

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

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

И.Н. МАХМУДОВА

## КАДРОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ: МЕТОДЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ПЕРСОНАЛ

### ЧАСТЬ 1. ПРИНУЖДЕНИЕ И ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ МАНИПУЛЯЦИЯМ

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

САМАРА  
Издательство Самарского университета  
2018

УДК 338.2(075)  
ББК 65.291я7  
М363

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

*Махмудова, Ирина Николаевна*

М363 **Кадровая безопасность: методы воздействия на персонал. В 2 ч. Ч.1.**  
**Принуждение и противодействие манипуляциям:** учеб. пособие /  
*И.Н. Махмудова.* – Самара: Изд-во Самарского ун-та, 2018. – 88 с.

**ISBN 978-5-7883-1336-8 (Ч.1)**

**ISBN 978-5-7883-1338-2**

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

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

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

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

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

УДК 338.2(075)  
ББК 65.291я7

ISBN 978-5-7883-1336-8 (Ч.1)  
ISBN 978-5-7883-1338-2

© Самарский университет, 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
<b>1. Социально - психологические проблемы персонала на рабочем месте.....</b>	<b>5</b>
Психологические особенности поведения людей.....	5
Модели изменений.....	6
Сопротивление переменам и его преодоление.....	8
Эффекты иррациональности, заикливания на первоначальном выборе, бесплатности, эффект двух систем, эффект предварительной ознакомленности.....	19
Поведенческая экономика. Дэн Ариели и его исследования.....	25
Социально-психологические состояния .....	26
Страхи и неуверенность сотрудников. Их причины и методы борьбы с ними.....	26
Типичные страхи руководителя.....	30
Правила контроля страха.....	34
Неуверенность в себе .....	35
Способы борьбы с неуверенностью.....	36
Практикум.....	39
<b>2. Устойчивые формы неявного принуждения сотрудников.....</b>	<b>41</b>
Манипуляции, их разновидности.....	41
Как не стать жертвой манипулятора.....	43
Рефлексивное управление - технология принятия манипулятивных решений.....	45
Стратагемы.....	51
Мсть уволенных сотрудников бывшим работодателям.....	52
Мотивация персонала с использованием нейролингвистического программирования (НЛП).....	56
Вовлеченность персонала: как ее повысить.....	59
Практикум.....	62
Список литературы.....	81

## ВВЕДЕНИЕ

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

Первый модуль (*Часть 1. «Принуждение и противодействие манипуляциям»*) раскрывает группу методов воздействия, среди которых манипуляции; психологические игры; рефлексивное управление на основе нейролингвистического программирования (*НЛП*); шантаж компетентностью; вербовка редких специалистов и др. Раскрывается содержание и особенности методов, позволяющих противодействовать угрозе переманивания сотрудников организации в результате *talent poaching* («кадрового браконьерства»), *talent raiding* («кадровых налетов»), *executive search* — «переманивания» лиц, принимающих решение, покушений на собственников и топ-менеджеров организации, при столкновении с методами «агрессивного» и «партизанского» рекрутинга в целом.

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

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

# **1. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ПЕРСОНАЛА НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ**

## **Психологические особенности поведения людей**

В арсенале методов целенаправленного силового воздействия на персонал имеется огромное число явных и скрытых методов. К явным методам силового воздействия относят дискриминацию и насилие на рабочих местах; коррупцию, подкуп и взяточничество; методы, наносящие материальный ущерб организации - воровство, хищения, откаты и другие виды мошенничества, а также крайние формы воздействия, такие как террористические акты, заказные убийства руководителей и VIP-специалистов, отчуждения активов, утечка и «слив» информации. Эти методы воздействия на персонал будут представлены в других частях настоящего учебного пособия.

Особенностью же методов скрытого воздействия, которые также носят активный и агрессивный характер, является то, что обнаружить их присутствие и вовремя отреагировать удастся не всегда и не сразу. В связи с этим особенно важно познакомиться с ними, чтобы знать, как можно эффективно противостоять им для предотвращения массовых и ощутимых угроз кадровой безопасности организации.

Поскольку методы тайного воздействия направлены прежде всего на психику человека, поэтому данное учебное пособие начинаем именно с разбора психологического поведения людей, которое совершенно неоднозначно, иррационально в своем понимании. Людями, которые испытывают непонятную для них неуверенность в себе, неудовлетворенность и различного рода страхи очень удобно манипулировать и управлять.

Следует подчеркнуть еще один важный аспект. Когда речь идет об угрозе кадровой безопасности, нужно понимать, что эта угроза наносит вред в двух направлениях. С одной стороны, она касается, прежде всего, самой организации,

которая не всегда может защитить себя от неблагонадежности собственных сотрудников или даже тех, кто ранее входил в число её сотрудников и преследовал свои собственные нечистоплотные интересы, предавая интересы организации, «сливая» информацию конкурирующим компаниям.

С другой стороны, угроза кадровой безопасности имеет вектор, направленный на персонал данной конкретной организации, который был так или иначе обижен либо уволен с конфликтом.

В обоих случаях мы имеем совершенно неприглядные последствия. Однако их можно избежать или не допускать.

Особенности поведения сотрудников на рабочих местах обусловлены социально-психологическими проблемами, связанными с испытываемыми страхами и неуверенностью, имеющимися у сотрудника или навязанными со стороны руководителей по поводу успешности и перспектив их дальнейшей трудовой деятельности в организации. Особенно данные эмоции сотрудники испытывают в переломные моменты трудовой деятельности, связанные с кризисными явлениями в экономике государства, выбора нового стратегического курса развития организации, внедрения новой техники и технологии на местах. Так или иначе, в период любых нововведений сотрудники демонстрируют не всегда рациональное поведение, которое зачастую приводит в некоторое недоумение всех, кто взаимодействует с ними. Для того, чтобы успешно выстраивать отношения в трудовом коллективе, руководителю крайне важно правильно понимать траекторию линии поведения своих подчиненных с тем, чтобы грамотно принимать управленческое решение, распределять функции и профессиональные обязанности. В связи с этим можно выделить несколько моделей управления взаимодействиями в период перемен.

### **Модели изменений**

Наиболее известные модели изменений были разработаны Левином (Lewin, 1951) и Бекхардом (Beckhard, 1969), Тюрли (Thurley, 1979), а Бир и соавторы (Beeretal, 1990) дополнили понимание механизма изменений другими важными соображениями.

## **1. Левин**

Согласно Левину (Lewin, 1951) основные механизмы управления изменениями включают период «размораживания» (нарушение стабильного баланса, который поддерживает существующие типы поведения и установки). Этот процесс должен учитывать внутреннюю угрозу, которую представляют изменения по отношению к людям, и необходимость мотивировать вовлеченных в изменения людей к достижению естественного баланса путем принятия изменений.

– «Изменения» — развитие новых ответных реакций на основе новой информации.

– «Замораживание» — стабилизация изменений в результате усвоения людьми новых ответных реакций.

## **2. Бекхард**

Согласно Бекхарду (Beckhard, 1969), программа изменений должна включать следующие процессы:

– постановку целей и определение будущего состояния или организационных условий, которых нужно достичь в результате изменений;

– диагностику существующих условий относительно этих целей;

– выработку действий на переходный период и формирование приверженности, необходимой для достижения будущего состояния;

– разработку стратегий и плана действий для управления этим переходом в свете анализа факторов, способных повлиять на процесс проведения изменений.

## **3. Тюрли**

Тюрли (Thurley, 1979) описал пять подходов к управлению изменениями, среди которых:

– директивный — навязывание изменений в кризисных ситуациях; или когда другие методы потерпели неудачу — осуществляется с помощью авторитарного управления без проведения консультаций с работниками.

– Переговорный — признается, что власть распределяется между работодателем и работником, а изменения требуют процесса переговоров, достижения компромисса и согласия до начала реализации.

– *Завоевание «сердец и умов»* — проведение комплексных изменений в установках, ценностях и убеждениях всех работников. Этот «нормативный» подход (т.е. исходящий из определения, что менеджеры думают правильно, или «нормально») нацелен на достижение приверженности и создание унифицированного видения, но не требует вовлеченности или участия как обязательных элементов.

– *Аналитический* — теоретический подход к процессу изменений с использованием аналогичных вышеописанным моделям изменений. Он применяется последовательно от анализа и диагностики ситуации, через постановку целей, проектирование процесса изменений, оценку результатов до определения целей следующего этапа в процессе изменений. Это рациональный и логический подход. Однако изменения редко происходят так гладко, как предполагает эта модель.

– *Основанный на действии* — признается, что в поведении менеджеров различия между управленческой мыслью и реальными управленческими действиями практически полностью размываются.

– **Бир и соавторы** (Beeretal, 1990) в своей классической статье в журнале HarvardBusinessReview «Почему программы изменений не приводят к изменениям», предположил, что индивидуальное поведение во многом сформировано организационными ролями, которые играют люди. Наиболее эффективный способ изменить поведение, заключается в изменении организационного контекста, в котором люди будут играть новые роли, брать на себя ответственность и создавать новые отношения. Это формирует ситуацию, которая до определенной степени «навязывает» людям новые установки и типы поведения.

### **Сопротивление переменам и его преодоление**

Несмотря на важность перемен, многие люди отвергают их. Они боятся перемен и противостоят им, потому что переменны ставят под угрозу привычные идеи и мнения. Тем не менее, есть методы, которые позволяют решить проблему сопротивления переменам.



В организации существует два типа людей: Люди, убежденные, что они – жертвы перемен. Они сопротивляются, злятся и нередко впадают в депрессию. Люди, которые полностью поддерживают перемены, разрабатывают и реализуют их.

Сопротивление оказывается особенно сильным на начальной стадии реализации перемен, потому что некоторые люди чувствуют себя неуверенно и воспринимают предложенные перемены как угрозу. Возникают конфликты, участники которых часто вспоминают «старое доброе время». Можно привести следующие аргументы сопротивления переменам:

- У нас и так хорошо получается — почему нужно что-то менять?
- Мы уже — лидеры рынка.
- С организационной точки зрения это абсолютно невозможно.
- Мы всегда работали именно так, и у нас не было никаких проблем.
- Сейчас мы слишком заняты, чтобы это затевать.
- Это дорого обойдется — у нас есть для этого средства?
- Так ли это необходимо? Мы уже много раз это пробовали, и ничего не получалось.
- Эти менеджеры знают о том, как мы заняты?
- Прекратите! Это никогда не будет работать.
- Это противоречит нашим принципам.
- Наша организация слишком мала для этого.
- Это ничем не обосновано.
- Я знаю, что это не получится.
- Если вы хотите, то можете подумать об этом, но мне нравится, как мы работали до сих пор, и я намерен продолжать в том же духе.

По мнению Джеймса О’Тула, (*O’Tool, 1996*), есть много причин, по которым люди сопротивляются переменам. Приведем некоторые из них.

1. *Гомеостаз*: перемены для природы — неестественное состояние.
2. *Время доказательств*: презумпция в пользу сохранения статус-кво: доказывать свою правоту должны сторонники перемен.
3. *Инерция*: требуется значительная энергия, чтобы изменить курс.

4. *Удовлетворенность*: многим людям нравится существующее положение вещей.
5. *Незрелость*: предпосылки для перемен еще не созрели, время не пришло.
6. *Страх*: люди боятся неизвестного.
7. *Собственные интересы*: перемены могут быть хороши для других, но не для нас.
8. *Недостаточная уверенность в себе*: мы не готовы к новым вызовам.
9. *Шок будущего*: перемен слишком много, и мы начинаем им сопротивляться.
10. *Тщетность*: перемены представляются нам поверхностными, косметическими, иллюзорными. К чему суетиться?
11. *Нехватка знаний*: мы не знаем, как и что менять.
12. *Человеческая природа*: люди склонны к конкуренции, агрессивны, завистливы, эгоистичны, не склонны к альтруизму.
13. *Цинизм*: мы подозреваем, что у инициатора перемен свои интересы.
14. *Порочность*: перемены привлекательны, но мы боимся, что непредусмотренные последствия перемен будут опасными.
15. *Гениальный индивид против групповой посредственности*: те из нас, кого не отличает высочайший интеллект, не могут оценить мудрость перемен.
16. *Амбиции*: влиятельные люди не желают признать, что они ошибались.
17. *Сиюминутная ориентация*: люди хотят получить результат немедленно.
18. *Близорукость*: мы не способны увидеть, что в перспективе перемены полезны для нас.
19. *Лунатизм*: большинство из нас не понимают, какой дорогой идут.
20. «Снежная слепота»: групповое мышление, конформизм.
21. *Коллективные фантазии*: мы часто не учитываем реальный опыт и находимся в плену предвзятых мнений.
22. *Внутригрупповой шовинизм*: мы правы, а те, кто хочет перемен, — заблуждаются.

23. *Заблуждение исключительности*: перемены могут работать для других, но мы от них отличаемся.
24. *Идеология*: у нас разное мировоззрение и ценности.
25. *Институционализм*: индивиды могут меняться, а коллективы — нет.
26. *Naturanofacitsaltum* — Природа не любит скачков.
27. *Добродетель сильных*: кто мы такие, чтобы ставить под сомнение решения лидеров, которые выбрали нынешний курс.
28. *У перемен нет опоры*: меньшинство решительнее защищает статус кво, чем большинство — перемены.
29. *Детерминизм*: успешные перемены по плану невозможны — все идет естественным путем.
30. *Научность*: уроки истории — это наука, которая не имеет отношения к практике.
31. *Привычка*.
32. *Деспотизм обычая*: идеи агентов перемен воспринимаются как упрек обществу.
33. *Бездумность*.

Если определять самочувствие и осознание, которое происходит у работника, которого ставят в жесткие рамки перемен, то можно выделить 6 основных стадий сопротивления переменам:

1. ***Пассивность***. Люди информированы о новых планах, но реакция на них сдержанная и неопределенная.
2. ***Отрицание***. Люди настроены скептически, считают предложенный план перемен необоснованным. Это часто выражается в таких комментариях: «Что за нелепая идея? Кто ее выдумал? Это точно не будет у нас работать».
3. ***Злость***. Если планы продолжают реализовывать, люди злятся и уходят в тень.
4. ***Переговоры***. Люди пытаются прийти к компромиссу (при помощи переговоров), соглашаясь на минимальные перемены и частично принимая программу перемен.

5. **Кризис.** План продолжает реализовываться по полной программе, работа над ним завершается, людям приходится соглашаться на перемены. Результат — пассивное поведение тех, кто не принял перемены, а иногда — депрессия.
6. **Принятие.** Перемены уже стали элементами рабочего процесса. Теперь вы часто слышите: «Да, это работает! Надо было еще раньше начинать».

Эти стадии нужно вовремя замечать, чтобы принимать адекватные меры. Во время стадий пассивности и кризиса менеджеры должны стремиться к пониманию и быть готовыми выслушивать негативные мнения сотрудников. На стадиях отрицания, злости и переговоров руководству следует занять более жесткую позицию.

Одной из самых распространенных причин неподчинения в социально-трудовой среде – отсутствие понимания. Недостаток информации вызывает недоумение и вопросы, например:

- Что это значит для меня? для моих друзей? для организации?
- Какие есть альтернативы? Есть ли что-то лучшее?
- Если придется работать по-другому, смогу ли я?
- Как мне обучиться новым навыкам, которые понадобятся?
- Мне нужно будет чем-то пожертвовать? Чем именно? Что я чувствую по этому поводу?
- Действительно ли я верю, что перемены необходимы?
- Действительно ли я верю тому, что будет в будущем?
- Есть ли правильное направление, в котором мы должны двигаться?
- Может быть, другие пытаются что-то получить за мой счет?

По мнению **Макколла**, (1998), одна из самых распространенных причин того, почему люди не желают меняться – это: *Отсутствие обратной связи; Не понимают; Не слушают; Не верят; Не принимают; Людей пытаются заставить признать их ошибки и недостатки; Не соответствуют представлениям о себе; Намеренно не слышат; Все принимают слишком близко к сердцу; Склонны к чрезмерным реакциям; С трудом воспринимают критику; Не верят в искренние мотивы других; Источник не вызывает доверия; Другие не знают, какой я на самом*

деле; Боязнь, что неприятные факты окажутся правдой; Гордыня; Выгодно все оставить по-старому; Нужно много времени и энергии; Затраты превышают возможные выгоды; Это навязано извне; Лично не участвуют в переменах; Неясно, что менять; Нужно отказаться от чего-то ценного; Нет примеров, образцов для подражания; Подходит нынешний способ работы; Нет поддержки; Нет стимула для перемен; Запуганы другими; Слишком заняты; Боязнь неудачи; Слишком ленивы; Боязнь оказаться в уязвимом положении; Уверенность в собственной правоте; Желание нравиться другим сотрудникам; Перемены подрывают уверенность в себе.

***Самые распространенные ошибки руководителей, приводящие к сопротивлению переменам***

- Игнорирование мнения ключевых лиц при принятии решений о существенных переменах. Содержание информации в секрете, сообщение о решении преподносится неожиданно и в последний момент.
- Распространение ложной информации о том, что, почему и как будет меняться в организации, сокрытие последствий перемен. Отсутствие обсуждений с людьми, вовлеченными в перемены.
- Создание атмосферы страха и недоверия. Стимулирование эгоизма, использование старых норм.
- Удержание информации от остальных, запрет на её распространение другим работникам. Обучение не приветствуется. Используется принцип «разделяй и властвуй».
- Работникам не предоставляется возможность принимать решения о тех процессах, за которые они несут ответственность.
- Наказание людей, предложивших хорошие идеи. Разрешение работникам критиковать идеи друг друга. Отсутствие похвалы.
- Не принимаются во внимание личные амбиции работников в ходе перемен. Их предпочтения и интересы не имеют никакого значения. Они сами должны о себе заботиться.

- Не прощаются ошибки, даже небольшие. Резкое порицание людей, допустивших ошибки, за ошибки их могут уволить, перевести на другую должность или еще как-нибудь наказать.
- Настояние на собственных предложениях и «проталкивание» их, несмотря на сопротивление.
- Масштабные перемены начинаются сразу с решения наиболее сложных проблем.

### ***Решение проблемы сопротивления переменам***

Тем не менее, есть методы, которые позволяют решать обозначенные выше проблемы сопротивления переменам, например:

- Создайте комфортную обстановку и атмосферу включенности в процесс перемен. Развивайте у сотрудников уверенность в своих силах и приверженность к переменам, давайте им возможность понять их собственные интересы и реализовать их в работе так, чтобы это способствовало осуществлению общих целей организации.

- Общайтесь с сотрудниками напрямую, сообщайте им информацию о содержании организационной системы сбалансированных показателей и связанных с ней перемен. Давайте работникам своевременную информацию. Молчание руководства порождает сомнения и распространение слухов, которые подрывают доверие к менеджерам. Не сообщайте сразу слишком много информации, так как работникам нужно время, чтобы ее «переварить».

- Поддерживайте аргументированные предложения.

- Информировать работников о преимуществах перемен и о том, как они могут улучшить ситуацию в будущем.

- Встречайтесь с людьми, которые сопротивляются переменам, и давай те детальные ответы на их возражения.

