

Знать сотрудника в лицо

Нередко компании сталкиваются с неприятными инцидентами: пропажа документов, денег, вдруг всплывают мошеннические схемы или устанавливается факт утечки важной информации. И самым неприятным в таких ситуациях бывает то, что в список подозреваемых входят только свои — сотрудники. Причем иногда в него включаются старожилы компании и уважаемые на рынке профессионалы. В таком случае руководство оказывается в довольно пикантной ситуации: с одной стороны, надо найти злоумышленника, с другой — сделать это так, чтобы не испортить отношения с сотрудниками и не настроить против себя весь коллектив. На самом деле, задача намного проще, чем может показаться на первый взгляд. И проблему можно решить даже в течение одного рабочего дня, если коллектив компании небольшой. В статье подробно описан процесс поиска злоумышленника с помощью инструментов профайлинга — составления и анализа психологического портрета среди круга потенциальных подозреваемых.

Текст: Анна Кулик, руководитель Исследовательского центра корпоративной безопасности

РАЗЫСКИВАЕТСЯ МОТИВАЦИЯ

Возьмем в качестве показательного примера воровство денег из сейфа. Как только факт кражи обнаружен, предстоит решить ряд задач. Главное — нужна согласованная работа службы безопасности, HR-отдела и администрации. Нужно ограничить распространение информации о деталях дела — о них должны знать только участники события, так проще будет выявить потенциального злоумышленника во время опроса.

Тем временем безопасники и кадровики помогут определить круг подозреваемых. Для этого выясняется, кто был на работе в момент совершения преступления. И далее, по законам криминалистики, разыскивается «человек с мотивацией». Служба безопасности обычно отслеживает, кто из сотрудников компании имеет кредит, попал в какую-то неприятную денежную историю, имеет склонность к транжирству, любит выпить, азартен, имеет основания стать жертвой шантажа и прочие «стимулирующие» факторы. Источниками информации для этого будут наблюдение за сотрудниками, анализ социальных сетей на предмет фото, круга знакомств, комментарии, группы и т.д. Необходимо, чтобы HR-отдел со своей стороны предоставил данные о том, кто в предполагаемый период проверки неожиданно заболел, не вышел на работу, попросил отпуск. Как только из общего числа сотрудников компании отсеяны не попадающие под эти критерии, составляется список тех, кто мог иметь доступ к сейфу. Таким

образом, очерчивается круг подозреваемых, и появляется понимание, с кем будет проводиться работа.

ИНДИВИДУАЛЬНО-ГРУППОВОЙ ОТЧЕТ

В HR-отделе всегда хранятся образцы почерков всех сотрудников: заявления о приеме на работу, о предоставлении отпуска, заполненные анкеты и прочие рукописные материалы. Эти образцы нужны для дальнейшего сравнительного анализа. Также желательно, чтобы к личным и персональным делам были прикреплены фотографии — они нужны, чтобы не запутаться, кто есть кто из круга проверяемых лиц и где чей почерк. Если фото нет, обязательно сфотографируйте своих подчиненных на случай различных ЧП. Имея на руках фотографии и почерк, уполномоченные проводить проверку лица смогут предварительно подготовиться к коллективной проверке, которая станет следующей стадией расследования.

Допустим, в круг подозреваемых отобрали 15 сотрудников. После изучения образцов почерка, фотографий, личных дел необходимо по возможности собрать их всех в одном зале. Если подходящего помещения нет, можно разбить людей на мелкие группы. Обязательно нужно следить за тем, чтобы информация о происходящем не переходила из одной группы в другую. Крайне важно не предупреждать о расследовании, так как малейшая утечка тут же породит множество слухов, которые могут внести

сумятицу в расследование и, главное, — спугнуть виновника.

Рассадив сотрудников таким образом, чтобы было удобно наблюдать за каждым из них, необходимо как можно корректнее объяснить им суть дела. И сразу же оговорить, что никто из них не является подозреваемым, но для чистоты эксперимента нужно получить небольшие отчеты от всех сотрудников компании, которые находились на момент кражи в офисе. Разрядить ситуацию можно уточнением, что часть их коллег уже написала отчеты, а оставшимся еще предстоит сделать это.

Важно следить за тем, чтобы сотрудники не обменивались друг с другом своими доводами. Подробности — цвет и расположение сейфа, размер украденной суммы денег — лучше не озвучивать, чтобы на третьей стадии расследования, при личной беседе, по этим деталям отслеживать реакции сотрудников.

Закончив с вводной частью, нужно поставить собравшимся задачу: детально описать тот день, когда деньги были украдены. Для этого надо будет разбить свой рассказ на три части: до прихода в офис, рабочий день, окончание дня после работы. То есть до случившегося, во время и после. Опрашиваемые должны как можно подробнее изложить все события в хронологическом порядке, все дела, а также чувства, испытанные в тот день, с внесением в рассказ всех контактов и взаимодействий. Как бы мысленно повторно прожить тот день.



Когда человек совершил преступление и пытается это скрыть, в тексте можно проследить линию «забывчивости» и отсутствие деталей либо попытки свалить вину на другого

Каждому при этом выдается по три чистых листа А4 и по обычной шариковой ручке. Это нужно для чистоты эксперимента и на случай, если будет использоваться полный графологический анализ.

