

директоры лжи

Проверяя добросовестность сотрудников, клиентов и партнеров, не следует забывать, что недоверие подрывает лояльность

текст: оксана кобинец; фото: роман нестеровский



В течение года Геннадий Д., собственник сети торговых центров, отмечал снижение продаж в своих магазинах. Из месяца в месяц показатели лишь ухудшались. Предприниматель пытался выяснить, что же приводит к снижению прибыли, но самостоятельно установить причину ему так и не удалось. Отчаявшись, Геннадий обратился за помощью в центр детекции лжи, чтобы проверить торговый персонал на причастность к воровству. На допрос каждого сотрудника у по-

лиграфологов (специалисты по детекции лжи) ушло два месяца. Результаты повергли бизнесмена в шок: практически каждый работник получал нетрудовые доходы и был в сговоре с организаторами системы, позволяющей красть товары и деньги. Оказалось, что товароведы списывали продукцию, которая якобы повредилась в процессе доставки или поступила бракованной. В результате сложных махинаций, проводившихся с ведома руководства, списанная продукция пополняла склады

специализированных компаний, которые открывали родственники служащих торговой сети. Продавцы-консультанты за небольшое вознаграждение сообщали покупателям, что выбранного товара нет на складе, но его можно приобрести в компании, куда утекала «бракованная» продукция из торговых точек Геннадия. В качестве бонуса из-под полы предлагали каталог продукции конкурирующих фирм, обращая внимание на низкие цены и бесплатную доставку.

Кроме того, персонал регулярно зарабатывал во время распродаж, продавая товар за полную стоимость и проводя его по документам, как купленный со скидкой. Разница так же оседала в карманах сотрудников.

По результатам проверки предприниматель решил на кардинальные меры — полную замену персонала, начиная от директоров салонов до рядовых продавцов. За месяц работы обновленного штата обороты сети выросли более чем в два раза. Во избежание повторения ситуации предприниматель стал «дуть на холодную воду». Каждому кандидату на ту или иную вакансию в обязательном порядке предстоит проверка на искренность с помощью детектора лжи. А чтобы удешевить процесс тестирования, бизнесмен приобрел аппарат и пригласил на постоянную работу специалиста-полиграфолога.

Культ недоверия

За последних несколько лет чисто клиентов в киевских центрах детекции лжи значительно выросло. Причем 85–90% заказчиков составляют коммерческие организации и лишь 10% — частные лица и служащие госучреждений. Если раньше представители компаний заказывали тестирование персонала преимущественно в ходе проведения служебных расследований с целью выявления злоумышленника, то теперь ситуация изменилась. Тесты на искренность стали проводить для профилактики служебных преступлений. Более того, стремительно увеличивается число компаний со штатным полиграфологом и корпоративным детектором лжи. «Четвертый год кряду Украина занимает первое место в Европе по количеству закупок полиграфов», — отмечает Андрей Вольк, директор центра детекции лжи «Арго-А», президент Международной лиги полиграфологов. — В 2007 году количество приобретенных детекторов лжи выросло в семь раз». Отечественные предприниматели больше не воспринимают полиграф исключительно как экзотический атрибут детективных фильмов. Украинский бизнес осваивает диковинные устройства, надеясь предотвратить хищения имущества или утечку информации.

Разовая проверка, проведенная в ходе служебных разбирательств, обходится, как правило, в \$100–150 за тестирование одного человека. Диагностика во время приема на работу оценивается немного

дешевле — до \$100. При этом стоимость теста зависит от ранга и должности тестируемого: допрос руководителей дороже, чем испытание рядовых сотрудников. При необходимости систематически проверять подчиненных некоторые компании приобретают полиграф. Стоимость одного аппарата варьируется в пределах \$3,5–5 тыс. в зависимости от качества устройства, что напрямую влияет на точность измерений. Специалисты утверждают: современные полиграфы работают с точностью до 98%. Другое дело, что правильность трактовки результатов исследования может оценить только специалист.

В комнате с белым потолком

Точность результатов во многом зависит от соблюдения регламентов тестирования и последовательности вопросов. Имеет значение даже цвет и размер комнаты, в которой проводится допрос. Оптимально, если в помещении преобладают черные и белые тона, а его площадь — не более 12 кв. м. «Заказчику не стоит сообщать полиграфологу о подозрении того или иного сотрудника, чтобы в процессе тестирования у специалиста не возникла предвзятость к субъекту», — обращает внимание Леонид Гаевский, директор центра детекции лжи «Альфа Консалтинг». — В то же время «специалист по лжи» должен знать как можно больше фактов, деталей и нюансов работы компании, чтобы точнее сформулировать вопросы и вывести злоумышленника на чистую воду».