- Подключайте ключевых людей к процессу принятия решений. Если заинтересованные люди участвуют в принятии решений, им легче их принять, благодаря чему реализация решений облегчается.

– Если сопротивление слишком сильное и вы не можете рассчитывать на поддержку большинства сотрудников, приостановите проект.

– Нейтрализуйте страх и недоверие: они мешают сотрудникам учиться новому.

По мнению **Пфедфера** и **Саттона** (*Pfeffer, Sutton, 2002*), избавиться от страха и недоверия помогают:

**Предсказуемость.** Насколько возможно, информируйте сотрудников о том, что и когда с ними произойдет.

**Понимание.** Подробно объясняйте, почему предприняты те или иные действия, особенно те, которые вызывают тревогу.

**Контроль.** Насколько возможно, давайте людям возможность влиять на то, что происходит, когда происходит и как происходит. Дайте им возможность принимать решения о собственном будущем.

**Сочувствие.** Демонстрируйте участие и заботу, внимание к проблемам, эмоциональным и финансовым затруднениям, с которыми сталкиваются работники.

Есть и другие методы мотивации и стимулирования перемен:

1. *Постоянно проверяйте, готовы люди к переменам или нет.*

2. *Покажите, почему необходимы перемены:* организацию нужно убедить, что это действительно нужно. Популярный способ сделать это — сравнить организацию с ее успешными конкурентами.

3. *Важные предложения должны быть основаны на убедительных фактах,* чтобы сотрудникам было понятно, что они приведут к очевидным улучшениям. Представленное решение должно быть четким.

4. *Ясно покажите, как будут реализованы перемены,* используя для этой цели план внедрения, где поэтапно разъясняется процесс перемен. Во время реализации плана перемен регулярно информируйте сотрудников и предоставляйте им вызывающую доверие информацию.

5. *Введите новые программы обучения,* которые помогут людям развить навыки межличностного общения, умение ориентироваться на запросы клиентов, умение работать в команде, лидерские навыки и другие.

*6. Вовлекайте работников в процесс планирования и внедрения перемен.* Принятие сотрудниками перемен и их вовлеченность в реализацию перемен — существенные факторы успеха всей программы, без которых она обречена на неудачу. В конечном итоге результативность стратегии перемен зависит не только от ее качества, но и от ее принятия сотрудниками. Здесь имеется в виду хорошо известная формула:

$$\text{результативность} = \text{качество} * \text{принятие}$$

*7. Начинать осторожно — с тестового проекта,* практикуйтесь и пробуйте. Начинать с самой легкой части проекта, которая может дать быстрые результаты.

*8. Существенные перемены вряд ли возможны, если их направляют исключительно топ-менеджеры.*

Циничное отношение к проекту чаще всего развивается тогда, когда генеральный директор делает громогласные заявления и «спущенная сверху программа» отвлекает сотрудника от осуществления реальных перемен.

Поддержка топ-менеджеров не решает всех проблем, связанных с реальным принятием перемен сотрудниками и необходимостью учиться новым способам работы. Если руководители действуют не мудро, это снижает популярность программы перемен и желание сотрудников учиться новому.

*9. Начинать процесс постоянного совершенствования, обучения и развития с высшего уровня менеджмента,* а потом, уровень за уровнем, спускайтесь вниз.

*10. Устраните то, что оказывает негативное воздействие на мораль и мотивацию работников.* На практике оппоненты часто тормозят, бойкотируют и саботируют перемены, используют старые правила и разрабатывают тайные планы, предоставляют неверную информацию», избегают новых заданий и представляют себя «жертвами». Тех, кто препятствует переменам, нужно убедить изменить к ним свое отношение. Если же этого не получится, то их следует перевести на второстепенные должности, а возможно, вообще удалить из организации. Опыт показывает, что «пятая колонна» в организации может сорвать весь проект перемен.



### ***Ожидание «черного лебедя»***

Ожидание опасности угроз отвлекает от работы и дестабилизирует отношения. Непредсказуемые, неожиданные события, приводящие к серьезным негативным последствиям, называют «Черными лебедями». С «черными лебедями» может столкнуться любая организация. Поскольку они неожиданны, предотвратить их нельзя. Но можно своевременно подготовиться к тому, чтобы минимизировать масштаб потерь и, как можно быстрее, восстановить разрушенное.

### ***Подготовка к неожиданным катастрофическим событиям***

Избежать паники и жертв менеджерам помогут принципы и регламенты, которые можно подготовить заранее, а при необходимости — легко адаптировать к любой ситуации, чреватой катастрофическими последствиями.

#### *Основные принципы:*

1. В случае катастрофы следует как можно быстрее *назначить ответственных за выбор и реализацию регламентов ответных действий*, а также коммуникацию. Обеспечить своевременную подготовку и принятие необходимых регламентов.
2. *Заблаговременно установить цели и четко определить ценности*, которыми необходимо руководствоваться в чрезвычайных ситуациях. В период пока разрабатывается официальный план, цели и принципы помогут всем участникам быстро выполнять решения и оценивать эффективность принимаемых мер.
3. *Расширять права и возможности руководителей на местах*. Это даст возможность менеджерам своевременно принимать необходимые меры, а также использовать в чрезвычайных ситуациях установленные процедуры, что ускорит подготовку необходимых решений и уменьшит последствия события.
4. *Планировать параллельно несколько мероприятий*. Эффективнее готовить целый ряд вариантов ответных действий, отдавая приоритет тем из них, которые помогут скорректировать предыдущие ошибки/неудачи.

5. *Проводить инвентаризацию имеющихся финансовых, кадровых, физических и информационных ресурсов.* К этому необходимо постоянно привлекать как членов команды, так и людей извне, которые могут оказать организации поддержку.
6. *Использовать внешний опыт.* Все участники должны быть восприимчивы к внешним ресурсам и готовы включить их в свои мероприятия.
7. *Отказ от ложной экономии.* Рост затрат на ответные мероприятия часто меркнет в сравнении со стоимостью восстановительных работ.
8. *Отказ от политизации.* Участники на всех уровнях реагирования должны оставаться аполитичными во время преодоления последствий события.
9. *Избегать моральных и этических дилемм.* Принятие решений, основанных только на том, что юридически оправдано, политически целесообразно или направлено на самосохранение, может повредить репутации компании и негативно повлиять на будущее бизнеса.
10. *Искать альтернативные точки зрения.* Хотя процесс согласования противоречивых взглядов нередко оказывается сложным, а также требует длительного времени, только так можно найти основу для адекватной оценки разработанных мероприятий.

#### *Регламенты ответных действий на угрозу опасности*

1. *Оценка произошедшего события.* Помогает четко определить, что именно произошло, а также выбрать необходимый регламент.
2. *Разворачивание организации.* Описывает особенности произошедшего события. Для минимизации неблагоприятных результатов следует экстренно сформировать команды, лидеры которых могут принимать решения единолично.
3. *Оценка ситуации.* Помогает понять проблемы, с которыми столкнулась организация, определить желаемые результаты, что требуется для выбора и эффективного выполнения необходимых действий.
4. *Поиск альтернатив.* Позволяет определить, какие действия и мероприятия помогут в данной ситуации, а также установить приоритеты.

5. *Выбор вариантов решений.* Дает алгоритмы для оценки рисков, последствий и преимуществ каждого варианта, а также имеющихся возможностей для их применения.
6. *Реализация принятых решений.* При выполнении планов необходимо следовать стандартам и процедурам, установленным для данных событий.
7. *Постоянное усовершенствование.* Помогает оценить эффективность а) выполнения мероприятий плана на всех уровнях организации, а также б) изменения процедур, механизмов принятия решений и программ обучения на основе приобретенного опыта.

Если случилось неизбежное, и «черные лебеди» атакуют, мыслите широко и не пытайтесь предсказать конкретного «черного лебедя».

**Луи Пастер** говорил: «Случай благоволит умам подготовленным», поскольку понимал: чтобы сделать открытие, бессмысленно упрямо искать что-то конкретное, важнее создать условия для появления счастливой случайности.

Ищите встречи с «черным лебедем» — не упускайте неожиданную возможность, второй раз она может не подвернуться. Не увязайте в рутине — общайтесь с разными людьми.

Не растрчивайте нервы и время на борьбу с «экспертами». Дурацкие прогнозы всегда были и будут, главное — не слишком доверять им (особенно если специалист сыплет терминами типа «равновесие» и «нормальное распределение»).

Научитесь отличать «хорошие» случайности от «плохих». Хорошие «черные лебеди» водятся везде. А вот там, где неумение просчитывать риски чревато провалом (например, в финансах или разведке), стоит с опаской относиться к любым неожиданностям.

### **Эффекты иррациональности, заикливания на первоначальном выборе, бесплатности, эффект двух систем, эффект предварительной ознакомленности**

Реальная жизнь гораздо сложнее простой экономической модели, а человек зачастую принимает решения, основываясь не на логических заключениях, а скорее

на интуиции, под действием эмоций, моральных принципов и убеждений. Часто бывает, что мы принимаем иррациональные решения, поддавшись порыву чувств или просто совершив ошибку!

Приглядитесь к рисунку 1, на каком из них, как вам кажется, розовый круг больше? И цел ли карандаш в стакане? (рис. 2)

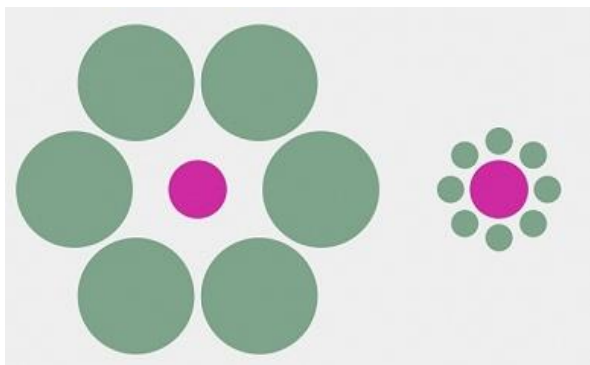


Рис. 1. Круги



Рис. 2. Карандаш в стакане

Визуальное восприятие тут же подсказывает, что на правом рисунке розовый круг больше. Но присмотритесь повнимательнее! На самом деле круги абсолютно одинаковые!

Или еще пример, зрительного искажения (рис. 3). Сколько и каких животных Вы нашли на картине? Вы видите глаза девочки или рыбий глаз? (рис. 4)



Рис. 3. Водопад Джонатана Боюзера



Рис. 4. Рыбий глаз

Сколько лиц вы видите на рис. 5, и где чья голова? (рис. 6).

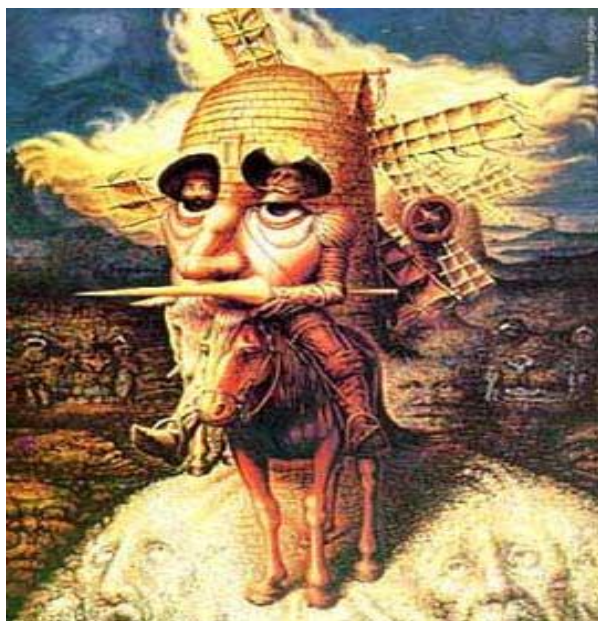


Рис. 5. Дон Кихот

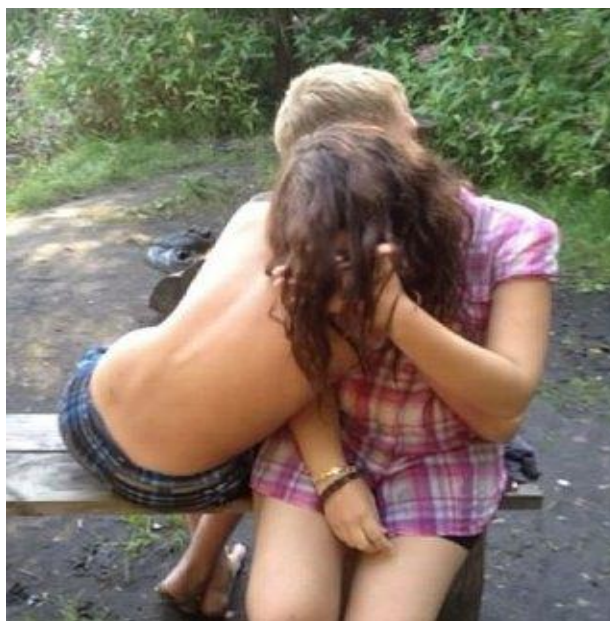


Рис. 6. Где чья голова

### *Примеры вербальных перевертышей*

*Пример 1.* Всем известна поговорка «стакан наполовину полон или наполовину пуст». И как?

*Пример 2.* «Чем больше мы знаем, тем больше мы забываем. Чем больше мы забываем, тем меньше мы знаем». Чем меньше мы знаем, тем меньше мы забываем. А чем меньше мы забываем, тем больше мы знаем.

Вопрос: Мы знаем больше или меньше?

*Пример 3.* Алиса в стране чудес: «Говорить то, что ты думаешь и думать то, что говоришь» – разные вещи?

Перевертыши бывают не только в словах (рис. 7, 8).

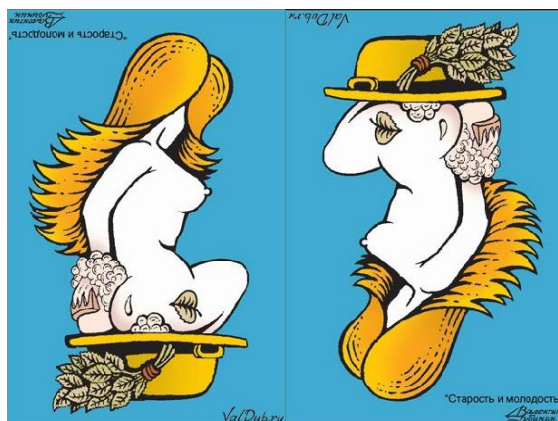


Рис. 7. «Старость и молодость»



Рис. 8. Тренажер для мозга: перевертыш

Восприятие глубины можно отследить, например, на рисунках библиотеки в Дублине (рис. 9) или библиотеки в Штутгарде (рис. 10).

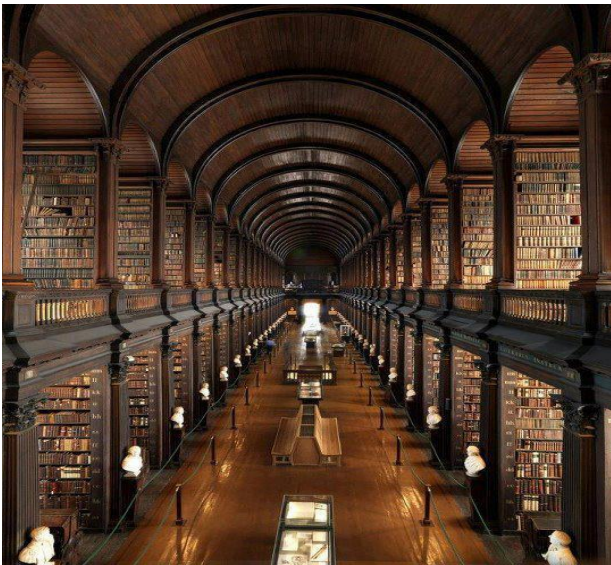


Рис. 9. Библиотека в Дублине



Рис. 10. Библиотека в Штутгарде

Вызывают иллюзии и так называемые, двойственные образы (рис. 11,12).

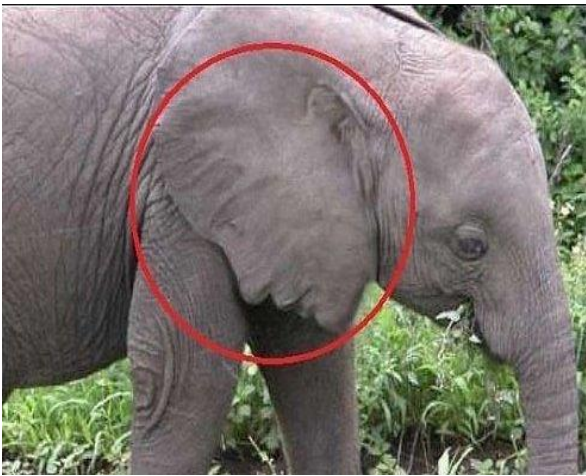


Рис. 11. Двойственные образы



Рис. 12. Водопад из монахов

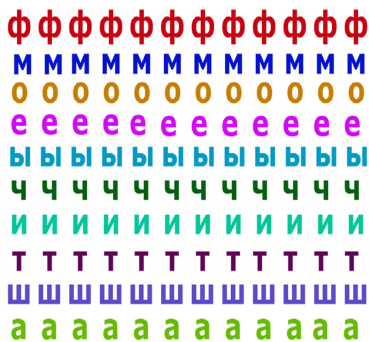


Рис. 13. Стере иллюзии «Слово»

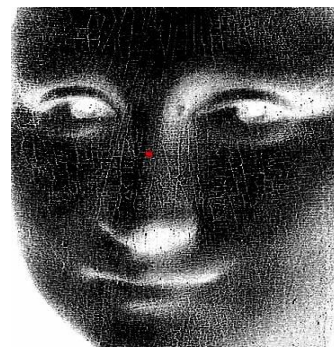


Рис. 14. Иллюзия взгляда. Портрет

Стерео иллюзии на рисунке 13. Найди зашифрованное слово.

Проверьте свои иллюзии взгляда (рис. 14). Для этого сконцентрируйте свой взгляд на красной точке в течение 30 секунд, затем переведите взгляд на белый лист бумаги или потолок.

За двойственными образами трудно увидеть истину. Вы видите лица или образы? (рис. 15-18).

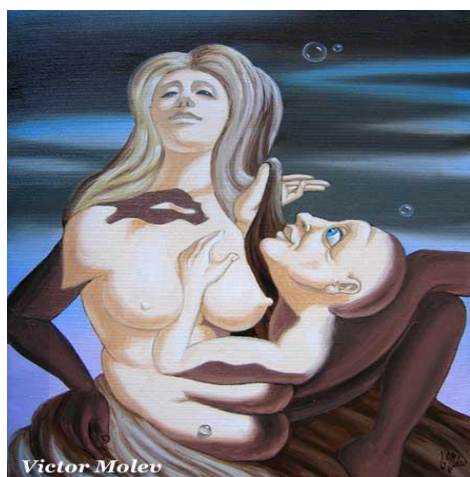


Рис. 15. Джим Мориссон



Рис. 16. Зигмунд Фрейд

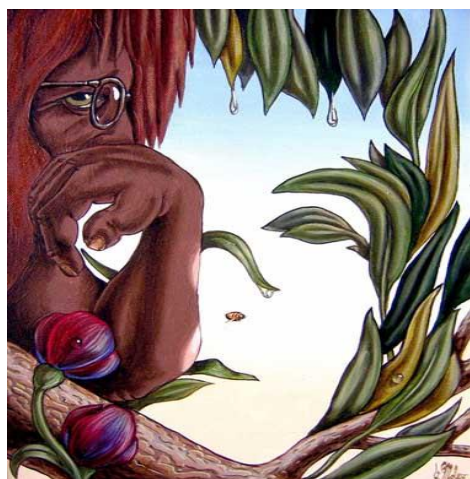


Рис.17. Джон



Рис. 18. Автопортрет

Автор картин Виктор Молев.