Практика показывает, что на этом этапе общаться с сотрудниками лучше службе безопасности, так как именно безопасники изначально в глазах сотрудников окружены ореолом таинственности и всеведения, или руководителю, от которого данное задание будет восприниматься серьезным и необходимым.

Описание сотрудниками своего рабочего дня позволит проверяющему при личной беседе с подозреваемыми сравнить написанное с рассказом. Нередки случаи, когда люди, рассказывая о событиях, путаются в своих показаниях. Зачастую все становится ясно уже на этапе сравнения устного рассказа с тем, что было изложено на бумаге.

Во время написания объяснительных на тему «как я провел день X» важно наблюдать за тем, что происходит с каждым, кто участвует в опросе. Любое движение, улыбка, пожимание плечами — источник информации. Насколько напряжен человек, резкие ли у него движения, как часто он задумывается над тем, что пишет, — все это должно быть под внимательным контролем проверяющих. Постоянные пометки: кто испытывает затруднения при написании, кто стал грызть ручку, покраснел или побледнел, стал прерывисто дышать... Должны быть зафиксированы любые реакции, которые можно интерпретировать как ненормальное, стрессовое состояние.

Получив объяснительные и еще раз предупредив тестируемых о неразглашении, можно приступать к разбору и оценке.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

Анализируя рукописный текст, первое, что нужно сделать, — это оценить искренность изложения. Тут можно использовать оптимизированную методику оценки валидности утверждения (ОВУ). В идеале информация о произошедшем с человеком в течение дня должна быть распределена на равные три части. То есть 33% текста — описание событий до кражи, 33% — описание, что де-

лал испытуемый во временном промежутке, на которое пришлось противоправное деяние, и 33% — последующие события. Для этого достаточно подсчитать все строки и выявить процентное соотношение. Понятно, что допускаются погрешности в несколько строчек. И это нормально, особенно если человек дает эмоциональную оценку произошедшему. А эмоциональная оценка для проверяющего — такой же источник ценной информации, как и большое количество деталей. Если в отчете первая часть детализирована (проснулся, умылся, поел, вышел из подъезда, сел в автобус и пр.), а вторая нет, это может означать, что опрашиваемый пытается замаскировать какую-то информацию. Когда человек что-то совершил и пытается скрыть это, в тексте можно проследить линию «забывчивости» и отсутствие деталей либо попытки свалить вину на другого. Однако осуществить это достаточно сложно, так как реальные события все равно прокручиваются у него в голове.

При прочтении отчетов, где вторая часть громоздкая, может сложиться впечатление, что человек хочет перегрузить проверяющих обилием деталей. Возможно, он хочет сбить расследование с толку. Подозрительны и очень короткие описания: «не был, не знаю, не участвовал». Стоит обратить внимание на стремление некоторых сотрудников оговорить кого-нибудь или навести вас на ложные подозрения. Иногда эти попытки выглядят курьезно: «... вот тогда-то я и заметил у Марьи Ивановны такой недобрый странный взгляд...». Занося эти результаты в оценочный лист, где уже есть пометки напротив лиц, выдававших тревожность на этапе написания, можно увидеть, кто из участников опроса лидирует.

Далее следует провести анализ почерка. На руках уже есть образец, который предоставил HR-отдел, и если он сильно отличается от того, которым написан отчет (другой наклон, нажим сильнее, буквы «съезжают» вниз, много помарок, исправлений), обязательно нужно обратить внимание на этот факт. Сравнить почерк следует как с образцом, так и во всех трех частях между собой. Например, если буквы и слова стано-

вятся более статичными, значит, человек сдерживает себя в описании событий. Если, наоборот, начинает «течь ручейком», то в этих предложениях или в отдельных фразах можно найти оговорку. Однажды при такой проверке сотрудник написал: «Я был в 12:00 в офисе». А потом, поняв, что оговорился, поставил перед словом «был» галочку и жирно, с нажимом, несколько раз обведя буквы, дописал «не». То есть он проанализировал свою речь уже после того, как написал. Но такие случаи бывают редко.

Если почерк в разных частях отчета сильно отличается наклоном и нажимом, теряет характерные черты (размашистый почерк вдруг сжимается, обычно удлиненные, «легкие» конечные линии букв как будто отсекаются), значит, человек испытывает серьезный стресс. Для службы безопасности это повод задуматься и присмотреться к сотруднику пристальней.

НАКАНУНЕ ЛИЧНОЙ ВСТРЕЧИ

Имея на руках детальную информацию о поведении всех подозреваемых во время написания отчета, анализ текста и почерка, можно соотнести все эти три блока и увидеть, кто из тестируемых выдавал особенно сильную нервозность по время написания текста и кто в своей объяснительной допустил неточности с точки зрения ОВУ и графологических показателей. Авторы таких объяснительных приглашать на беседу нужно в первую очередь.

Важно помнить: даже наличие серьезных «проколов» во время письменного тестирования еще не ставит на человеке клеймо вора или соучастника, потому что нет ни одного верного признака неискреннего человека. Вполне возможно, что дело в слишком нервной реакции, которая может быть спровоцирована массой сторонних факторов (самочувствие, семейные неурядицы и т.д.). Это должно выясняться только в личной беседе. Во всех случаях к решению задач, связанных с корпоративной безопасностью, следует подходить комплексно — чем больше методов и техник будет при этом использовано, тем выше гарантия оперативного и корректного расследования.