Тестирование одного человека в среднем длится около часа. Первые 15 минут полиграфолог пытается развеять беспокойство собеседника: объясняет принцип работы устройства, убеждает его в безопасности процедуры, а главное, пред-

Взаимная подозрительность привела к тому, что Украина четвертый год лидирует в Европе по количеству закупок детекторов лжи

упреждает о том, что в любой момент испытуемый может отказаться продолжать тестирование. Затем он задает ряд вопросов, не касающихся расследуемого дела. Усыпив бдительность подопечного, специалист спрашивает о событиях, которые, по его оценкам, могут вызвать эмоциональную реакцию у отвечающего. Такие вопросы называются контрольными и могут касаться каких-либо незначительных проступков, но к предмету разбирательства не относятся. «Только последний

[словарь]

Полиграф (детектор лжи) — прибор, способный одновременно регистрировать изменения нескольких физиологических параметров. В частности, кровяного давления и пульса, дыхания, электрического сопротивления кожи обследуемого.

блок вопросов непосредственно касается дела. Здесь чрезвычайно важен порядок расстановки слов. По правилам, фразу должно завершать местоимение, к примеру: «Деньги из сейфа в офисе брали ВЫ?» Кроме того, между вопросами должна соблюдаться пауза в 15–30 секунд. В результате на экране полиграфа — отображающиеся реакции организма на те или иные фразы, сопоставив которые можно делать выводы о правдивости ответов», — разъясняет Леонид Гаевский.

Шпионские штучки

«В среднем около 40% тестируемых сотрудников оказываются причастными к расследуемому делу или ранее совершенным проступкам», — рассказывает Андрей Вольк. А поскольку результаты могут быть рассмотрены в суде в качестве доказательств (правда, только при заведомом согласии обеих сторон), использование полиграфа в ходе служебных расследований на предприятиях становится популярным. К примеру, когда обнаруживается недостача, исчезают деньги из кассы или есть подозрение, что конфиденциальная информация «сливается» кем-то из сотрудников. Однажды при помощи детектора лжи Святославу С., директору инвестиционной компании, удалось

разоблачить шпионов, промышлявших у него на предприятии несколько месяцев. Обнаружив в переговорной комнате прослушивающие устройства, Святослав в поисках причастных обратился к специалистам. Тестирование персонала они традиционно начали со службы безопасности организации и не прогадали. Выяснилось, что в деле замешан начальник службы и его помощник, которые передавали записи переговоров в конкурирующую организацию.

[практика]**Виды тестирования на детекторе лжи:**

- скрининговые (от англ. screening — просеивать) проверки нанимаемого на работу персонала;
- периодические проверки работающего персонала;
- выборочные/внеплановые проверки работающего персонала;
- спецпроверки персонала в ходе служебных расследований и разбирательств;
- проверка увольняющегося сотрудника;
- проверки потенциальных клиентов или партнеров на искренность.

В некоторых случаях детекция позволяет разоблачить целые группировки заговорщиков. Как-то к полиграфологам обратился предприниматель Виктор К., который недосчитался у себя на складе продукции на несколько десятков тысяч долларов. Изделия были миниатюрными, вынести их за пределы фирмы незаметно не составляло труда. Чтобы вычислить вора, полиграфологи протестировали весь персонал, насчитывающий 101 работника. К удивлению Виктора, к хищению оказалась причастна почти треть коллектива — 27 подчиненных. В створе были сотрудники разных отделов: от

работников склада до офисных менеджеров, а координатором оказался один из соучредителей предприятия.

Тестирование при приеме на работу позволяет выявить истинные мотивы соискателя, а также причины увольнения с предыдущего места работы. «Случается, что при приеме на работу соискатель немного приукрашивает свой образ, — рассказывает Андрей Вольк. — Несколько месяцев назад мы тестировали кандидатов в службу охраны для одной львовской компании. В результате из 23 желающих только два соответствовали требованиям заказчика. У остальных охранников были выявлены склонности к злоупотреблению наркотиками, кражи на предыдущих местах работы, нетерпимость по отношению к лицам других национальностей. Также мы выяснили, за какую сумму при случае они готовы продать конфиденциальную информацию». Полиграфологи обращают внимание на то, что резонно диагностировать сотрудников не только при приеме на работу, но и при увольнении. Проверка позволит узнать, не прихватил ли работник из офиса ценные вещи или важную информацию.

По ходу дела

Если круг подозреваемых не установлен, в ходе расследования приходится тести-

ровать весь персонал. Причем нередко допрос непричастного к воровству сотрудника тоже оказывается весьма информативным. «Однажды я проводил тестирование работников одного из киевских ювелирных магазинов, — вспоминает Леонид Гаевский. — Директор сети при помощи полиграфа намеревался выяснить, кто причастен к краже двух золотых цепочек прямо с витрины. Буквально через несколько часов выяснилось, что воровство совершила дочь одной из продавщиц. Но поведение охранника меня насторожило. Оказалось, что он проживал в Украине по поддельному паспорту. Чтобы устроиться на работу, гражданин Молдовы воспользовался фальшивым документом. К тому же удалось узнать о его увлечении азартными играми. Учитывая обстоятельства, можно предположить, что, потерпев поражение в игре, служащий решится на правонарушение».