Приведем примеры из цикла невозможное возможно (рис. 21). Под понятием «балансирование камней» (от английского rockbalance) понимают расположение камней различной формы и величины друг на друге в самых разнообразных комбинациях, которые очень часто кажутся человеку просто невозможными. И для

этого совсем не используют какие-то специальные дополнительные инструменты или материалы. Дело только рук и камней. Невозможны треугольник и птица–многоножка (рис. 19, 20).



Рис. 19. Невозможная птица



Рис. 20. Треугольник

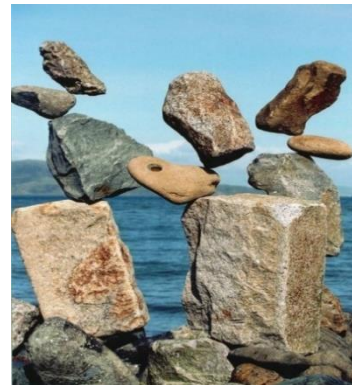


Рис. 21. Баланс. Камни. Равновесие

Мы видим, реальная жизнь гораздо сложнее простой математической модели: в ней есть место эмоциям, чувствам, ошибкам. Итак, поведенческая экономика учитывает в явном виде психологические особенности человеческого восприятия и суждения.

**Даниэль Канеман** доказал, что, зачастую, поступки людей идут в разрез рациональным ожиданиям. Люди склонны по-разному реагировать на ситуацию, в зависимости от того теряют они или выигрывают. Так, радость получить выигрыш равный 100 рублей для человека оказывается меньшим, чем горечь потери тех же 100 рублей. Даже очень хорошо знакомые с математикой люди склонны заблуждаться при оценке вероятностей тех или иных событий, принимая во внимания общепринятые стереотипы и заблуждения, а так же собственные ощущения.

Сегодня выделяют три основополагающих направления восприятия реальности, в результате которой формируется иррациональное поведение:

**Эвристика** – люди зачастую принимают решения основываясь на творческом, неосознанном мышлении, которое не всегда является логически правильным.

**Фрейм** – люди используют смысловые рамки для понимания и действия в тех или иных событиях.



**Рыночная неэффективность** – ошибки принятия решений на рынке, которые приводят к различным рыночным аномалиям, в том числе неверной установке цен, неэффективному распределению ресурсов.

### **Поведенческая экономика. Дэн Ариели и его исследования**

Многие люди поступают иррационально — но самое главное в том, что эта иррациональность неслучайна и не бессмысленна, она вполне систематична и предсказуема.

#### ***Заикленность***

Человеку свойственно заикливаться на своём начальном выборе и в дальнейшем принимать согласующиеся с ним решения. Психологически это вполне понятно — такое поведение служит самозащитой против признания (хотя бы и подсознательного) собственной ошибки. Сам по себе изначальный выбор может быть вполне случайным, но вот отходящая от него линия поведения уже вполне закономерна.

#### ***Коробка конфет или деньги?***

Слабое место поведенческих моделей традиционной экономики состоит в том, что они пренебрегают социальной природой человека. Мы живём не только в мире рыночных отношений, но и в мире социальных норм, а между теми и другими возможны несоответствия и даже конфликты. Это означает, что классические экономические модели не только неточны, но и неполны.

*Предположим*, вы приходите к друзьям или родственникам на званый обед и, отдав должное кулинарным талантам хозяйки дома, в знак восхищения преподнесите ей коробку конфет. Можно не сомневаться, что такой подарок будет принят с благосклонностью и что все присутствующие его одобряют.

Теперь, допустим, что вы вновь начинаете с выражения восторгов по поводу замечательного угощения, а затем достаёте бумажник и в знак благодарности протягиваете хозяйке несколько банкнот. Последствия совершенно очевидны — всеобщий шок и немедленный отказ. И причина понятна: вы опираетесь на правила

рыночного поведения в ситуации, в которой действуют не они, а правила дружеской учтивости, разновидность социальных норм. (см. кейс *Случай в Израиле*). Люди вполне рациональны в тех ситуациях, в которых они выступают в качестве участников рыночных отношений. Это означает, что они владеют (могут овладеть) всей относящейся к делу информацией и на её основе способны заранее просчитать и оценить последствия стоящих перед ними выборов. Благодаря этому, они обретают способность принимать разумные и взвешенные решения. Конечно, такие решения могут оказаться и неверными. Однако люди способны эффективно учиться на собственных ошибках — и своими собственными силами, и с помощью и по принуждению того, что Адам Смит называл «невидимой рукой рынка». Иррациональность глубоко и необратимо впечатана и в наше мышление, и в наше поведение.

*Знание не безлично и не абстрактно, оно имеет человеческое измерение и потому воздействует на эмоции.*

## **Социально-психологические состояния**

### **Страхи и неуверенность сотрудников. Их причины и методы борьбы с ними**

Страх как эмоция является необходимым компонентом нашей жизни и имеется в сознании человека как сигнал, оповещающий об опасности. Страх часто воздействует не только на психику, но и на весь организм: человек скованно двигается, у него появляется головокружение и слабость. Страх активизирует работу желез внутренней секреции, и выбросы адреналина в кровь держат человека в состоянии стресса. Ему остается только следовать двум первобытным инстинктам – посмотреть в лицо опасности и напасть первым или сбежать. Сегодня всем хочется преуспевать и выигрывать. Но страхи могут стать непреодолимым препятствием на пути к успеху. Как с этим быть? Как победить в жизни и бизнесе?

#### **Причина проявления страха**

Одним из наиболее типичных симптомов страха является дрожание всех мышц тела. Такое дрожание особенно заметно у человека на губах. Когда страх

перерастает в ужас, мы получаем новую трансформацию эмоционального состояния. Появляются перебои в сердце. Иногда человек теряет сознание, лицо покрывается мертвенной бледностью; дыхание затрудняется и т. д.

Обычно страх появляется *на основании жизненного опыта*. Только испытав боль при различных обстоятельствах, человек начинает бояться того, что ее может причинить. Различные степени страха у человека обнаруживаются по-разному: ужасом, паникой, боязнью, тревожностью, боязливым ожиданием, запуганностью, забитостью, связанными со страхом чувствами покорности и преданности.

***Страх способен полностью подчинить себе мышление.***

Мысль останавливается на одном: найти выход из стрессовой ситуации. Однако страх – *реакция пассивно-оборонительная*.

Первый ответ на препятствие у многих людей – желание сжаться в комок и замереть, – это все варианты страха или пассивно-оборонительного рефлекса.

Если Вы хотите добиться успеха в бизнесе, не следует идти у страха на поводу. Есть масса *возможностей справиться с этой негативной эмоцией*.

Основные разновидности страха: *страх поражения; страх достижения цели; страх изменений; страх опасности; страх утраты (здоровья, работы, денег, родных, любимых...); страх смерти*.

Мысли, способствующие нагнетанию страха:

- 1) сосредоточивание на единственном, чаще всего негативном варианте решения проблемы;
- 2) мысленный хаос, невозможность сконцентрироваться;
- 3) мысленный провал в негативное будущее;
- 4) мир беспощаден, опасен, коварен, мы – жертвы ужасных обстоятельств.

**Чем угрожает страх?**

1. *Манипулирование*. Человеком, который боится чего-либо или кого-либо легко управлять.

2. *Потеря энергии*. Это проявляется различными психосоматическими заболеваниями – такими, как нарушения сна (бессонница, ночные кошмары), снижение потенции, язвенная болезнь, инфаркт миокарда, повышенное артериальное давление, и многие кожные заболевания.

3. *Невозможность добиться цели.* Страх парализует нашу уверенность в собственных силах, тем самым, воруя нашу удачу.

4. *Гипертрофированное чувство самосохранения.* Мы вместо преодоления психологических трудностей, начинаем намеренно избегать определенных жизненных обстоятельств, из опасения, что они могут обернуться для нас очередным негативным опытом.

### **Если Вы не уверены в себе: причины и способы решения**

Разработан целый ряд способов управления своим эмоциональным состоянием. К ним относятся методы аутогенной тренировки, техники релаксации, медитативные практики, техники НЛП (нейро-лингвистического программирования), а также специально разработанные системы саморегуляции (метод «Ключ» Х.М. Алиева, система стресс-менеджмента О.И. Жданова и т. д.).

#### ***Страх перед неудачей***

*Причина.* Причина данного «пугающего фактора» заключается в банальной *неуверенности в себе и своих силах.*

*Способ решения.* Оценивать свои возможности следует адекватно. Беспочвенная самоуверенность не менее пагубна, нежели страх перед неудачей. С надежды начинается преодоление страха и неуверенности, участвуйте в тренингах, развивайте свою эмоциональную компетентность, а потом поднимайтесь на следующую ступень, не забывая анализировать и собственный опыт. И Вы увидите как постепенно, шаг за шагом, неуверенность улегучивается и уступает место решительности, а надежда превращается в твердую веру в успех, которая, подкрепленная неплохими первоначальными результатами превращается в уже наполовину сбывшуюся мечту. Все остальное полностью в Ваших руках.

#### ***Страх перед необходимостью действовать самостоятельно***

*Причина.* Всю жизнь нас кто-то подгоняет: родители, руководство, супруги и т. п. Неудивительно, что подавляющее большинство сотрудников выходят в бизнес-среду совершенно неподготовленными к самостоятельному решению поставленных перед ними задач. Подсознательно мы это понимаем и страшимся этого.

Способ решения. Методика: самодисциплина и самовоспитание. Нужно приучаться брать на себя ответственность и принимать решения самостоятельно. Нужно стать своим собственным шефом и требовать с себя по полной программе. Необходимо превратиться не только в хозяина своей судьбы и финансового благополучия, но, прежде всего – хозяина собственных мыслей, усилий и решений.

### ***Страх перед нестабильностью***

Причина. Здесь следует говорить, во-первых, о нестабильности функционирования различных государственных и коммерческих структур (банки, провайдеры связи и т. п.), а во-вторых, об ожидаемой нестабильности прибыли.

Способ решения. Подобных явлений следует опасаться. Предусматривать различные варианты деятельности, задействовать альтернативные механизмы и т. п. Если что-то одно не сработает, другое обязательно окажется успешным. Ключ же к успеху – вариативность.

### ***Боязнь общественного мнения***

*Первая причина: Тщеславие и нежелание показаться смешными* в глазах другого человека. Боимся «потерпеть крушение». Мы сами нередко активизируем в себе страх, выходя на работу с «установкой на успех», с ожиданием похвалы и аплодисментов. А коллеги и руководство не всегда способны любить нас сразу и безответно.

Способ решения. Не требовать невозможного от окружающих и не предъявлять к себе завышенных требований.

*Вторая причина: Лень или неорганизованность.* Мы не готовимся к активному трудовому дню и рассчитываем на «авось». В результате – сами себя лишаем уверенности. Впрочем, этой самой уверенности нам часто недостает даже из-за элементарного отсутствия клиентской базы, из-за неправильной дикции. Недостатки речи могут причинять массу переживаний и мешать работе с клиентами.

Способ решения. Самосовершенствоваться, ежедневно работая над собой. Не откладывать на завтра то, что можно сделать сегодня. Если необходимые действия будут произведены в срок, тревожности значительно поубавятся.

Наилучший способ «лечения» – долгосрочное планирование: в годовые личные планы каждого сотрудника требуется включать пункты, связанные с бизнес-образованием, профессиональным ростом, совершенствованием бизнес-процессов.

*Третья причина: Излишняя мнительность.* Например, кому-то не нравится собственный внешний вид. Но когда этот человек общается с другими людьми, ему кажется, что все оценивают его и думают только о его недостатках. Естественно, что такой человек боится любой возможности оказаться в центре внимания.

Способ решения. Больше думать о деле, коллегах и не «заикливаться» на себе любимом.

### **Типичные страхи руководителя**

Психологи выявили у представителей руководящего звена огромное количество разного рода комплексов и фобий – таких, как: *Страх несоответствия занимаемой должности; Страх обладания недостаточным количеством знаний; Страх лишиться авторитета; Страх перемен.*

#### ***Страх несоответствия занимаемой должности***

Страх вызван тем, что человек переходит в новый для себя статус – статус руководителя организации. Распорядок жизни новоявленного начальника резко меняется, ему необходимо быстро адаптироваться к требованиям работодателя, а иногда и новому коллективу, приобрести практические навыки, соответствовать ожидаемому от него имиджу. У вчерашних рядовых сотрудников первая руководящая работа может сопровождаться хроническими страхами: «а вдруг не получится?», «а если не справлюсь?». Эти страхи и высокое внутреннее напряжение могут привести к сомнениям в правильности выбранного пути. В этом случае начинающему руководителю требуется дополнительное обучение, инструктаж или наставник, который смог бы не только обучать нового руководителя навыкам работы, но и поддерживать его морально.

### ***Страх обладания недостаточным количеством знаний***

Под способностями, в общем смысле этого слова, в психологии понимаются некоторые свойства и качества личности, позволяющие благополучно реализовывать определенные виды деятельности. Способности можно подразделить на общие (например, интеллектуальные) и специфические (профессиональные). Соответственно, чтобы избавиться от страха, нужно стать хорошим специалистом, приобретать необходимые навыки и качества и неустанно самосовершенствоваться – расти интеллектуально и профессионально. Есть еще один способ создать имидж всезнающего руководителя и в буквальном смысле стать незаменимым на своем месте, хотя, не совсем честный: овладеть некоторыми секретными производственными технологиями и никому о них не рассказывать.

### ***Страх лишиться авторитета***

Руководителю, безусловно, необходимо обладать авторитетом. Но, вырабатывая ее в себе, важно помнить о психологической стороне проблемы.

Во-первых, для поддержания влияния совершенно недостаточно опираться только на властные, должностные полномочия, то есть на формальный авторитет. Известно, что если подчиненные работают, следуя только нормам и требованиям, введенным руководителем, они используют всего около 50 % своего потенциала и иногда выполняют свои обязанности удовлетворительно, просто чтобы не быть уволенными. Так что авторитет руководителя, основанный только на средствах формально-организационного характера, должен обязательно дополняться неформальным влиянием.

Во-вторых, неформальное влияние дает необходимый эффект только в случае, если оно находит внутренний отклик сотрудников. Без положительной ответной реакции стремление руководителя доминировать будет смотреться как примитивная претензия на власть.

Чтобы избавиться от этого страха, руководитель обязан учиться: *ясно излагает свои мысли; демонстрировать уверенность в собственных силах; налажи-*

*вать хорошие взаимоотношения с подчиненными; награждать требуемое поведение; давать четкие и ясные указания; быть настойчивым; быть чутким и прислушиваться к мнению других людей.*

### ***Страх перемен***

Причины для страхов действительно существуют. Неизвестно, окупятся ли вложения в обучение, не нанесут ли вред бизнесу. В любом случае сотрудникам придется тратить время на изучение новых бизнес-процессов, отделам – по-новому взаимодействовать друг с другом, а руководителям – осваивать новые критерии оценки результатов. А что, если предприятие из-за этого выбьется из ритма? Руководитель взвешивает с одной стороны – уже понесенные затраты, с другой – риски и заключает, что лучше – ничего не менять, а не то ущерб окажется еще большим.

Как избавиться от этого страха? Требуется изменить взгляд на вещи. Фигурально выражаясь, мыслить нужно иными категориями: с одной стороны – риски, вследствие отсутствия перемен, с другой – преимущества, вызванные новациями. Если сегодня у предприятия нет денег, но есть возможность их найти и мобилизовать силы для выхода из кризиса, то завтра может не остаться ни того, ни другого. Это – с одной стороны, а с другой – у застойных предприятий, которые перестали развиваться, никогда не возникают здоровые, стойкие конкурентные преимущества. Лидеров, как правило, рожают перемены.

### ***Избавление от страхов***

*Технические приемы* - несколько правил, которые помогут справиться со страхом и не допустить того, чтобы волнение, например, перед публичным выступлением или общением в сложной речевой ситуации, не переросло в настоящую панику.

Прежде всего, нужно помнить, что ***для оратора нет настроения хуже, чем «установка на успех»***. Чем выше ставится мысленная планка, тем серьезнее будут травмы в результате падения. Когда человек выходит «за аплодисментами», он изначально должен готовиться к огромным трудностям. Даже если его самоуверенности достаточно, чтобы не замечать ничего вокруг и не бояться, он утрачивает искренность в отношениях со слушателями.



Отвлечься от подобных мыслей бывает сложно. Основополагающее на данный момент – думать не о том, как Вы выглядите в глазах слушателей, а сосредоточиться на выполнении поставленных задач, на достижении цели выступления. Человек, который занят мыслями о деле, забывает бояться. Очень важно отключить внимание от источника страха. Учитесь контролировать свое внимание. Помните, что когда вы тревожитесь, то ваше внимание не собрано.

Иногда, уже в момент выступления, вдруг Вас настигает волна страха. Например, что-то забыли. Не паникуйте. Соберите внимание на каком-то предмете (ручка на столе), успокойте дыхание. Подержите театральную паузу. Вспомните, что это не смертельно. Вдумчиво проговорите свою последнюю фразу (быть может, немного изменив ее). Ваш мозг работает в эти секунды в активизированном режиме, поэтому нужное решение обязательно будет найдено. Не позволяйте страху овладеть Вами. И вообще, будьте в курсе, что публика Вашего волнения не замечает. Это нам только кажется, что все радуются, наблюдая за нашей паникой. Напряжение и скованность затрудняет дыхание, поэтому необходимо научиться снимать это напряжение и избавляться от него. Творить может только свободный человек. Обратите внимание на свое тело и добейтесь мышечной свободы. Представьте, что Вы видите себя изнутри. Это умение – внимание к состоянию тела и снятию напряжения, – должно превратиться в автоматическое.

Расслаблению способствует правильный настрой на работу.

Прежде всего, постарайтесь воспринимать своих будущую публику не как враждебную силу, а как друзей, способных помочь. Перед выступлением успокойте дыхание, сделайте несколько неглубоких равномерных вдохов и выдохов. Подвигайтесь в спокойном ритме (если позволяет пространство). Кто хочет перестать бояться слушателей, должен начать выступать. Трудно только первые несколько раз. Если не преодолеть свой страх, то бояться придется всю жизнь.

*Совет:* У людей, выступающих перед большой аудиторией, появляется чувство страха. Они начинают вести с ним борьбу, а состояние этим усугубляется, и человек полностью утрачивает контроль над собой и над ситуацией. Элементарное решение – сообщить о своих чувствах аудитории. И страх отступит.

