тела, при этом возникает неконтролируемое напряжение других мышц, находящихся рядом с датчиком.

*Психологический* способ противодействия основан на том факте, что человек не может концентрироваться на двух действиях, предметах сразу. В этом случае применяется способ отвлечения внимания на другой объект (реальный, находящийся рядом или вспоминаемый) или на какое-либо действие.

*Некоторые практические советы при применении полиграфа*

* такого устройства как «детектор лжи» в природе нет, то есть устройства, которое могло бы определить лжет человек или говорит правду – не существует. Есть специалист, который может с помощью психофизиологического метода (т.е. метода позволяющего связать психику человека с его физиологией), с применением специального устройства, полиграфа, сделать выводы о лживости или искренности человека;
* результат тестирования на полиграфе не является доказательством;
* отказ от участия в тестировании не является доказательством вины работника и не является свидетельством сокрытия информации;
* полиграфолог должен быть независим при проведении тестирования;
* тестируемый должен ознакомиться до начала проверки на полиграфе с содержанием вопросов, которые будут ему заданы, при необходимости участвовать в их корректировке;
* тестируемый может отказаться от участия в проведении тестирования на любой его стадии, ответов на отдельные вопросы (с указанием или без указания причин);
* тестируемый должен дать письменное согласие прохождение полиграфа и сообщить о состоянии здоровья и о принимаемых лекарствах;
* для получения согласия объясняют, что тестирование на полиграфе нужно не для доказательства обвинения, а для снятия обвинения с непричастного;
* для получения согласия или для снижения вероятности ложного реагирования на вопросы, часто применяют дезинформацию, например придуманное обвинение. В этом случае в список вопросов по придуманному обвинению включают вопросы по основной ситуации;
* по окончании тестирования на полиграфе полиграфолог должен зафиксировать в письменной форме наличие либо отсутствие претензий у обследуемого лица к порядку проведения тестирования;
* при проведении тестирования рекомендуется осуществлять аудио- и (или) видеозапись с соблюдением требований законодательства;
* при тестировании группы (коллектива) первый должен тестироваться руководитель подразделения, далее лица, которые скорее всего непричастны к происшествию, но могут обладать информацией, далее те, кто возможно причастен;
* при применении полиграфа особый упор делать на профессионализм полиграфолога, а не на техническую оснащенность;
* полиграф не дает информацию по будущему, он оценивает ответы тестируемого, задаваемые из прошлого;
* существует стандарт по порядку проведения опросов с использованием полиграфа (СТО РАЭБУР 51-02-99);
* если применять полиграф на постоянной основе к работникам, то желательно создать локальную правовую базу по его применению;
* проверять имеет смысл только темы с адекватными базовыми вероятностями;
* проверять имеет смысл только те темы, которые иначе нельзя никак проверить (алкоголь, наркотики, азартные игры, уголовные действия, воровство на прошлых местах работы, разглашение закрытой информации, сговор с конкурентами, 7-8 тем максимум);
* выбрать адекватные критерии принятия решения по кандидату (80% людей и почти 99% кандидатов младше 1985 г.р. – пробовали марихуану, 90% водителей сливали бензин, 90% менеджеров по продажам забирают клиентскую базу и т.д.);
* большинство информации получается не в ходе проверки на полиграфе, а в ходе беседы! Полиграф лишь проверяет заявления опрашиваемого лица;
* перед применением полиграфа должна происходить беседа полиграфолога с тестируемым. Вопросы и понимание сущности вопроса желательно заранее обсудить с тестируемым. Вопросы должны быть однозначно понимаемые полиграфологом и тестируемым;
* перед тестированием желательно собрать максимальное количество информации и предоставить ее полиграфологу;
* одни и те же вопросы могут повторяться в течении одного тестирования;
* обмануть полиграф нельзя – можно либо неправильно истолковать результаты теста, либо обмануть полиграфолога, который противодействие полиграфу примет за правду;
* полиграф хорошо вычисляет неправду в ответах на конкретный вопрос (например, брали ли Вы деньги из сейфа) и практически бесполезен в ответах на абстрактный вопрос (например, воровали ли Вы когда-нибудь или лояльны ли Вы к руководству предприятия);
* тестируемый должен проходить тесты в состоянии психологической устойчивости и не употреблять спиртное и лекарства как минимум за сутки до тестирования;
* полноценная проверка одного человека на контактном полиграфе длится от 2 до 4 часов (обычно полиграфолог тестирует не более 3-4 человек в день);
* полиграфолог может стоять в штате либо привлекаться на основе гражданско-правового договора (оба варианта имеют плюсы и минусы);
* хороший полиграфолог помимо физиологических реакций, отражающихся на детекторе лжи, фиксирует также вербальные и невербальные реакции человека.

**Информация об авторе:**

**Панкратьев Вячеслав Вячеславович –** полковник юстиции в запасе, заведующий кафедрой безопасности в Университете государственного и муниципального управления, эксперт в области корпоративной безопасности, защите активов и управлению рисками. Преподаватель - консультант, автор и ведущий обучающих семинаров и курсов повышения квалификации по тематикам, связанных с корпоративной безопасностью. Опыт преподавания и консалтинга с 1997 года. Автор книг и методических пособий по безопасности предпринимательской деятельности. Независимый консультант. Разработчик методик аудита безопасности предприятия и создания КСБ – корпоративных стандартов безопасности.

**www.vvpankrat.ru**

**vv\_pankrat@mail.ru**

**+7-963-632-41-20**