После установления виновных некоторые предприниматели начинают регулярно прибегать к услугам полиграфологов в профилактических целях. По их мнению, систематические проверки персонала позволяют держать работников в тонусе и предотвратить случаи воровства или мошенничества. «Зная о грядущей проверке, сотрудник задумается перед тем, как присвоить даже степлер», — говорит г-н Гаевский. Частота плано-



вых тестирований зависит от отрасли, в которой работает компания. Для профилактики достаточно проводить тестирование не чаще одного раза в год, но некоторые фирмы (в основном финансовые учреждения) с этой же целью диагностируют сотрудников ежеквартально.

Иногда компании, предоставляющие финансовые услуги, заказывают тестирование не только сотрудников, но и потенциальных клиентов. Олег Е., руководитель кредитного союза, однажды решил проверить предполагаемого заемщика. Родители клиента проживали в России, а сам он намеревался открыть магазин на кредитные средства в Украине. После того как заемщик предоставил

Группы компаний «Аляска», проходил собеседование на аналогичную должность в девелоперской фирме. На одном из этапов переговоров мне пришлось пройти тестирование на детекторе лжи. Я считал, что не заслужил, чтобы мне не доверяли, а проведение тестирования не этично по отношению к потенциальным сотрудникам. Но сопротивляться было бесполезно, поскольку в компании проверка на полиграфе была стандартной процедурой. Ко мне подключили ряд датчиков, которые реагируют на изменение пульса, потоотделение, расширение зрачков и другие изменения в организме. Полиграфолог начал тестирование с общих вопросов, а потом решил проверить, склонен ли

В среднем около 40% тестируемых сотрудников оказываются причастными к расследуемому делу или совершенным ранее проступкам

сомнительный бизнес-план, Олег предложил ему пройти тест на детекторе лжи. Полиграфолог заподозрил неладное, когда тестируемый путано описывал местность, где планирует открывать магазин. Датчики среагировали на возникшую тревогу тестируемого, когда на вопрос: «Планируете ли вы сбежать с деньгами в Россию?», он ответил отрицательно. После этого в выдаче кредита было отказано.

Униженные и оскорбленные

Тем не менее преимущества применения детекторов лжи не столь однозначны, как кажется. По мнению тестируемых работников, подозрительность отбивает желание сотрудничать с компанией. Кандидаты с внушительным резюме, претендующие на топовые позиции, как правило, считают недоверие унижительным. О своем опыте проверки на полиграфе рассказывает Сергей Лукьянович: «До того как я стал финансовым директором

я к криминальным действиям. Сначала вопросы были относительно безобидными вроде: «Воровали ли вы в детстве сливы в соседнем дворе?» Потом проверяющий поинтересовался, уносил ли я домой канцтовары с предыдущих мест работы и нарушал ли правила дорожного движения. Последний блок вопросов касался более масштабных злодеяний: воровал ли в компаниях товар или деньги в крупных размерах. Меня допрашивали около часа, что было очень утомительно и вызывало чувство дискомфорта. Признаться, столь изнурительная процедура при приеме на работу отбила охоту трудоустроиваться в эту контору. Тест я прошел, но работать в компании не стал: не сумели договориться с руководством об условиях сотрудничества».

По словам Лукьяновича, альтернатива детекции существует. Без тестов на честность можно обойтись, если правильно распределить обязанности и ответственность среди подчиненных. «К



примеру, если за выбор подрядчика и контроль поставок будут отвечать разные сотрудники, а схемы работы будут максимально прозрачными, с четким графиком отгрузки и указанием количества товара, то вероятность мошенничества со стороны подчиненных заметно снизится», — считает управленец.

Рекрутеры тоже скептически относятся к применению детекторов лжи на предприятиях. «Детекция может показаться оскорбительной и унижительной для тестируемого топ-менеджера, — говорит Илья Фомин, управляющий партнер Comilfo Executive Search. — С культом недоверия нужно быть крайне осторожным. Не стоит забывать, что доверие — сильный мотивационный фактор. По некоторым данным, 9 из 10 сотрудников в обмен на доверие готовы проявить преданность, прилежность и лояльность. Проверка работников на детекторе лжи — это профанация кадрового менеджмента, и я не слышал, чтобы в уважаемых мировых корпорациях использовали такие приборы для проверки сотрудников».

[к сведению]

В результате тестирования соискателей на детекторе лжи можно выявить:

- искажение биографических данных;
- благонадежность или лояльность;
- истинные мотивы поступления на работу;
- связь с криминальным миром;
- скрываемые служебные проступки;
- преступные либо злые намерения;
- наркотическую и алкогольную зависимость;
- пристрастие к азартным играм;
- факты незаконного владения оружием;
- совершенные уголовные преступления и административные проступки;
- психические заболевания и отклонения;
- факты промышленного шпионажа;
- моральные ценностные установки;
- уровень самооценки обследуемого;
- сильные и слабые стороны тестируемого.