## **Правила контроля страха**

### ***1. «Смотреть страху в лицо»***

Человек, который гордится своим бесстрашием, усиливает тяжесть страха. Он не просто боится реальной опасности, но опасается, и показать свой страх. Этих дополнительных источников негатива можно избежать, просто приняв как факт, что Вы чего-то боитесь. Если Вы встревожены, следует подумать о том, «где подложить соломки». Изменение мыслей и поведения в сторону «подстраховки» принесет значительно больше пользы.

### ***2. Переосмысление обстоятельств***

Второе правило представляет собой шанс переосмыслить сложившиеся обстоятельства. Страх – это эмоция, а любая эмоция является раздражителем. Но она проявляется как раздражитель в зависимости от ее восприятия и отношения к ней, – именно ее истолкование отвечает за эмоциональный ответ организма. Например, сотрудник компании, напуганный требованием явиться к начальнику, может избавиться от страха, осознав, что это требование может быть вызвано не неудовольствием, а рабочей необходимостью. Переосмысление дается с трудом, поскольку нуждается в объективном креативном мышлении. Иногда человеку нужна чья-то помощь, чтобы посмотреть на свои обстоятельства с другой точки зрения.

### ***3. Юмор вместо страха***

В случаях, когда ситуация не допускает долговременной переоценки, врожденное чувство юмора может сослужить неоценимую службу. Смех, даже если он кажется неуместным в данный момент, помогает снять эмоциональное напряжение и удерживает людей от чрезмерно серьезного отношения к собственной персоне.

### ***4. Трансформация энергии страха в энергию созидания***

Отличным средством немедленного облегчения тревожного состояния является полезная деятельность. Старые идеи о том, чтобы обежать пол города или порубить дрова, чтобы отвлечься, вполне справедливы с психологической точки зрения.

## **5. Исправление сложившейся ситуации**

Наилучший способ избавиться от страха заключается в том, чтобы делать именно то, что непосредственно приведет к исправлению пугающей ситуации. Проще атаковать проблему, чем управлять эмоциями, которые она спровоцировала. Например, вместо того, чтобы пытаться контролировать страх потерять работу, следует пытаться стать незаменимым профессионалом. Тогда подобное беспокойство будет лишено оснований.

## **6. Тренировка умения справляться с проблемами**

Возникающие эмоции зависят от предварительной оценки отношения к любой пугающей ситуации. Хорошо подготовленный студент радуется экзамену как шансу показать свои знания, а неподготовленный студент боится проверки.

### **Неуверенность в себе**

Неуверенность в себе сопровождается:

#### ***Мыслями:***

- боюсь, я не справлюсь
- кажется, у меня не получится
- для меня это сложно
- я не самый лучший ... (кто?)
- будут смеяться
- а что, если я запнусь во время доклада?
- меня не одобрит ... (кто?)
- наверно, не очень прилично так делать,
- что обо мне могут подумать...

#### ***Эмоциями:***

- страх
- тревога
- подавленность
- беспомощность
- бессилие
- уныние
- досада
- раздражение
- стеснительность

**Уверенность в себе** — важное качество, которое позволяет человеку активно контактировать с окружающими, вносить свои коррективы в планы и показать себя с лучшей стороны. Каждый человек может принести в общество много полезного, но некоторые из-за своей неуверенности упускают эту возможность, а вместе с ней и шанс реализовать свои потребности. Излишнее смущение, робость и неуверенность лишает вас всего спектра возможностей. Поэтому избавиться от этой проблемы очень важно. Пытаться убрать саму по себе неуверенность в себе — это всё

равно что пытаться лечить больной зуб обезболивающими таблетками. Давайте лучше посмотрим, как это происходит и что скрывается под неуверенностью в себе.

### **Способы борьбы с неуверенностью**

Заведите практику *замечать свои достижения*, даже самые мелкие. Чтобы научиться это делать, попробуйте пару недель записывать в дневник, все, что у вас получилось хорошо. Говорите себе приятные слова за каждый случай. В день у вас должно получиться минимум 10 подобных дел. Если вы никак не можете столько набрать — вполне вероятно, что ваша привычка думать о себе в негативном ключе стала слишком сильна.

Заведите практику *не ругать себя за неудачи или слабости*, даже самые мелкие. Самопринятие может совершить великие дела: фразы «Ну что же, ладно, в этот раз не получилось, зато я научился...» или «Ну что же, всякое бывает. Все равно я молодец, потому что старался...» укрепят вашу веру в себя, и в следующий раз станет больше шансов, что у вас все получится. Чтобы научиться это делать, просто придумайте подобную фразу, которая сработает именно для вас и приучите себя ее использовать: наклейте стикер на холодильник, создайте напоминание в телефоне, напишите ее на первой странице вашего органайзера и т.п. Чем чаще она будет попадаться вам на глаза — тем лучше.

В следующей ситуации, когда вы почувствуете неуверенность в себе, спросите себя: «О чем я сейчас подумал? Чего я опасюсь?» ***Взгляните вашей неуверенности в глаза.*** Спросите себя: то, о чем я думаю, так ли это на самом деле? Какие есть альтернативные варианты? Что самое страшное может произойти? Справлюсь ли я с таким исходом? Что мне нужно сделать прямо сейчас?

***Не концентрируйтесь на плохих, тревожных мыслях и ситуациях:*** научитесь выкидывать из головы то, что не меняет вашу жизнь катастрофическим или существенным образом. Достаточно сделать выводы, после чего выкинуть ситуацию из головы.

***Не бойтесь обидеть.*** Соблюдайте и уважайте границы другого человека, и точно также соблюдайте и уважайте свои границы! Конечно, вам стоит оставаться в рамках приличия, общепринятых норм общения — превращаться в чересчур самоуверенного агрессивного нахала не нужно. Но уважение своих границ и интересов — неотъемлемая часть личности уверенного в себе человека.

***Пересмотр ценностей.*** Очень часто неуверенность в себе приводит к упущению возможностей изменить свою жизнь к лучшему. Моменты, когда человек из-за присущей ему неуверенности упускает возможность познакомиться с объектом обожания и упускает шанс создать счастливую семью, запоминаются на всю жизнь. Моменты, которые обязательно привели бы к повышению по работе или получению лучшей работы, новых контрактов или открытию новых областей деятельности, из-за неуверенности в себе остаются просто моментами. Вместо того чтобы проигрывать в памяти эти моменты, несложно представить, что было бы, если бы тогда нашлась капля уверенности и приложились максимальные усилия. Именно на этих ощущениях нужно базировать свой настрой, если необходимо поднять самооценку и уверенность в себе.

***Риск как часть успеха.*** Большинство колебаний из-за принятия взвешенного решения или поступка, который требует уверенности в собственных силах, неразрывно связано с риском. Риск — это составляющая нашей жизни, которая исключает четкое однообразие и скучный порядок вещей. Его необходимо воспринимать как шанс достигнуть лучших результатов, а не как возможность ухудшить свое состояние. Известно, что люди, неуверенные в собственных силах, рисковать не любят. Они тщательно и взвешенно относятся к своим решениям, боясь негативного исхода. Психологи рекомендуют рисковать, пробовать проявить себя там, где давно хотелось, но неуверенность не позволяла. Не нужно бояться неудачи.

***Достоинства человека в борьбе с неуверенностью.*** Чтобы окончательно избавиться от чрезмерной неуверенности в собственных силах, необходимо помнить о своих сильных сторонах, о тех качествах, которые отличают индивида от других людей. Каждый обладает некими специфическими достоинствами, умениями,

навыками, которыми он может гордиться, пусть даже про себя. Необходимо не забывать о них каждый день и ценить себя как личность. Некоторые психологи рекомендуют заводить специальные списки, где стоит фиксировать перечень хороших качеств, постоянно пополняя их новыми.

***Планирование своих поступков.*** Очень важно уметь расставлять приоритеты над первостепенно важными делами, которые необходимо выполнить в первую очередь. В этом поможет организованность и планирование без права на отступ. Если человек строго решает предпринять какие-либо действия, вносит это в свое расписание и решается вопреки своей неуверенности, значит, с каждым разом у него будет получаться все лучше. Не стоит откладывать на завтра события, которые требуют уверенности, подходящий день не наступит никогда, а время и возможность будут упущены. Именно поэтому молодые люди часто интересуются, как выработать уверенность в себе. Ответ прост — смотреть своему страху в глаза и смело идти вперед, игнорируя собственные комплексы.

# Практикум

## 1. Вопросы для самопроверки

1. Поведенческая экономика. Дэн Ариели и его исследования.
2. Эффекты иррациональности, заикливания на первоначальном выборе, бесплатности, эффект двух систем, эффект предварительной ознакомленности.
3. Шок перемен: почему люди противятся переменам.
4. Психологические особенности поведения человека при его мотивации.
5. Психологические особенности поведения человека в период организационных перемен.
6. Психологические особенности поведения в ожидании «черного лебедя».
7. Этапы управления переменами, команда перемен.
8. НЛП и особенности поведения людей.
9. Социально-психологические состояния, страхи и неуверенности. Их причины и методы борьбы с ними

## 2. Задания для самостоятельной работы

1. Ознакомьтесь с исследованиями Дэна Ариели и найдите проявления обнаруженных им эффектов в работе конкретной организации.
2. Как в организациях используют психологические особенности мотивации персонала и психологические особенности поведения в толпе – приведите примеры.
3. Как построить «быструю компанию» и набрать в нее подходящих сотрудников?
4. Какие страхи испытывают наши сотрудники и как они влияют на работу?

## 3. Упражнения и задания

### *Упражнение 1: Победа над страхом*

Примите удобную позу с выпрямленной спиной, расслабьтесь, последите за дыханием, припомните ситуацию, которая вас пугает. Войдите внутрь нее и постарайтесь визуализировать в своем сознании «картинку» устрашающего экстремального переживания.

Сделайте ее ярче, понаблюдайте за собой и своим телом, присутствующим в этом образе, а затем мысленно войдите внутрь тела, вызывая чувство тревоги и страха как можно ярче. Только при этом не отождествляйтесь с переживанием, а начните исследовать его со стороны.

Старайтесь понемногу понизить свою зависимость от страха, концентрируя мышечный рисунок испуга и беспокойства и медленно отводя страх от себя словно темное облако.

Можете мысленно дышать через эту мглу, привлечь в облако энергию и растворить его в пространстве. Затем вспомните какие-либо обстоятельства из прошлого, где Вы в сходных обстоятельствах сохраняли спокойствие и вели себя грамотно, слаженно и находчиво.

Мысленно перенесите эту программу спокойной неустрашимости в образ данной ситуации.

Повторяйте упражнение несколько раз до тех пор, пока ситуация перестанет быть экстремальной.

### ***Упражнение 2:*** работа со страхом на рациональном уровне сознания

Запишите в тетради, чего вы боитесь.

Или напишите те слова, фразы, которые по Вашим ощущениям связаны со страхом.

Например, «я боюсь потерять работу, меня пугает развод с женой или я опасюсь судебного иска о разделе имущества». Записали?

А далее Вы прослеживаете цепочку потенциальных событий.

На втором этапе просчитайте, а каков мыслимый процент неудачи?

На третьем этапе, например, фразу «Я боюсь потерять работу» переписываете так «Я готов к поиску более перспективной работы».

Зарядите себя уверенностью. Представьте, будто все неприятности уже позади.



## 2. УСТОЙЧИВЫЕ ФОРМЫ НЕЯВНОГО ПРИНУЖДЕНИЯ СОТРУДНИКОВ

### Манипуляции, их разновидности

Манипуляции очень распространенное средство общения. Манипуляция нужна человеку, когда у него не хватает уверенности, сил или смелости прямо заявить о своих желаниях. Манипулятор не верит, что он сможет получить желаемое по праву и идет на принуждение и давление.

В таблице 1 представлены виды манипуляций и ниже способы выхода из-под манипуляции.

Таблица 1. Виды манипуляций

Манипуляции	Как выглядит	На самом деле	Особенности манипуляции
1	2	3	4
Манипуляция любовью	«Если ты будешь так себя вести, я тебя любить не буду» «Ты сначала перестань ногти грызть (работать, к маме ездить, читать женские романы, каждое утро готовить солянку...), тогда поговорим про свадьбу» «Мы умеем ценить своих сотрудников, у нас дружная команда единомышленников. Поэтому редко кто уходит из нашего коллектива по своей воле»	«Слушайся меня»  «Мне не нравится, когда ты грызешь ногти»  «Мы будем к тебе хорошо относиться, если ты будешь хорошо работать»	Одна из самых коварных и жестоких манипуляций, которыми часто пользуются в семьях. Ребенок, привыкший к такому обращению, начинает понимать что самые близкие люди не принимают его целиком, любят не за то, что он есть, а за то, что он что-то делает или не делает. В партнерских отношениях, такие разговоры также не приводят ни к чему хорошему. Ведь в данном случае на одну чашу весов кладется любовь, а на другую некое условие. Получается, что любовь – это некий товар, который при необходимости можно обменивать на услуги или деньги.
Манипуляция страхом	«Не будешь учиться, станешь бомжом» «Если я и дальше буду работать в этой конторе, у меня будет инфаркт» «Оленька, мне тут прислали резюме одного очень перспективного молодого сотрудника. У вас с ним как раз один профиль»	«Я не знаю, как тебя еще заставить учиться» «Приготовься, я скоро уволюсь» «Незаменимых нет, соберитесь, дорогуша»	Использование людских страхов – одни из самых любимых приемов манипуляторов всех типов и мастей. Очень часто они играют на недостаточной информированности человека. Поэтому, если вам регулярно пудрят мозги по поводу неких мифических опасностей и призывают сделать то или иное, чтобы избежать их – наведите справки.

1	2	3	4
<p>Манипуляция неуверенностью в себе</p>	<p>«математику ты сделала, я вижу. А давай посмотрим, что у тебя не получается?»</p> <p>«Ты собираешься съесть на ночь печенье? Ну давай-давай. Я пока в комп поиграю»</p> <p>«Переведите, пожалуйста, небольшой текст с китайского. Вот вам словарь, у вас есть полчаса»</p>	<p>«Ты все равно ни на что не способна без моей помощи»</p> <p>«Я имею право делать, что хочу»</p> <p>«Не зарывайся, я здесь начальник»</p>	<p>Манипуляция - это всегда вопрос власти, а в данном случае он стоит наиболее остро. «Я – начальник, ты – дурак», - так можно перефразировать большую часть приведенных здесь высказываний. Проблема начальника-манипулятора (будь он мамой, папой, боссом или президентом) заключается в том, что он не обладает реальным авторитетом, не является властью, но хочет ей быть. С ним, безусловно, можно начать играть в «поддавки» и льстить. Но этой лести ему никогда не будет достаточно. Он будет ненадолго успокаиваться, а потом вновь и вновь искать подтверждение своей состоятельности за счет чужих недостатков. Однако, манипулировать вами он сможет только в том случае, если вы по поводу своего недостатка переживаете. Примите себя и свои слабости или избавьтесь от них.</p>
<p>Манипуляция чувством вины</p>	<p>«Опять получила два по физике? Тогда будешь мыть полы»</p> <p>«С Зинаидой в кафе ходила, пока я тут один голодный с детьми сидел?»</p> <p>«Возьмите сегодня отгул, не переживайте я сделаю за вас вашу работу»</p>	<p>«Мне лень мыть полы, но неудобно тебя просить об этом»</p> <p>«Завтра хочу после работы сходить к друзьям, но ты меня просто так не отпустишь, будешь пилить»</p> <p>«Работу-то я сделаю, а потом припомню вам этот случай»</p>	<p>Такая манипуляция очень распространена в семейной жизни, ее частое использование приводит к тому, что муж и жена начинают играть в увлекательную игру – коллекционирование чужих провинностей. Кто больше насобирал, тот выиграл, читай – получил права на реализацию своих сокровенных желаний. Хотя совершенно непонятно, почему это само собой разумеющееся право нужно завоевывать таким странным и неприятным способом?</p>
<p>Манипуляция чувством гордости (идеей «сверх я»)</p>	<p>«Почему ты боишься прыгнуть с вышки, ты же отличник?»</p> <p>«Работала сверхурочно, устала? Бедняжка. Но ты же у меня такая умница, уберись в комнате, сбегай за пивом, сейчас ко мне Петрович придет»</p>	<p>«Не трусь»</p> <p>«Твой перфекционизм плюс моя лень. Мы – идеальная семейная пара»</p> <p>«на вашем тщеславии мы решили немного сэкономить»</p>	<p>Тщеславие возведено в ранг главной идеи западной цивилизации. Быстрее, выше, сильнее и дальше со всеми оставками вплоть до конечной. Главное не останавливаться и не задумываться. Хотя Карл Юнг, психолог, философ и вообще толковый человек, говорил о том, что первая половина жизни – это учеба, поиски работы, женитьба. Беготня, одним словом, но беготня оправданная. Если во второй половине человек патологически настроен на приобретение и стремление кого-то догнать – он заболевает.</p>

	«Мы знаем, что вы – перспективный сотрудник. Мы в вас верим, поэтому предлагаем вам повышение, правда с сохранением старой зарплаты»		
Манипуляция чувством жалости	«Тебе меня совсем не жалко, я так устаю, а ты не ешь совсем ничего» «У меня весь день голова болит, кстати, супруги Лютые зовут нас на уикенд. Жалко ты не сможешь поехать» «Помните у меня хомяк был. Белый такой. Пушистый. Умер. Можно я уйду пораньше?» «Наша партия Филолетовых, конечно же, не сможет получить парламентское большинство. За нами же не стоят олигархи. И эфирного времени нам не предоставляют...»	«раз тебе меня жалко, сделай то, что я хочу»	Манипуляция такая, немного детская, школьная – «Мариванна, у меня зуб заболел, можно я домой пойду». Существуют очень коварные и тонкие манипуляторы чувством жалости - "жертвы", которые все время жалуются на жизнь и собирают дивиденды – слова ободрение и помощь. Эти "жертвы" также являются вампирами. Они могут бесконечно долго обсуждать с вами их жизненную ситуацию, но никогда не сделают ничего, чтобы что-то изменить. Потому что они – счастливые жертвы.

### Как не стать жертвой манипулятора

Прежде всего, нужно осознать, что идет манипуляция. Смутное беспокойство, нежелание делать, то, на чем настаивает манипулятор, внутреннее сопротивление или ступор,- всё это признаки что вами манипулируют.

**Шаг первый.** Логика: поскольку чаще всего в манипулятивном сообщении нет никакой связи, между первой частью и второй («если ты будешь пить ходить в спа салон, я не буду зарабатывать деньги»), можно объяснить манипулятору, что в его фразе отсутствует логика. Иногда это помогает.

**Шаг второй.** Неловкость: иногда манипулятивное высказывание звучит вполне логично, но имеет скрытый подтекст. Ставить манипулятора в неловкое положение – увлекательное занятие. «Ты говоришь, что очень любишь меня, потому что хочешь пойти попить пива с друзьями? Ну так, так и говори».

**Шаг третий.** Оцените: обычно манипулятор не уверен в себе, а иначе, зачем бы ему манипулировать? Своим поведением, он пытается обеспечить себе власть над окружающими, хотя больше всего его заботит собственная безопасность. Дайте ему почувствовать себя комфортно, скажите, что понимаете, цените и принимаете его. Увидите, тяга превращать людей в марионеток уменьшится.

**Шаг четвертый.** Сделайте свой выбор: манипулятор давит на ваши чувства и надеется тем самым заставить сделать то или иное. Однако, то, что люди заставляют нас испытывать те или иные чувства – это миф. Чувства находятся внутри нас и никто кроме нас не в состоянии их «включить» и «выключить». Вас пугают? Ответьте иронией. Вас берут на «слабо»? Ответьте удивлением. Вас выводят из себя? Помните о том, что это лишь приглашение, которое вы можете принять и от которого вы можете отказаться. Манипулятор будет озадачен.

**Шаг пятый.** Понять себя: в каждой семье принято реагировать на события определенным образом. В одной семье принято над всем подшучивать, в другой – расстраиваться по поводу и без, в третьей – винить в своих бедах только себя и посыпать голову пеплом. Дети, которые выросли в этих семьях, получают эту «ведущую» эмоцию по наследству. Они будут иронизировать, печалиться и мучиться чувством вины соответственно, чаще, чем другие. Можно предположить, что когда эти дети вырастут им будут чаще попадаться манипуляторы, которые будут играть именно на их «ведущем» чувстве. Исходя из этого, всем можно посоветовать понять, какая именно эмоция им досталась от родителей. А дальше вернуться к предыдущему пункту.

**Время манипулятора:** манипулятор очень редко живет настоящим. Чаще всего, он либо вспоминает прошлое – «я не могу оправиться после того, как моя кошка пять лет назад выпрыгнула с балкона» - и еще в нем оправдание своим недостаткам и бездействию.

Либо он говорит о каком-то туманном будущем «не будешь есть котлеты, не поступишь в институт» или «мы в вас верим и когда-нибудь непременно это отразится и на вашем финансовом отношении». Но здесь и сейчас у манипулятора ничего не происходит. Ему все время некогда, он постоянно занят.

## **Рефлексивное управление – технология принятия манипулятивных решений**

**Виктор Пелевин** о выборе решения: «Главная проблема как раз в том, чтобы избавиться от свободы выбора, жёстко подвести к нужному решению, сохранив уверенность, что выбор свободный. По научному это называется принудительным ориентированием» [62, С. 80]. Именно эта ситуация — неявное принудительное ориентирование при выборе субъектом решения — и была названа В. Лефевром *рефлексивным управлением*.

В ранних работах [61, 63] рефлексивное управление рассматривалось им как управление решением противника в ситуациях конфликта и определялось следующим образом: «Процесс передачи оснований для принятия решения одним из противников другому мы называем рефлексивным управлением. Любые обманные движения, провокации и интриги, маскировки, розыгрыши, создание ложных объектов (и вообще ложь в любом контексте) представляют собой реализации рефлексивного управления» [63, С. 36]. Любая из техник, применённая сама по себе, может быть легко обнаружена. Но если они применяются в комбинации и делается это так тонко, что методы сменяют друг друга постоянно, а интенсивность всё время остаётся на границе восприятия, достигается практически стопроцентная точность манипулирования при его полной незаметности [75, С. 88].

Ключевое слово — *манипуляция*. Испокон веков люди были и остаются объектом манипулятивных воздействий. Манипулятивные воздействия на личность, на её представления и эмоционально-волевую сферу, на индивидуальное, групповое и массовое сознание, есть инструмент психологического давления с целью яв-

ного или скрытого побуждения индивидуальных и социальных субъектов к решениям, а значит и действиям в ущерб собственным интересам в интересах отдельных лиц, групп или организаций, осуществляющих эти воздействия.

Преобладают два основных механизма манипулятивных воздействий.

**Первый — психолого-психиатрический.** Здесь лидируют Э. Шостром (см., например: «Человек-манипулятор». — М., 2002) и Э. Берн — автор книг «Игры, в которые играют люди» и «Люди, которые играют в игры» (М., 2008). Оба эти автора базируются на психотерапевтической практике и вглубь механизмов манипуляций особенно не заглядывают.

**Второй контекст — политико-идеологический,** несущий отпечаток Холодной войны и описывающий, прежде всего, её информационно-пропагандистский арсенал (см., например: Шиллер Г. Манипуляторы сознанием. — М., 1980). Этот автор фокусирует внимание на технологиях «промывания мозгов», чем собственно и заняты средства массовой информации.

В термине «манипуляция» заложен негативный, провокативный контекст. Отдельные виды манипулятивных воздействий (будь-то грубая пропаганда или изощренные PR-акции), обращённые к трудовым коллективам в целом или адресованные конкретным лицам, способны серьёзно нарушить нормальное функционирование и жизнедеятельность социальных отношений, организационных структур, социально-трудовых связей и объединений, как в рамках отдельного предприятия или организации, так и на уровне государства. Эти воздействия следует квалифицировать именно как негативные, так как они вызывают психоэмоциональную и социально-психологическую напряжённость, искажение нравственных критериев и норм, морально-политическую дезориентацию и, как следствие, неадекватное поведение отдельных лиц, групп и масс людей. Если все суммировать, то можно прийти к тяжёлым последствиям — глубоким трансформациям индивидуального, группового и массового сознания, изменениям морально-политического и социально-психологического климата.

*Манипулятивные воздействия* — это ядро рефлексивного управления. Лефевр так характеризует его в своей последней книге [62, С. 9]: «Рефлексивное

управление — это информационное воздействие на объекты для описания которых необходимо употреблять такие понятия, как сознание и воля. Объектами такого рода являются и отдельные люди, и объединения людей».

Термин «рефлексивное управление» может пониматься в двух смыслах. Во-первых, как искусство манипуляции людьми и объединениями людей. Во-вторых, как специфический метод социального контроля».

***Рефлексивное управление** — это воздействие на субъектов, склоняющее их принять решения, заранее подготовленные управляющей стороной.*

Различают четыре типа рефлексивного управления:

1. Манипулирование посредством влияния (прямое воздействие);
2. Манипулирование путём изменения отношений (между индивидами в группе);
3. Манипулирование порядком значимости;
4. Воздействие на неосознанную сферу субъектов [63, С. 89].

Рефлексивное управление происходит, когда орган управления передаёт управляемой системе побуждения и основания, которые послужат поводом достигнуть желательного решения [60]; его сущность содержится в строгой тайне. Рефлексивное управление, — продолжает этот эксперт, — эксплуатирует мораль, психологический и другие факторы, а также персональные характеристики людей. [Там же, С. 29–30]

Та сторона, которая используется рефлексивное управление с самым высоким качеством «рефлексии» (более способная к имитации мыслей другой стороны или предсказанию её поведение) будет иметь лучшие возможности достижения собственной цели. Качество «рефлексии» зависит от большого количества факторов, наиболее важные из них — аналитическая способность, общая эрудиция и опыт.

Используются различные методы рефлексивного управления, включая «камуфляж» (на всех уровнях), дезинформацию, провокацию, шантаж, а также компрометация различных должностных лиц и чиновников. Таким образом, рефлексивное управление сфокусировано скорее на менее осязаемом субъективном элементе «искусства боя», чем на более объективной «военной науке».

Генерал-майор М. Д. Ионов первым показал необходимость комбинированного использования рефлексивных методов для организации рефлексивного управления [44, С. 44–45]. Он сформулировал четыре основных метода передачи информации противнику, чтобы способствовать организации контроля над ним. Они служат как контрольный список для принимающих решения командующих на всех уровнях. Давление власти, включая использование превосходящей силы, демонстрацию силы, психологические атаки, ультиматумы, угрозы санкций, угрозы риска (проявляющиеся через фокусировку внимания на иррациональном поведении руководства, или делегировании полномочий безответственному лицу), военная разведка, провокационные маневры, испытания оружия, ограничение доступа противника или изоляция определённых областей, увеличение боевой готовности вооружённых сил, формирование коалиций, официальное объявление войны, поддержка дестабилизирующих ситуацию внутренних сил во вражеском тылу, организация ограниченных забастовок, вывод из строя отдельные вооружённые силы, «нагнетание» и рекламирование победы, демонстрация безжалостных действий и демонстрация милосердия к союзнику противника, который прекратил сопротивление [Там же, С. 46–47].

В качестве *приемов*, предлагаются

- представление ложной информации о ситуации, включая маскировку (показ слабости в сильном месте),
  
- создание ложных сооружений (показать «силу» в слабом месте),
- оставление одной позиции для укрепления другой,
- сокрытие истинных взаимосвязей между подразделениями или создание ложных,
  
- поддержание секретности новых видов оружия,
- блеф по поводу оружия,
- изменение методов проведения операции
- преднамеренная потеря важных документов.



Провоцирование противника к *поиску новых направлений эскалации или свёртывания конфликта* включает:

- преднамеренная демонстрация особой цепи действий,
- нанесение удара по опорному пункту противника, когда его там нет,
- подрывная деятельность и провокации,
- оставление открытыми маршрута для выхода противника из окружения,
- принуждение противника совершать карательные действия, приводящие к расходованию вооружённых сил, ресурсов и времени.

Воздействия на *алгоритм принятия решения* противником, включаются:

- систематическое проведение игр, через которые воспринимаются типовые планы,
- публикация преднамеренно искажённой информации;
- воздействие на элементы системы управления и ключевые фигуры путём передачи ложных данных об обстановке;
- действия в резервном способе;
- совершение действий для нейтрализации оперативного мышления оппонента.

Чтобы *изменить время принятия решения*, можно воспользоваться:

- неожиданным началом военных действий;
- передачей информации об обстановке аналогичного конфликта.

Работая над тем, что кажется выполнимым и предсказуемым, вторая стороны конфликта принимает необдуманное решение, которое изменит способ и характер всей ситуации.

Согласно Ионову, нужно оценивать человеческие цели для рефлексивного управления личностью или группой с учётом индивидуальной или групповой психологии, способа мышления и профессионального уровня подготовки.

Об информационном воздействии рефлексивного управления писал видный военный теоретик полковник С. А. Комов, который был, как считают американские эксперты, и наиболее плодотворным автором по тематике информационных войн в 1990-е годы. Комов поддержал придаваемое Ионовым значение рефлексивному

управлению, дав ему другое название, – «интеллектуальные методы информационной войны». Он перечислил основные элементы «интеллектуального» подхода к информационной войне, который описал как [50, С. 18–22]:

– отвлечение внимания (создавая реальную или мнимую угрозу одному из жизненно важных дислокаций противника (флангам, тылу и так далее) – во время подготовительной стадии военных действий, тем самым вынуждающих его пересматривать здравый смысл своих решений);

– перегрузка (за счёт часто посылаемых противнику больших объёмов противоречивой информации);

– паралич (создавая восприятие специальных угроз жизненным интересам или наиболее слабым местам);

– истощение (заставляя противника выполнять бесполезные действия и, таким образом, приводя вооружённые силы к истощению ресурсов);

– обман (провоцируя противника передислоцировать вооружённые силы к угрожаемому региону во время подготовительных стадий военных действий);

– раскол (убеждая противника, что он должен действовать вопреки интересам коалиции);

– успокоение (заставляя противника полагать, что скорее осуществляется обучение предварительно спланированным операциям, а не приготовления к наступательным действиям – и таким образом снижая его бдительность);

– устрашение (создавая восприятие непреодолимого превосходства);

– провокация (навязывая противнику совершение действий выгодных для вашей стороны);

– предложение (предлагая информацию, которая задевает противника юридически, нравственно, идеологически или в других сферах);

– давление (предлагая информацию, которая дискредитирует правительство в глазах населения).

## Стратегемы

Приёмы рефлексивного управления нашли достойное место в истории военного искусства под названием «стратегема» – в трактате о воинском искусстве Сунь У (Сунь-цзы), современника Конфуция (551–479 до новой эры), непосредственно в заголовке первой главы: «Война – это путь обмана». Это понятие существует в культуре Китая не менее трёх тысяч лет. Воинское искусство определяется как искусство введения в заблуждение.

Остановимся на стратегеме 13 фон Зенгера – стратегеме провокации:

### ***13. Бить по траве, чтобы испугнуть змею.***

*Задача:* Разведка боем, осуществление чего-либо на первый взгляд бесполезного («бить по траве»), провоцируя ответ противника («испугнуть змею»). Провокация с целью вынудить объект раскрыть своё местоположение, планы, стратегию и другую информацию, а также с целью мотивировать противника на какие-либо действия или, наоборот, бездействие.

Данная стратегема имеет широкий диапазон применений, как в военном, так и в социальном контексте. Провокация, по сути, – создание конфликтной ситуации («акции») для получения какой-либо, нередко чрезмерной, а отсюда и неосторожной, «реакции». Такой «реакцией» могут стать угрозы, претензии, необоснованные требования или обвинения, невежливость, нахальство, высказывание гнева, равнодушия или пренебрежения, недовольства, противоречивые неясные заявления, двусмысленные намёки и любые другие действия... и так далее.

Также эффективными могут быть странные, непривычные или неожиданные действия. Обычно, правильно осуществлённая провокация вызывает у объекта высказывания или действия, от которых ему следовало бы воздерживаться. Самоуверенная, неверно проведённая провокация может вызвать ещё большую настороженность и закрытость, а иногда и попытку создания ложной «реакции», то есть вброса дезинформации. Альтернативное название данной стратегемы — уловка «раздразни генерала» или стратегема «подначивания военачальника».

В Византии военная хитрость была обыденным и широко распространённым явлением. В конечном счёте, основной целью проведения различного рода манипуляций является достижение результата. Однако, хитрости и обману в межличностных коммуникациях не тождественно моральная вседозволенность. В общении нередко возникают ситуации, когда необходимо осуществить, что-либо неизбежно затрагивающее интересы или чувство собственного достоинства другого человека, что культурологически почти всегда рассматривается отрицательно.

Стратагемы помогают, например, донести до учителя, клиента, делового партнёра или начальника на работе необходимую для общего дела критику или откорректировать в нужном ключе его поведение, не затронув достоинства и не понизив статуса человека. «Ложь во спасение» ради сохранения внешнего «декора» носителями западных ценностей иногда может восприниматься как прямой обман, тормозящий прогресс. Вопрос о том, можно ли обманывать других с целью достижения определённого результата и при этом оставаться в своих глазах и глазах общества моральным человеком не так прост. Многие исследователи отмечают, что наиболее важными элементами китайского подхода к стратегии, во многом в отличие от подхода западного, являются принципы непрямых действий, ненасилия и избегания конфликтов, когда прилагаются все усилия для разрешения любой ситуации мирным путём и извлечения выгоды обеими сторонами, даже тогда, когда одна из них остаётся проигравшей.

### **Мечь уволенных сотрудников бывшим работодателям**

Отношения работника и работодателя особенно в периоды экономических кризисов нередко обостряются. Закон гарантирует равноправие и защиту интересов как работников, так и работодателей. Однако трудовое законодательство ориентировано прежде всего на работника, нуждающегося в повышенной социальной защите. И, к сожалению, на практике работодателю нередко приходится сталкиваться со злоупотреблением трудовыми правами со стороны персонала.

Чаще всего работники обращаются в суд или комиссию по трудовым спорам. Наиболее распространены требования восстановить на работе, выплатить заработ-

ную плату (в том числе за время вынужденного прогула), компенсировать причиненный моральный вред, изменить запись в трудовой книжке, отменить дисциплинарное взыскание. Работник имеет право обратиться в суд в течение месяца со дня выдачи трудовой книжки, а если есть уважительная причина (болезнь, уход за членами семьи и т. п.), то иск может быть подан и позже. Но даже если уволенный сотрудник пропустит срок без уважительной причины и суд откажет ему в приеме иска, но при этом в судебном решении будет указано, что увольнение незаконно, то это позволит работнику обратиться в прокуратуру или трудовую инспекцию. И уже эти инстанции могут потребовать от работодателя выплатить заработную плату.

На практике нередки случаи мести бывшим работодателям. **Формы** могут быть следующими: *содействие конкурентам; раскрытие коммерческой тайны; причинение материального ущерба; захват оборудования и материальных ценностей; использование ресурсов работодателя для личных нужд; распространение сведений, порочащих деловую репутацию компании. Судебная практика кризисного времени.*

#### **Примеры мести бывших сотрудников [47]**

**Шантаж.** Сотрудник небольшой московской производственной компании, уволенный весной 2009 года за мошенничество с отгружаемыми клиентам товарами, создал в Интернете блог, где стал размещать негативную информацию о компании. В частной беседе с бухгалтером компании он пообещал удалить все записи, порочащие деловую репутацию компании, за 50 тыс. рублей. Компания не стала платить деньги. К несчастью для нее, поисковый запрос в «Яндексе», содержащий наименование фирмы и слово «вакансии», в первой строке выдает ссылку на вакансии компании, размещенные на сайте Job.ru, а во второй — тот самый блог.

**Погром.** Сотрудники компании Renault (по оценкам полиции — 2400 человек, по заявлению самих протестантов — 5000 человек), уволенные из компании в связи с кризисом, в октябре 2008 года устроили погром на Парижском автосалоне. Они взрывали петарды, громили рекламные баннеры и выставленные на стендах автомобили.

**Взлом сервера.** Австралийский программист, работавший в течение трех месяцев над поддержкой и модернизацией правительственных компьютерных систем, отомстил за увольнение, взломав правительственный компьютерный сервер и удалив из базы данных все сведения о более чем 10 тысячах служащих. Также пострадали серверы министерства здравоохранения, тюрьмы и суда, что обошлось правительству Австралии в сумму, превышающую 650 тыс. долл. США[47].

**Атака компьютерными вирусами.** Американский программист, уволенный из компании — поставщика IT-систем для точек быстрого питания, в отместку устроил кибератаку на компьютеры организации. Он разместил три вредоносных файла, что привело к заражению 25 серверов. Затраты на восстановление составили в общей сложности 49 тыс. долл. США[47].

**Кража.** В последний рабочий день обиженные сотрудники выносят из компании все, что могут (причем даже то, что им не нужно). Помимо канцтоваров, крадут списки рассылок, персональные данные работников, информацию о заказчиках и прочие сведения. Информацию записывают на CD, DVD, флеш-накопители, отправляют данные по почте на свои личные электронные адреса.

**Доносы.** С начала кризиса все больше российских уволенных сотрудников стучат на своих бывших работодателей в некоммерческое партнерство поставщиков программных продуктов (сообщая об использовании нелегального программного обеспечения), а также в трудовую и налоговую инспекции (о серых и черных зарплатных схемах).

**Причинение вреда здоровью.** В 2001 году уволенный продавец магазина компьютерной техники в Гонконге плеснул своему бывшему начальнику в лицо серную кислоту. За это суд приговорил его к 10 годам тюремного заключения.

### **Последствия для работодателя, если работник обратился в суд**

**Восстановление сотрудника на работе.** Если суд восстанавливает работника в должности, компания обязана выплатить ему средний заработок за время вынужденного прогула (то есть с даты увольнения по дату восстановления). В качестве примера можно привести случай с омской компанией по производству яй-

цепродуктов. Работник этой компании написал заявление об увольнении по собственному желанию (причиной послужили задержки выплат заработной платы). Однако в его трудовой книжке была сделана запись о том, что он уволен за неоднократное неисполнение трудовых обязанностей без уважительной причины. Сотрудник обратился в суд, который удовлетворил его иск и постановил изменить запись в трудовой книжке, выплатить задолженность по заработной плате в размере 2,5 тыс. руб., оплатить вынужденный прогул в размере 50 тыс. руб., а также компенсировать моральный вред в размере 2 тыс. руб. Чтобы взыскать с компании денежную задолженность, судебный пристав наложил арест на компьютеры и мебель организации[47].

***Наложение штрафов на компанию и Генерального Директора.*** За нарушения компанией трудового законодательства предусмотрен штраф в размере от 30 тыс. до 50 тыс. руб. или административное приостановление деятельности на срок до 90 суток (ст. 5.27 КоАП). Размер штрафа, налагаемого на руководителя, составляет от 1 тыс. до 5 тыс. руб. Если руководитель ранее уже подвергался административным санкциям за нарушение трудового законодательства, предусмотрено наказание в виде дисквалификации на срок от одного до трех лет (та же статья КоАП; подробнее об этом читайте в журнале «Генеральный директор», № 6, 2008). Уголовным кодексом (ст. 145) предусмотрена ответственность руководителя за необоснованное увольнение беременной женщины или женщины, имеющей детей в возрасте до трех лет: штраф в размере до 200 тыс. руб. или обязательные работы на срок от 120 до 180 часов.

***Возмещение морального вреда.*** Работник может потребовать от компании компенсировать ему моральный вред в случае неправомерного увольнения, вынужденного прогула, задержки зарплаты, незаконного перевода на другую работу, задержки выдачи ему трудовой книжки. В судебной практике известны случаи выплат в размере 30-40 тыс. руб. Это значительные суммы, и они являются скорее исключением из правил. Обычно подобные выплаты составляют менее 5 тыс. руб.

Если работник докажет, что неправильная формулировка причины увольнения помешала ему устроиться на новую работу, суд может не только обязать компанию изменить запись, но и взыскать средний заработок за время вынужденного прогула.

### **Мотивация персонала с использованием нейролингвистического программирования (НЛП)**

Суть метода — нахождение паттернов по различным шкалам во время интервью, которые позволяют составить профиль работника на основе анализа речи и внешнего поведения и определить с помощью этого профиля, как мыслит человек, каковы его мотивы, ценности и приоритеты (табл.2).

Таблица 2. Нахождение паттернов по различным шкалам [77]

<b>КЛАССИФИКАЦИЯ МИРА (по первичному интересу)</b>			
Люди Процедуры- Ценности Про- цессы	Вещи - Место Время действия		
<b>1. СТИЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ ИНФОРМАЦИИ</b>			
Большой размер обобщений – 85% населения	Маленький размер обобщений – 15% населения		
Тяготеют суммировать задания или события, описывать внешние	Концентрируются на деталях работы, информацию систематизируют,		
<b>КЛАССИФИКАЦИЯ МИРА (по первичному интересу)</b>			
Люди Процедуры – процессы	Ценности	Вещи – действия	Место – Время
<b>1. СТИЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ ИНФОРМАЦИИ</b>			
Большой размер обобщений – 85% населения	Маленький размер обобщений – 15% населения		
компоненты задания, концентрироваться на глобальных уровнях обобщений. Чувствуют себя комфортно, используя абстрактные примеры и большую рамку, говоря о направлении, целях и задачах. Главное — общая концепция, а детали можно опустить, чтобы подчеркнуть общую идею. Человек стратегии	стараются подробно и точно указать кто, что, когда, где. Предпочитают работать по инструкции, в которой все расписано. Любят точные науки, тяжело воспринимают абстракции и обобщения. Человек пошаговой тактики, промежуточных побед, предпочитающий «синицу в руках, а не журавля в небе»		
<b>2. ФОКУС СРАВНЕНИЯ</b>			
<b>Сходство</b>	<b>Сходство с различием</b>	<b>Несовпадение</b>	
От 5 до 10% населения	65% населения	24% населения	
Чувствуют себя наиболее комфортно, когда мир неизменен	Принимают некоторые изменения, если они проходят не слишком часто	Любят приступать к новому, революционному, исключительному. Хотят видеть, как вещи улучшаются	



В работе предпочитают рутину, стабильные ежедневные паттерны, работу на одном месте. Время стабильности — 10 лет и более	В работе любят делать похуже, но улучшенное или исправленное. Стремятся к изменениям, но удобным и закономерным. Время стабильности от 3 до 7 лет	В работе любят внедряться в новые области, делать новое, изменяющееся. Как только достигают успеха, переходят к новому. Время стабильности год или 0,5 года и меньше
Не адаптивны к изменениям в целях, планировании, работе. Испытывают стресс и могут уйти с работы при слишком больших изменениях. Если рабочее окружение остается неизменным, на них можно вполне положиться	Адаптивны к некоторым изменениям в целях и заданиях, если общее направление остается неизменным. На них можно положиться при внедрении некоторых инноваций	Адаптивны к любым изменениям, любят менять окружение и форсировать инновации. Выполнение работы зависит от их верности проекту и возможности генерировать уникальные идеи или создавать новые элементы
Мотивация стабильностью, предсказуемостью, соблюдением всех норм и инструкций, вознаграждением за выслугу лет, дополнительной корпоративной пенсией	Любые способы материальной и нематериальной мотивации, сбалансированные и просчитанные по различным элементам и направлениям	Мотивация достижением результата, вознаграждением новой идеи, проекта, открытия, предоставлением возможностей для творчества и самосовершенствования

### 3. ПЕРСПЕКТИВА

Стремление	Избегание
Характеризуются стремлением вперед к позитиву, говорят о том, что делать и как достичь цели, используют позитивную структуру предложений («я этого хочу»), жесты, символизирующие энергию и движение. Успешно общаются с другими людьми, живут идеями и их воплощением в жизнь, открывают перспективы подчиненным Мотивация Установка более высокой планки цели, любые формы поощрения и стимулирования	Характеризуются стремлением избежать проблем, избавиться от того, что препятствует движению. Ориентированы на поиск ошибок или негатива, избегание риска, используют негативную структуру предложений («я не хочу этого») и жесты, подчеркивающие осторожность, защищенность; испытывают трудности в общении Мотивация Постановка достижимых целей, возможность избежать неприятностей или наказания

### 4. РЕФЕРЕНЦИЯ

Внутренняя Позиция — «я ставлю цели и решаю их сам; полагаюсь на собственный опыт и суждения; мое мнение самое важное. Внешнее признание, мысли, чувства и реакции не столь важны, я не обязан доставлять другим удовольствие». Хорошо работают в группе, если только сами устанавливают свои цели, методы и системы оценки. Часто хороший эксперт. Сложно	Внешняя Позиция — «определяющее мнение других, кто-то (чаще референтная группа) оценивает и решает, а я разделяю их мнение». Озабочены удовлетворенностью других своим поведением и работой. Важны общественное мнение и принятые нормы. Адаптивен, старается приспособиться
---	---

<p>взаимодействуют с людьми, живут в когнитивном пузыре Мотивация</p> <p>Участие в принятии решений, собственная зона ответственности, возможности для самовыражения и самоутверждения, важны удовлетворенность своей работой, местом в жизни, внутренний комфорт и гармония. Возможности для творчества</p>	<p>биться к другим людям и ситуации. Хорошо работает по указаниям других, по правилам и предписаниям Мотивация</p> <p>Важны: авторитет, похвала, одобрение (особенно референтной группы), добрые взаимоотношения, признание заслуг, награждение званием, грамотой. Хороши любые стимулы, укрепляющие позицию внутри своей референтной группы</p>
--	--

### 5. ОРИЕНТАЦИЯ В РАБОТЕ

<p><b>Процесс</b></p> <p>Мотивация регламентированностью всех процессов, структур и схем, размеренностью, стабильностью, гарантией занятости, безопасностью, промежуточным контролем процессов, надбавками, доплатами</p>	<p><b>Результат</b></p> <p>Мотивация ориентацией на результат и его быстрое достижение, высокая планка цели, итоговый контроль, оценка и вознаграждение по результату, управление по целям, конкуренция, соревнование</p>
<p><b>Процедуры</b></p> <p>Предпочитают использовать типовой путь решения проблемы, руководствуются инструкциями, нормами, правилами, стандартами. Успешно работают в иерархической культуре, на работах структурированных, регламентированных, со стабильной занятостью и предсказуемостью</p>	<p><b>Возможности</b></p> <p>Ориентированы на поиск новых путей и решений, разных подходов и вариантов. Успешно работают в адхократической культуре, на инновационных проектах, в творческих лабораториях, научно-исследовательских центрах. Мотивируются возможностью проявить себя, реализовать свои способности</p>

### 6. ПРЕДПОЧТЕНИЯ В РАБОЧИХ ОТНОШЕНИЯХ

«Одиночка»	«Менеджер»	«Командный игрок»
<p>Работают независимо над собственным проектом, не ощущают необходимости в контактах с другими, ориентированы на индивидуальные цели, результаты и вознаграждение. Нуждаются в одиночестве, не любят работать в коллективе. Положительно относятся к работе вне офиса, в командировке Мотивация Рыночная орг. культура, вознаграждение за индивидуальные результаты, делегирование полномочий и ответственности, гибкие графики работы и рабочее место, дополнительное вознаграждение за личные достижения</p>	<p>Работают в близком контакте с другими, принимая на себя полную ответственность за проект, лидеры по характеру, готовы к управлению людьми, генерируют для них идеи и осуществляют руководство их внедрением. Успехи команды под своим руководством воспринимают как свои собственные Мотивация</p> <p>Карьерный рост, статусные мотиваторы, участие в принятии решений, достижение трудных целей, авторитет в коллективе, личное развитие, обучение, совершенствование менеджерских компетенций, власть и влияние</p>	<p>Полагаются на человеческое взаимодействие, получают удовольствие от совместных усилий и обратной связи. Работа в изоляции их демотивирует. Нуждаются в поддержке, совете, участии, взаимодействии с коллегами, положительной оценке вклада в общее дело. Могут перекладывать ответственность на других Мотивация</p> <p>Клановая орг. культура, бригадная или командная работа, дружный коллектив, уважение, признание заслуг, моральное стимулирование, системы «участия», премирование за коллективные результаты, взаимовыручка и сплоченность</p>

<b>7. ОТНОШЕНИЕ КО ВРЕМЕНИ</b>		
<i><b>Время сквозное</b></i>	<i><b>Время включенное</b></i>	
Хорошо планируют время, пунктуальны, следят за временем, осознают продолжительность, долго принимают решения, события воспринимают «здесь и теперь», легко концентрируются Вознаграждение за исполнение в срок, работа по четким планам-графикам	Менее упорядочены, опаздывают на встречи, увлечены новыми событиями, быстро принимают решения, время для них — событие внезапное, имеют меньший фокус и меньшую способность к концентрации Мотивация Свободный график работы, работа по проектам, вознаграждение за идею	
<i><b>Предпочтения ко времени</b></i>		
прошлому Считают, что все хорошее следует черпать из опыта прошлого, «раньше было лучше». Любят традиции, ритуалы, легенды. Гордятся былыми наградами и заслугами. Консервативны	настоящему Живут сегодняшними успехами, текущими планами и вознаграждением здесь и сейчас. Не приносят жертв во имя будущего, не преклоняются перед прошлым	будущему В любом деле подчеркивают важность перспектив, будущих возможностей или планов, готовы принести жертвы сегодня во имя будущего. Предпочитают долговременную мотивацию

### **Вовлеченность персонала: как ее повысить**

Вовлеченность персонала не возникает на пустом месте. Чтобы работники были заинтересованы в успехе бизнеса, чтобы они по своему внутреннему убеждению работали с максимальной производительностью и творчески относились к трудовым обязанностям, работодатель должен обеспечить соответствующие условия, создать такую атмосферу, при которой работник хочет и может реализовать свой имеющийся потенциал в полном объеме. Расскажем, какие оригинальные способы повысить вовлеченность персонала используют в своей практике российские компании.

#### **Что такое вовлеченность персонала**

На первый взгляд цели и задачи работодателя и наемных работников не совпадают. Стратегическая задача работодателя — получение максимальной прибыли при минимальных затратах, а наемного работника — дороже продать свой труд, то есть получать максимально высокую зарплату за одинаковое количество прикладываемых усилий.

Долгое время такое положение вещей считалось вполне естественным, и было в основе многих методов и теорий организационного управления, которые нельзя назвать ни эффективными, ни верными. Этот подход полностью исключал использование такого мощнейшего мотивационного инструмента, как вовлеченность персонала – заинтересованности работников в результатах своего труда и достижении стратегических целей компании.

Вовлеченность сотрудников проявляется не только в том, что они заинтересованы в успехе компании, лояльны ей и удовлетворены содержанием своего труда, но и проактивны и при этом им обеспечена перспектива личного и профессионального роста. Это позволяет им принимать и участвовать в формировании и развитии корпоративной культуры, поддерживать в компании командный дух и здоровые рабочие отношения.

### **В чем преимущества вовлеченности персонала для компании**

О том, что вовлеченность персонала – условие высокой конкурентоспособности и эффективности предприятия, свидетельствует статистика. По данным агентства Gallup, в среднем, количество вовлеченных сотрудников в стабильно развивающихся компаниях составляет порядка 60%, в то время как в тех компаниях, которые занимают лидирующие позиции на рынке, этот показатель не ниже 90%.

### **Важные выводы**

Повышение количества вовлеченных сотрудников дает для компании:

- Повышение производительности;
- Внедрение новых методов и идей, основанных на знании особенностей конкретного производства;
- Привлечение новых клиентов и расширение рынков сбыта;
- Лояльных сотрудников, не стремящихся сменить работу;
- Экономии на поиске, подборе, адаптации и обучении персонала.

### **Как HR-у управлять вовлеченностью персонала**

Практика показывает, что вовлеченность персонала вполне поддается оценке и администрированию. Но, чтобы успешно управлять вовлеченностью персонала,

необходимо соблюдение нескольких условий, основными из которых является доверие к руководству компании и понимание направлений и целей ее развития. Поскольку олицетворением компании является ее руководитель и на него, как правило, равняется весь коллектив предприятия от руководителей подразделений до рядовых исполнителей, его участие в формировании вовлеченности персонала является не рекомендацией, а одним из требований.

Персонал, кроме того, должен четко видеть зависимость между условиями своей работы, карьерой, заработной платой и успешностью компании, стабильностью ее положения на рынке. К рычагам управления вовлеченностью относят перспективу развития, а, следовательно, возможности карьерного и профессионального роста для сотрудников, от которых также зависит степень вовлеченности.

### **Важные выводы**

HR-у следует учитывать, что формирование вовлеченности у сотрудников необходимо осуществлять с учетом индивидуальных особенностей, жизненных ценностей и потребностей каждого из них. Но есть и общие рекомендации:

1. У сотрудников должно быть право голоса и возможность быть услышанным, чтобы каждому из них хотелось проявить себя и, следовательно, как можно полнее раскрыть свой профессиональный и личностный потенциал;
2. Справедливая и открытая система оплаты труда и распределения нематериальных стимулов позволит каждому сотруднику четко видеть взаимосвязь между своим вкладом в общее дело и получаемым вознаграждением;
3. Система нематериальных стимулов должна быть адаптирована под реальные потребности сотрудников, учитывать их предпочтения; Возможность развития и роста, внедрение на предприятии образовательных программ и программ повышения квалификации, помогающих достижению этих целей;
4. Там, где нет необходимости в строгой иерархии и командном стиле управления, демократизм в общении и уважительное отношение ко всем сотрудникам, независимо от занимаемой должности, имеют положительный эффект.

## Практикум

### 1. Вопросы для самопроверки

2. Понятие манипуляции, причины, техники манипуляции.
3. Как распознать манипуляцию.
4. Способы защиты от манипуляций.
5. Психологические игры.
6. Манипулятивные системы.
7. Нейролингвистическое программирование как метод манипулирования.
8. Рефлексивное управление.
9. Сплетни в коллективе: как эффективно манипулировать кадрами.
10. Почему использование американской модели персонального менеджмента в отечественных условиях резко повышает угрозу переманивания сотрудников организации?
11. Существуют ли сотрудники, практически неуязвимые для вербовки любыми субъектами данной угрозы?
12. Могут ли в современных отечественных условиях иностранные спецслужбы выступить как субъекты вербовки сотрудников негосударственных организаций?
13. Приведите примеры, когда субъектами угрозы безопасности организации может быть искусственно создана ситуация, которая в дальнейшем используется в качестве повода для шантажа?
14. Почему обеспечение полной безопасности сотрудников от покушений невозможно даже теоретически?
15. Понятие слуха, сплетни, провокации. Причины этих явлений.
16. Закон слухов. Классификация слухов.
17. Направления намеренного использования слухов.
18. Механизмы и принципы создания слухов.
19. Сотрудники сплетничают о руководстве. Стоит ли реагировать и пытаться это прекратить?
20. В коллективе сплетничают, что у меня роман с новым сотрудником. Как развеять слухи?
21. Дружба может удачно дополнять рабочие отношения. Так ли это?

22. В коллективе есть интриган, который привносит негатив. Как его утихомирить, не давая мешать работе?
23. Сплетник в коллективе: как его вычислить и обезвредить;
24. Когда сплетники приветствуются в корпоративной культуре;
25. Что делать со сплетником, чтобы эффективно управлять персоналом;
26. Как вычислить сплетников при приеме на работу;
27. Почему в компании распространяются сплетни.
28. Управление слухами и сплетнями.
29. Провокация как метод психологического воздействия.
30. Вовлеченность сотрудников: составляем опрос и анализируем результаты
31. Как повысить мотивацию, вовлеченность и лояльность сотрудников с помощью контроля
32. Индекс вовлеченности: как повышать продуктивность сотрудников
33. Вирус вовлеченности: почему они работают за идею
34. Как управлять вовлеченностью в период изменений? Пять шагов Как повысить вовлеченность персонала
35. Обсудите, были ли в вашей жизни ситуации, не казавшиеся манипуляцией, но о которых теперь вы могли бы с уверенностью сказать, что вами манипулировали.
36. Можно ли эффективно управлять без манипулирования?

## **2. Практические задания для самостоятельной работы:**

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

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

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

### **4. Ситуации для обсуждения**

1. Какие ответы на приведенные ниже вопросы сотрудников должен дать менеджер, чтобы повысить их трудовую мотивацию?
2. Я несу ответственность за безопасность при найме сотрудников через внешние агентства по трудоустройству. Во время отпуска я получил подарок от одного из этих агентств. Могу ли я оставить его у себя?
3. В мой отдел недавно приняли на работу инженера одной из конкурирующих с нами компаний. Можно ли использовать его как источник информации о конкуренте, например о планах конкурента по созданию новой продукции?
4. У меня небольшое дело в области графического искусства, которое никак не связано с моей работой в нашей компании. Я уверен, что смогу поставлять компании превосходную продукцию по сниженной цене. Могу ли я одновременно быть сотрудником нашей компании и продавцом?



5. Могу ли я продавать продукцию или услуги, разработкой которых занимаюсь в свое свободное время?
6. Как я могу понять, что информация является конфиденциальной, если она не отмечена как таковая?
7. У меня дома произошел несчастный случай, могу ли я воспользоваться телефоном компании или должен найти платный телефон?
8. Могу ли я сообщить о предполагаемых или фактических нарушениях закона или других областей этики бизнеса, не называя себя?

**Ситуация 1.** Ч. обратилась в суд с требованием признать между ней и ООО «К» трудовые отношения (и, соответственно, оформить приказ о приеме на работу и занести запись в трудовую книжку), выплатить задолженность по зарплате в размере 140 000 руб., а также выдать полис ОМС, признать заявление об отпуске за свой счет недействительным, а подписи в зарплатных ведомостях — подложными. Ч. ссылалась на то, что работала и работает в настоящее время в ООО «К» в должности менеджера по реализации. Суд первой инстанции иск удовлетворил полностью, а суд апелляционной инстанции — частично: взыскал заработную плату в размере 70 000 руб., обязал выдать полис ОМС, признал заявление об отпуске за свой счет недействительным (постановление президиума Московского городского суда от 28.11.2008).

**Ситуация 2.** П. обратился в суд с иском к ОАО «Р», в котором с 25 июня 2004 года работал Генеральным Директором и был досрочно освобожден от должности решением общего собрания акционеров. П. требовал компенсации за задержку выплаты заработной платы и выдачи трудовой книжки (62 500,79 руб.), компенсации морального вреда (100 000 руб.) и материальную помощь (35 000 руб.). Суд удовлетворил иск частично: взыскал с ОАО «Р» 77 242,53 руб. (за задержку выплат при увольнении), 446 244,1 руб. (за задержку выдачи трудовой книжки), 30 000 руб. (за моральный вред), а также государственную пошлину в размере 6902,16 руб. (решение мирового судьи 371-го судебного участка Таганского района г. Москвы от 10.07.2007).

**Ситуация 3.** Широкую огласку в СМИ получил конфликт между сотрудниками и руководством издательского дома В2В Media (деловые журналы «Финансовый директор», «Коммерческий директор», «Индустрия рекламы», «HR Менеджмент», интернет-ресурсы E-executive.ru, E-perspektiva.ru, Hrm.ru). В конце 2008 года многим сотрудникам было предложено написать заявления об увольнении по соглашению сторон в связи с планируемым закрытием проектов издательского дома.

Никаких компенсаций, кроме заработной платы, выплата которой задерживалась с ноября, компания не предлагала. Сотрудники отказались писать заявления и в середине января 2009 года подали иски о выплате задолженности по заработной плате в Тверской районный суд города Москвы. В процессе борьбы сотрудники использовали и другие методы: написали открытое письмо в Благотворительный фонд В. Потанина, выступавший партнером B2B Media по одному из онлайн-проектов, разместили в Интернете информацию о том, что происходит в компании, открыли специальный блог, в котором отражали хронику событий и давали ссылки на публикации об этой истории в различных СМИ, и даже устроили пикет.

В начале февраля суд удовлетворил иски, обязав издательский дом выплатить задолженность по заработной плате, пени за просрочку выплаты и компенсацию морального вреда. 7 февраля в компании был официально запущен процесс сокращения, согласно которому сотрудники должны были числиться в штате и получать зарплату до мая 2009 года (в приказе о сокращении был также объявлен официальный простой: сотрудники на работу не ходили и поэтому с февраля по май получали не 100% зарплаты, а 2/3).

## **5. Проанализируйте следующие формы мотивации**

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

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

## **6. Решите кейсы**

### **КАК ПРЕСЕКАТЬ СПЛЕТНИ И ИНТРИГИ В КОЛЛЕКТИВЕ**

#### ***Кейс «Слово не воробей...»***

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

Перед менеджером по персоналу поставили задачу наладить взаимоотношения между сотрудниками. Как побороть сплетни в коллективе? Оцените свои силы в решении нестандартной задачи по пресечению интриг и недопонимания между работниками.

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

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

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

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

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

### **Пример решения кейса**

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

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

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

Наталье нужно было оставить без внимания услышанный разговор либо объяснить отношения с сотрудницами, не затаивая обиду. И если они критиковали ее

профессиональные качества, то можно было бы попросить их привести конкретные факты и предложить вместе обсудить ситуацию в ее кабинете.

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

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

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

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

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

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

## **КАК БОРОТЬСЯ С ОПОЗДАНИЯМИ**

### ***КЕЙС «Доброе утро»***

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

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

О. не хотела принимать жестких мер, например увольнять, так как боялась разрушить команду, которую с таким трудом создавала. Но после того как несколько клиентов отказались от услуг компании из-за плохой работы call-центра, руководитель вызвал Екатерину к себе и попросил сделать все от нее зависящее,

чтобы такого больше не повторялось. Она поняла, что замалчивать ситуацию бессмысленно, и решила обратиться за помощью к менеджеру по персоналу Наталье Т., чтобы вместе решить проблему с опозданиями сотрудников.

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

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

### **Пример решения кейса**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*Решение, предложенное социологами, которые занимались этим случаем.*

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

## **СПЛЕТНИ О РУКОВОДСТВЕ**

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

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

### **Пример решения кейса**

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

Сотрудники были демотивированы. Директор по персоналу поручил HR-менеджеру выяснить, кто является источником таких слухов. Оказалось, заместитель одного из этих новых начальников. Причем она замечательно общалась со своим новым шефом, а за глаза говорила о нем неллицеприятные вещи. HR-менеджер поступила радикально: увидев однажды, как сотрудница беседует со своим новым

начальником, подошла и в лоб спросила обоих, правда ли то, о чем говорят? Лицо сотрудницы в тот момент переменялось до неузнаваемости, она стала лепетать что-то невнятное. Ее было немного жалко. Однако в скором времени слухи утихли. Разумеется, это не единственный способ борьбы со сплетниками. Ведь сплетничают по разным причинам (из-за зависти, от безделья, желания отомстить за обиду, навредить карьере, из-за недостатка информации, желания привлечь к себе внимание). А значит, и реагировать на вымыслы надо по-разному. Как ни странно, сплетни иногда даже полезны.

## **ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО РЕШЕНИЯ КЕЙС-ЗАДАНИЙ**

### **Кейс №1: «Усердные пчелы»**

В компании «Вымпелком»<sup>1</sup>, которая предоставляет услуги сотовой связи под торговой маркой «Билайн», как уже говорилось, лучшим сотрудникам выдают броши в виде пчелы с бриллиантами.

Кроме того, за лучшую новаторскую идею в компании принято награждать призом «Бриллиантовая идея», а за самую эффективную новаторскую идею — призом «Золотая идея». Сотрудникам, проявляющим инициативность, готовность к изменениям, выдают свидетельства о признании со словами благодарности и подписью руководства; иногда в качестве поощрения лучшие сотрудники получают приглашение на ланч.

### **Кейс №2: Ценный приз**

Любое выражение общественного признания крайне важно для человека, однако в компаниях должно быть разумное сочетание программ и материальной, и моральной мотивации сотрудников. Для небольших компаний системы нематериального поощрения сотрудников менее важны: психологически не так приятно и почетно быть первым среди пяти человек, как среди 3000 сотрудников в крупных компаниях. Стоимость награды не имеет большого значения, все это носит чисто символический характер и побуждает человека работать лучше.

### **Кейс №3: Неоценимый вклад**

Эффективность моральной мотивации в цифрах оценить трудно. В конце 1990-х гг., когда программам работы с персоналом уделялось меньше внимания, чем сейчас, в компании «Норильский никель» отмечалась достаточно напряженная атмосфера в коллективе. В результате внедрения ряда социальных программ, в том числе и моральной мотивации, удалось значительно повысить лояльность персонала, создать хороший рабочий климат.

Кроме того, нематериальная мотивация позволяет сэкономить на фонде заработной платы.

## **Кейс №4: «Золотые слова»**

Определять лучших сотрудников целесообразнее по конкретному признаку, например по количеству предложенных идей или числу привлеченных новых клиентов. Совсем не исключено, что на протяжении 2—3 лет лучшим будет один и тот же сотрудник, — это повод для руководства задуматься о его повышении. Конечно, всех отличившихся менеджеров по продажам невозможно повысить до уровня руководителя отдела, но можно разработать в рамках одной позиции систему квалификаций, и, разумеется, уровень квалификации должен отражаться на зарплате.

В компании «Хегох-Евразия» система нематериальной мотивации разделена по видам деятельности. Здесь существует «Клуб 100%», членами которого становятся менеджеры по продажам, выполнившие или перевыполнившие годовой план. Сотрудник, впервые попавший в «Клуб 100%», получает аксессуары с логотипом клуба, например кожаную визитницу, и оплаченный годовой абонемент в фитнес-клуб. Если план выполнен и на следующий год, то сотрудник получает золотой сертификат, сохраняя абонемент в фитнес-клуб, и ваучер на отдых, оплаченный компанией. На третий год членства в клубе сотруднику вручают платиновый сертификат, и только в этом случае выплачивается и денежная премия.

Наличные, как признаются многие из отмеченных особыми знаками, все-таки вдохновляют их по крайней мере так же сильно, как и нематериальные поощрения. Сотрудник заполярного филиала «Норильского никеля» А. Мешков, награжденный почетным знаком компании «Норильский никель» III степени за 26-летний труд на благо предприятий корпорации, говорит: «Я горд, что коллектив и руководство компании отметили мою работу высшей корпоративной наградой». Но при этом отмечает: «Немаловажно, что кроме награды мне выдали существенную премию, и теперь можно подумать о приобретении нового автомобиля».

## **ПОВЫШЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА**

### **Кейс №1: «Я люблю свою компанию»**

*Ситуация.* Иногда руководство компании не учитывает, что отсутствие представления о целях компании, стратегических задачах, стоящих перед ней, ее организационной структуре и деятельности каждого подразделения может быть сильным демотивирующим фактором.

Сотрудник в такой ситуации чувствует себя отстраненным, неуверенным, поскольку не обладает информацией о векторе развития компании.

Необходимо провести комплекс мероприятий, которые помогут сотрудникам ощутить себя командой с общими целями. Это позволит улучшить психологический климат в коллективе, повысить мотивированность и каждому сотруднику ощутить свою значимость для компании.

#### **Задания:**

1. Проведите конкурс «Я люблю свою компанию»;
2. Создайте фильм-интервью, в котором сотрудники расскажут о том, как они понимают вовлеченность персонала и предложат способы ее повышения;
3. Поздравьте сотрудников с днем рождения.



### *Методические подсказки*

Процесс популяризации компании с целью повышения уровня вовлеченности персонала нельзя пускать на самотек.

#### ***Справка***

Чтобы съемки фильма-интервью прошли успешно, необходимо:

- получить поддержку руководителей подразделений и привлечь их к процессу съемки;
- собрать команды и предложить каждой выбрать свою тематическую направленность фильма, чтобы объединенные общей темой, все фильмы получились разные и раскрыли идею с нескольких точек зрения;
- привлечь к процессу создания фильмов как можно большее количество сотрудников, которые могут выступать не только в роли интервьюируемых, но и сценаристов, помощников режиссера, администраторов;
- обеспечить сотрудников необходимой аппаратурой и ресурсами, в том числе временем, помещением, доступом к нужной информации и пр.

Поскольку особых требований к качеству съемки не предъявляется, сотрудники вполне могут использовать встроенные в телефоны видеокамеры, но для монтажа им потребуются специальные программы. Для помощи работников можно привлечь профессиональных монтажеров, специализирующихся на съемках видеофильмов, заключив с ними договор.

#### *Чем хорош кейс «Я люблю свою компанию»*

Совместная работа над фильмом, сюжет которого объединяют темы лояльности, удовлетворенности работой и вовлеченности — не только захватывающий процесс, но и фактор нематериальной мотивации для всех его участников:

- это позволит объединить сотрудников и лучше узнать друг друга, поскольку обычно тесному общению мешает отсутствие общих рабочих тем;
- дух соревнования — это всегда энергетический заряд и положительные эмоции;
- тема значимости компании в жизни персонала позволит и рядовым сотрудникам, и руководителям осмыслить этот вопрос, задуматься об объединяющих их ценностях корпоративной культуры, принятых нормах и стандартах поведения и стиле управления;
- запоминающимся, ярким, мотивирующим и объединяющим работников событием станет обсуждение отснятого командами материала, выбор и награждение победителей.

#### **Кейс № 2. Повышаем вовлеченность персонала, обучая руководителей**

В результате решения этого кейса руководители всех уровней смогут открыто обсудить между собой те инструменты управления, которые они используют в своей работе. Совместными усилиями они смогут найти более эффективные подходы к подчиненным, что поможет повысить на порядок уровень мотивации персонала.

#### *Суть идеи*

Вовлеченность персонала во многом зависит от психологического климата в организации, а он, в свою очередь, зависит от непосредственного руководителя и его стиля управления. В компетенции менеджера входит повышение мотивации сотрудников и демонстрация их значимости для компании. Комплекс мероприятий, направленных на улучшение психологического климата в коллективах, зависит от финансовых возможностей, корпоративной культуры, специфики деятельности организации. Но обучение руководителей необходимо провести в первую очередь: они должны научиться повышать уровень мотивации сотрудников, грамотно организовывать обратную связь и применять наиболее эффективные методы и инструменты управления.

Специальные тренинги и мастер-классы — традиционная форма обучения руководителей. Стоимость их может быть различной, но HR-бюджет они способны сократить в значительной степени, что руководство совсем не радует. Поэтому лучше всего проконсультироваться, ознакомиться со специальной литературой, которую можно найти и в интернете, и сэкономить средства на обучении, проведя эти тренинги самостоятельно, не привлекая внешних провайдеров.

*Как организовать обучение руководителей для повышения вовлеченности персонала*

Попросите эффективных руководителей, лидеров коллектива — наставников, модераторов рабочих групп провести мастер-классы и поделиться опытом работы и секретами привлечения сотрудников к заботе развитии организации. Проведите мозговые штурмы с участниками таких мастер-классов: пусть они сформулируют свой взгляд и предложат свои решения, которые смогут повысить уровень вовлеченности персонала компании. Эти предложения впоследствии станут основой программы повышения вовлеченности на всех уровнях управления.

К достоинствам кейса по обучению можно отнести не только распространение передового опыта эффективных руководителей, но и то, что они могут стать «работой над ошибками», помогут избежать их в дальнейшем взаимодействии с подчиненными. Обсуждение вопросов, которые волнуют каждого руководителя, предлагаемые более опытными коллегами решения делают обучение, проводимое в такой форме, максимально эффективным.

Для закрепления полученного материала и проверки того, насколько новые знания реализуются на практике, можно провести между отделами конкурс реализованных идей, которые помогли усилить степень вовлеченности персонала и напрямую заинтересовать его в развитии организации.

*Темы для обсуждения:*

- Как, не повышая зарплату, повысить вовлеченность. Наметьте конкретные меры и требуйте отчет о выполнении
- Насколько активно сотрудники участвуют в жизни компании? Чтобы понять, рассчитайте индекс вовлеченности. Есть два способа
- Как с помощью программы лидерства повысить прибыль компании. Опыт целлюлозно-бумажного комбината. Алгоритм действий
- Как вовлечь в жизнь компании интровертов и молчунов — IT-специалистов. Поймите их стиль мышления, психологию и исходите из этого

- Все сотрудники очень удовлетворены работой в компании?
- Возможно, вы создали пристанище для лентяев.

Источник: [https://www.hr-director.ru/vovlechenost-personala?utm\\_medium=referer&utm\\_source=www.hr-director.ru&utm\\_content=1&utm\\_campaign=right\\_stat\\_block\\_dpp](https://www.hr-director.ru/vovlechenost-personala?utm_medium=referer&utm_source=www.hr-director.ru&utm_content=1&utm_campaign=right_stat_block_dpp)

### **Кейс № 3. Повысить вовлеченность персонала, проведя конкурс историй**

Менеджеры по персоналу, использовавшие этот кейс для повышения уровня вовлеченности сотрудников, отмечают, что помимо достижения главной цели смогли значительно улучшить HR-имидж организации.

#### *Суть идеи*

В любой организации известно множество позитивных примеров, когда руководители помогали сотрудникам осознать свою значимость. Ответом было чувство благодарности, испытываемое подчиненными, что улучшало результаты их труда и влияло на отношение к работодателю в целом. Подобные случаи и истории — источник кейсов для HR-специалистов. Если знакомить с ними новичков, это без каких-либо финансовых затрат повысит на порядок уровень лояльности и вовлеченности персонала. Поэтому важно, чтобы такие истории были доступны в компании, а их участники стали примером для других сотрудников и руководителей. И это вполне реализуемо с помощью специального конкурса историй.

Как организовать конкурс историй для повышения вовлеченности персонала

#### *Справка*

Подобный конкурс организовать несложно, для этого потребуется:

- проинформировать о проведении конкурса сотрудников и подключить руководство организации, которое прорекламирует его и будет агитировать сотрудников принять в нем участие;
- попросить руководителей и остальной персонал вспомнить такие истории, написать о них и прислать свои рассказы о реальных событиях, которые помогли улучшить климат в коллективе и отношение к руководству на конкурс; отредактировать рассказы (при необходимости) и выложить их в общий доступ на корпоративном портале для обсуждения и голосования;
- выбрать и наградить победителя.

Чтобы выбрать победителя, можно использовать разные способы:

- с помощью голосования на портале;
- в ходе обсуждения выбранными жюри.

А можно отказаться от присуждения единоличной победы и наградить всех тех, кто принял участие в конкурсе.

Наградить каждого участника необходимо, тем более что при выборе способа поощрения предпочтение следует отдать нематериальным призам, использовать в качестве награды публичную благодарность, присвоение определенного статуса или льготы. Это сохранит престиж участия в конкурсе и исключит ситуацию, при которой участники следующего конкурса в большей степени будут интересоваться призом, а не самим процессом.

Так, например, в одной из компаний, где проводился подобный конкурс, была рассказана история о том, что раньше в отделе продаж выход на работу нового сотрудника сопровождался стандартным объявлением в корпоративной сети. В нем указывалось только, кто он и чем будет заниматься.

Но в какой-то момент руководитель отдела ввел новое правило: поступивший на работу новичок сам должен был презентовать себя коллегам. Одним из первых, кто опробовал на себе такую презентацию, оказался новый сотрудник из Казани, который так сумел рассказать о своих родных местах и корнях, культуре и традициях народа, что по окончании работы отдел всем составом отправился на дегустацию в ресторан татарской кухни.

Такая и презентация стала настоящим событием, помогла сблизить коллектив и сократить срок адаптации нового работника. Когда об этом случае стало известно за пределами отдела, традиция такого рода презентаций стала корпоративной, что не только помогло повысить степень вовлеченности персонала, но и дало возможность быстрее адаптироваться новым сотрудникам, сокращая время на достижение ими стандартных показателей производительности.

*Обратите внимание!*

Вполне возможно, сотрудники сначала не проявят к участию в конкурсе особого интереса. Люди вообще не склонны проявлять энтузиазм и отзывчивость по приказу. Чтобы они покинули зону комфорта, HR-менеджеру придется самому активно реализовывать идею, быть примером активности и позитива. Когда будут получены первые результаты, подтянутся многие, поскольку процесс достаточно увлекателен и позволяет проявить не только профессиональные, но и коммуникативные, и организационные таланты. Признание этих талантов работодателем вызовет у сотрудников ответственное чувство благодарности и желание продемонстрировать высокие результаты.

*Чем хороши кейс «Конкурс историй»*

Конкурс поможет не только повысить лояльность и мотивацию персонала, но и позитивно отразится на HR-имидже компании — если такие истории будут выложены в сеть, даже если их опубликовать только на корпоративном сайте. Их смогут прочитать соискатели и те, кто интересуется вакансиями компании.

Это поможет кандидатам лучше понять корпоративную культуру и ее специфику, принятый в компании стиль руководства и взаимоотношений между начальством и подчиненными.

Внутренняя корпоративная информация делает вакансии предприятия более привлекательными, что упрощает и ускоряет поиск подходящих кандидатов.

#### **Кейс № 4. Повысить вовлеченность персонала можно, используя дух соревнования**

Поскольку дух соревнования — один из самых действенных инструментов не только мотивации к достижению цели, но и фактор объединения коллектива, его стоит использовать для повышения вовлеченности персонала, организовав командную игру.

### *Суть игры*

Существует множество вариантов корпоративных игр и соревнований. К достаточно простым и в то же время эффективным относится игра «Дом», в которой команды, набранные из представителей разных отделов, должны совместными усилиями в кратчайшие сроки решить общую задачу – построить макет дома из игрушечных кирпичей.

#### *Как организовать игру «Дом»*

Чтобы провести игру, приобретите строительный детский конструктор или закажите специальный «Набор юного строителя», деталей в котором будет достаточно, чтобы, например, построить макет здания офиса вашей компании.

Заручитесь поддержкой руководителей, пусть они проведут агитацию, оповестят своих подчиненных о конкурсе, соберут участников в команды. Доведите до сведения каждой команды несложные условия игры:

1. кирпичи команде будут выдаваться за выполнение корпоративного задания – проведения мероприятия, улучшающего психологический климат или условия работы, помощь сотрудникам другого подразделения;
2. дополнительное количество кирпичей команда получает в том случае, если ей удастся привлечь для совместного выполнения задания новую команду из другого отдела и объединить с ней усилия.

#### *Чем хорош кейс «Дом»*

Чтобы дифференцировать вклад каждой команды в строительство макета, кирпичи различных команд можно покрасить в разный цвет или же просто вести учет количества строительных деталей, выданных каждой команде. Такой подход поможет сохранить дух соперничества до финала игры.

Хотя каждая команда болеет за себя, но в результате все они заняты одним общим делом и конечный результат — построенный дом — является символом единения, дружбы, одной большой семьи.

Готовый макет может стать главным экспонатом будущего музея компании или наградой команде-победителю соревнования.

*Опрос показал: молодым сотрудникам не хватает общения и дружеской поддержки. Чтобы исправить это, создали «Банк идей»*

Мы попросили сотрудников высказать свои идеи о том, как организовать работу, чтобы была возможность чаще общаться с коллегами на профессиональные темы.

Мы создали «Банк идей», куда сотрудники направляли свои предложения, а мы их рассматривали.

Так, люди предлагали организовать курс йоги, собрать библиотеку для обучения новичков, ввести систему мини-тренингов, чтобы дозированно и целенаправленно обучать персонал.

Все эти идеи сотрудники сами же реализовывали в свободное от работы время. Например, курс йоги вызвалась преподавать одна из сотрудниц.

От руководства требовалось только услышать потребности людей, поддержать их в начинании.

#### *В результате*

- увеличилась работоспособность сотрудников,
- вакансии стали закрываться быстрее, а
- клиенты – выше оценивать работу наших сотрудников.

## 7. Тесты

### Тема «Вовлеченность персонала»

#### 1. Что такое вовлеченность персонала?

- a) Когда сотрудники увлеченно работают над задачей;
- b) Синоним лояльности;
- c) Проактивное участие в деятельности компании и заинтересованность в общих успехах.

#### 2. Как HR-у управлять вовлеченностью персонала?

- a) Опрашивать сотрудников о том, какова их вовлеченность;
- b) Воздействовать комплексно: выстраивать коммуникации с сотрудниками на принципах взаимоуважения и помощи в достижении целей, предоставлять возможности развития, заботиться о корпоративной культуре;
- c) Пригласить подрядчика, который в этом разбирается.

#### 3. В чем преимущества вовлеченности для компании?

- a) Менеджерам будет проще управлять сотрудниками;
- b) Плюс к лояльности, мотивации и производительности персонала;
- c) Нет преимуществ, только дополнительные траты на реализацию программ.

#### 4. На каких принципах основаны программы повышения вовлеченности персонала?

- a) Конкуренция, достижение, персональная выгода;
- b) Креативность, самомотивация, любопытство;
- c) Соревновательность, командный дух, тяга к развитию.

#### 5. Как заинтересовать сотрудников участвовать в корпоративном соревновании?

- a) Личным примером;
- b) Спустить просьбу через линейных руководителей;
- c) Дать директиву от генерального директора.

Ответы 1-с, 2-б 3-б, 4-с, 5-а

## 8. Ответьте на вопросы

1. Что такое психологические манипуляции, чем отличается манипуляция от других видов психологического влияния?

- Манипуляции и конструктивное влияние, манипулятивное и партнерское общение
  - Оправдано ли использование манипуляций – этические моменты
  - Как определить, что Вами манипулируют?
  - Практический тренинг по диагностике манипуляций в игровом упражнении и в жизни участников
2. Как увидеть эмоциональное манипулирование? Приемы и техники манипуляций
    - Виды эмоционального манипулирования
    - Приемы изменения состояния партнера
    - Давление на кнопки и запуск стереотипной реакции.
    - Применение эмоциональных манипуляций к ситуациям участников
  3. Лингвистическое манипулирование и скрытые внушения Приемы и техники манипуляций
    - Как работает бессознательная часть коммуникации?
    - Как сделать так, чтобы «неосознаваемое сообщение», которое есть в любом общении – работало на Вас, а не против Вас?
    - Примеры построения фраз со скрытым внушением
    - Речевые обороты и техники создания фраз со скрытым внушением
  4. Манипуляции, основанные на особенностях человеческого восприятия и принятия решений
    - Принципы восприятия: дефицит, симпатия, контраст и другие.
    - Примеры применения – в экспериментах и в жизни участников тренинга.
    - Техники торга и психологического давления
    - Переговорные приемы, применимые в торге и обсуждении договоренностей
    - Как противостоять этой серии манипуляций
  5. Техники противостояния манипуляциям и противодействия им
  6. Какие рыночные опасности для организации связаны с переманиванием ее ведущих сотрудников, в чем причины успешной реализации данной угрозы и какие способы противодействия ей;
  7. Возможные формы склонения сотрудников организации к различным нарушениям своих обязательств перед работодателем, состав источников (субъектов) этой угрозы и применяемых ими методов, способы противодействия данной угрозе;
  8. Причины покушений на собственников и топ-менеджеров организации, состав потенциальных заказчиков таких покушений, формы реализации угрозы и способы обеспечения физической безопасности потенциальных объектов покушений.
  9. Какие ошибки в системе персонального менеджмента чаще всего делают организацию особенно уязвимой для переманивания сотрудников конкурентами?
  10. Какие личностные качества делают сотрудника особенно уязвимым для вербовки конкурентами его работодателя?

12. В каких случаях руководителем подразделения могут использоваться прямые угрозы в адрес своего подчиненного в целях склонения его к должностному преступлению?

13. Почему не рекомендуется использовать в качестве телохранителей бывших спортсменов и офицеров войск специального назначения?

**Ответы на задания:** Перевод с английского: Что я слышу? Перевод: За сараем с утраца. Я слышал трубу гонца. Рот из рога, из плоти борода. Такие как он не роятся никогда. Что я слышал? "Ку-ка-ре-ку" он слышал. Не роятся - потому что вылупляются. :)



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

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

19. Бакшт К. Вербовка: альтернативный вариант подбора персонала// HR-portal. – [Электронный ресурс] URL.:<http://hr-portal.ru/article/verbovka-alternativnyy-variant-podbora-personala>Дата обращения 29.08.2017 .
20. Банки обяжут получать биометрические данные клиентов // HR-portal. – [Электронный ресурс] URL.:  
[http://ppt.ru/news/140170?utm\\_campaign=dailynews\\_29082017&utm\\_source=SendPulse&utm\\_medium=email](http://ppt.ru/news/140170?utm_campaign=dailynews_29082017&utm_source=SendPulse&utm_medium=email). Дата обращения 29.08.2017 .
21. Бекряшев А. К., Белозеров ИЛ. Электронный учебник «Теневая экономика и экономическая преступность».
22. Бельковец В. Персональные данные: правовая регламентация // Практическая бухгалтерия. – 2010. – №3. – С. 28 – 31.
23. Беляев С. Агрессивный рекрутинг: Партизанские методы подбора персонала// HR-portal. – [Электронный ресурс] URL.:<http://hr-portal.ru/article/agressivnyy-rekruting-partizanskiemetody-podbora-personala>Дата обращения 27.08.2017.
24. Беляев С. Партизанский рекрутинг как новый метод конкурентной борьбы // HR-portal. – [Электронный ресурс] URL.: <http://hr-portal.ru/article/partizanskiy-rekruting-kak-novyy-metod-konkurentnoy-borby>. Дата обращения 29.08.2017.
25. Бизнес и безопасность. Толковый терминологический словарь. – М.: Бек, 1995 – соответствующие термины.
26. Бизнес-разведка: законные методы и запрещенные приемы [Электронный ресурс] – URL.:  
<http://hr-portal.ru/article/biznes-razvedka-zakonnye-metody-i-zapreshchennye-priemy>. Дата обращения 27.08.2017.
27. Бородин, И. Концепция корпоративной безопасности // Материалы международной научно-практической конференции: проблемы корпоративной безопасности, Одесса: «Консалтинг», 1998.
28. Бредли Саймон (SimonBradley) Работа делится на два или новая модель занятости / Саймон-Бредли. - [Электронный ресурс] – URL.: [https://www.swissinfo.ch/rus/business/%D0%B1%D1%8B%D1%82-%D0%B8-%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4\\_%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0-%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B8%D1%82%D1%81%D1%8F-%D0%BD%D0%B0-%D0%B4%D0%B2%D0%B0-%D0%B8%D0%BB%D0%B8-%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F-%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C-%D0%B7%D0%B0%D0%BD%D1%8F%D1%82%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8/41510226](https://www.swissinfo.ch/rus/business/%D0%B1%D1%8B%D1%82-%D0%B8-%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4_%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0-%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B8%D1%82%D1%81%D1%8F-%D0%BD%D0%B0-%D0%B4%D0%B2%D0%B0-%D0%B8%D0%BB%D0%B8-%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F-%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C-%D0%B7%D0%B0%D0%BD%D1%8F%D1%82%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8/41510226). Дата обращения 04.10.2017.
29. Вербовка в бизнесе // Кадровик. Рекрутинг для кадровика. – 2012. – № 12. [Электронный ресурс] – URL.: <http://hr-portal.ru/article/verbovka-v-biznese> Дата обращения 29.08.2017.
30. Винокуров М. А., Кузнецова Н.В. Обеспечение кадровой безопасности организации: криминологический аспект // Криминологический журнал Байкальского государственного университета экономики и права. – 2014. – № 4. – С. 54-64.

31. Вурц Дженни (JeannieWurz) Для работы слишком стар, а на пенсию рано. – Берн, 2016. – [Электронный ресурс] URL.: <https://www.swissinfo.ch/rus/business/%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA-%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%B0-%D1%88%D0%B2%D0%B5%D0%B9%D1%86%D0%B0%D1%80%D0%B8%D0%B8-add-the-underline%D0%B4%D0%BB%D1%8F-%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D1%8B-%D1%81%D0%BB%D0%B8%D1%88%D0%BA%D0%BE%D0%BC-%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%80--%D0%B0-%D0%BD%D0%B0-%D0%BF%D0%B5%D0%BD%D1%81%D0%B8%D1%8E-%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%BE/41350460> Дата обращения 04.10.2017.
32. Группа личной охраны. Методическая разработка. – М.: Арсин Лтд. 1996.
33. Девяткова Ю. За персональные данные теперь штрафуют строже. Что важно проверить // Кадровое дело. 2017. – № 7. [Электронный ресурс] – URL.: [http://e.kdelo.ru/article.aspx?aid=569455&token=7496964f-bcaa-11a0-6f55-2d01d561a207&ttl=7888&ustp=F&utm\\_medium=letter&utm\\_source=lettermarket&utm\\_campaign=letter\\_KD\\_lettermarket\\_1\\_2017\\_07\\_23\\_kd\\_demo#a3](http://e.kdelo.ru/article.aspx?aid=569455&token=7496964f-bcaa-11a0-6f55-2d01d561a207&ttl=7888&ustp=F&utm_medium=letter&utm_source=lettermarket&utm_campaign=letter_KD_lettermarket_1_2017_07_23_kd_demo#a3). Дата обращения 10.09.2017.
34. Дзлиев, М.И. Предпринимателю. Как избежать опасности. – М.: Экономика, 2006.
35. Дилтс Р. Фокусы языка. Изменение убеждений с помощью НЛП. СПб.: Питер, 2010.
36. Доронин А. И. Бизнес-разведка. – 3-е изд. – М.: «Ось-89» 2006
37. Елисеев С.В. Экономическая безопасность [Статья] // Корпоративный менеджмент – электронный портал. Библиотека управления. – [Электронный ресурс] – URL.: [http://www.cfin.ru/management/people/labor\\_law/antifraud.shtml](http://www.cfin.ru/management/people/labor_law/antifraud.shtml). Дата обращения 10.09.2017.
38. Ершов С.А. Пособничество - в Особенной части УК // Законность. – 2012. – № 11. – С. 52-55.
39. Заблуждения о поглощениях / Антирейдер [Электронный ресурс] – URL.: <http://antireider.msk.ru/velikie-moschenniki.php>. Дата обращения 10.09.2017.
40. Законопроект об ужесточении ответственности за нарушения в области персональных данных. [Электронный ресурс] – URL.: <http://hr-portal.ru/news/zakonoproekt-ob-uzhestochenii-otvetstvennosti-za-narusheniya-v-oblasti-personalnyh-dannyh>. Дата обращения 27.08.2017.
41. Защищаем ценных сотрудников от «охотников за головами»// Сайт: ProfessionalConsultingGroup. – [Электронный ресурс] – URL.: <http://privatecons.ru/articles/kadrovaya-bezopasnost-zashchishchaem-tsennykh-sotrudnikov-ot-okhotnikov-za-golovami/> Дата обращения 30.08.2017.
42. Зенгер Х., фон. Стратегемы. О китайском искусстве жить и выживать (перевод и вступительная статья В. Мясникова). – М., 2000.
43. История «АвтоВАЗа» — от «копейки» до криминальных войн и кризисов. - [Электронный ресурс] URL.: <https://vc.ru/17336-avtovaz-history>. Дата обращения 03.10.2017 .
44. Иличенков, А. Обработка персональных данных работников без их согласия // Кадровик. Кадровое делопроизводство. 2013. № 5.
45. Ионов М.Д. Психологические аспекты управления противником в антагонистических конфликтах (рефлексивное управление) // Прикладная эргономика. Специальный выпуск. 1, 1994.

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

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

80. Разъяснения Роскомнадзора «Вопросы, касающиеся обработки персональных данных работников, соискателей на замещение вакантных должностей, а также лиц, находящихся в кадровом резерве» // Минкомсвязь России [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rsoc.ru>. Дата обращения 01.04.2013.
81. Рамперсад Хуберт К. (Hubert K.Rampersad) Соппротивление переменам и его преодоление. – Элитариум: Центр дополнительного образования. [Электронный ресурс]. – URL.: [http://www.elitarium.ru/soprotivlenie\\_peremenam\\_i\\_ego\\_preodolenie/](http://www.elitarium.ru/soprotivlenie_peremenam_i_ego_preodolenie/). Дата обращения 22.10.2017.
82. Серебряков А.В. Становление категории «содействие террористической деятельности» в нормах международного уголовного законодательства // Общество и право. – 2010. – № 3. – С. 140-143.
83. Серебряков А.В. К вопросу о квалификации содействия террористической деятельности // Общество и право. – 2010. – № 4. – С. 191-194.
84. Таранин А. «АвтоВАЗ» нашел новый способ сократить персонал. – [Электронный ресурс]. – URL.: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2016/10/13/660738-avtovaz-nashel-sposob> Дата обращения 04.10.2017 .
85. Таранин, А. Все больше заводов переводят работников на неполную занятость. – [Электронный ресурс]. – URL.: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2016/03/02/632119-vse-bolshe-zavodov-perevodyat-rabotnikov-nepolnuyu-zanyatost>. Дата обращения. 04.10.2017.
86. Чумарин, И. Что такое кадровая безопасность компании? // Кадры предприятия. – №2. – 2003. [Электронный ресурс]. – URL.: <http://www.bre.ru/security/20813.html> Дата обращения 25.08.2017.
87. Шевченко, Ю. Обрабатываем персональные данные, принимая на работу // Кадровое дело. – №7. – 2016.
88. Шипов, С.В. Минэкономразвития хочет отказаться от бумажных трудовых книжек // Петербургский правовой портал. [Электронный ресурс]. – URL.:[http://ppt.ru/news/140173?utm\\_campaign=dailynews\\_29082017&utm\\_source=SendPulse&utm\\_medium=email](http://ppt.ru/news/140173?utm_campaign=dailynews_29082017&utm_source=SendPulse&utm_medium=email). Дата обращения 20.08.2017.
89. Широкова, А. Рейдерство: технологии захвата и методы противодействия // Московский бухгалтер. – [Электронный ресурс]. – URL.:<http://www.buhgalteria.ru/article/n41253>. Дата обращения 16.11.2017
90. Экман Л. Психология эмоций. Я знаю, что ты чувствуешь. – СПб.: Питер, 2010.
91. Экспаты. [Словарь] / Электронный портал: e-xecutive.ru. – [Электронный ресурс] – URL.:<http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%AD%D0%BA%D1%81%D0%BF%D0%B0%D1%82%D1%8B>Дата обращения. 27.09.2017.
92. Ющенко, Д. Как можно использовать НЛП на собеседовании при приеме на работу? «Боевое НЛП» 1 модуль. – [Электронный ресурс] URL:<http://dhe.ru>.Дата обращения 29.08.2017.

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

Учебное издание

*Махмудова Ирина Николаевна*

**КАДРОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ:  
МЕТОДЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ПЕРСОНАЛ**  
**ЧАСТЬ 1. ПРИНУЖДЕНИЕ И ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ  
МАНИПУЛЯЦИЯМ**

*Учебное пособие*

Редактор Н.С. Куприянова  
Компьютерная вёрстка А.В. Ярославцевой

Подписано в печать 07.12.2018. Формат 60x84 1/16.

Бумага офсетная. Печ. л. 5,5.

Тираж 25 экз. Заказ . Арт. – 34(Р5У)/2018.

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

---

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