

# ECR *Rus*

Efficient Consumer Response

РАБОЧАЯ ГРУППА

ПО БОРЬБЕ С ПОТЕРЯМИ

## ПЕРСОНАЛ ПРОТИВ СЕТИ:

## УЛОВКИ, ПРИНОСЯЩИЕ УЛОВ



ECR *Europe*  
Efficient Consumer Response



University of  
Leicester

Координаты автора:  
**Адриан Бэк**  
Преподаватель Криминологии  
Университет Лестера,  
Отдел Криминологии,  
154 Upper New Walk, Leicester LE1 7QR  
Великобритания

©ECR-Rus 2007

© ECR Europe 2006. Все права защищены. Данный отчет не может быть использован полностью  
либо частично без соответствующего письменного согласия ECR-Rus.

## Содержание

<b>Основные положения .....</b>	<b>2</b>
<b>Введение .....</b>	<b>4</b>
<b>Истоки противоправного поведения сотрудников .....</b>	<b>5</b>
Определение противоправного поведения персонала .....	5
Масштабы проблемы и ее распространенность.....	5
Объяснение причин противоправного поведения персонала.....	5
<b>Методология.....</b>	<b>7</b>
Интервью с пойманными нарушителями.....	7
Анализ имеющихся показаний.....	7
Интервью с сотрудниками службы безопасности.....	7
Анкеты, заполненные сотрудниками службы безопасности .....	7
Ограничения .....	8
Сводные данные .....	8
<b>Изыскания.....</b>	<b>9</b>
Место правонарушения .....	9
Метод нарушения .....	9
Роль процессов по предотвращению краж .....	11
Правонарушения и профилактика .....	11
<b>Выводы.....</b>	<b>13</b>
<b>Рекомендации .....</b>	<b>14</b>

## ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Целью данного проекта является обнаружение способов, с помощью которых недобросовестные сотрудники розничной торговли злоупотребляют своим служебным положением, воруя наличные деньги и товары у работодателя. Исследования основываются на данных, собранных непосредственно у самих правонарушителей, а также у сотрудников, занимающихся профилактикой, предотвращением и выявлением подобного поведения среди персонала. Таким образом, проект представляет собой ценное исследование малоизученной области.

Данные, собранные в четырех компаниях розничной торговли, содержат интервью с правонарушителями, протоколы бесед сотрудников служб безопасности с подозреваемыми в нечестном поведении, результаты опросов сотрудников службы безопасности и интервью с ними. В целом, было рассмотрено 74 случая противоправного поведения персонала, а также проанализированы данные по 99 подобным случаям мошенничества, произошедшим в розничных магазинах (включая интервью с двумя правонарушителями, которые вступили в сговор и совершали кражи из центрального розничного склада).

### Сведения

Из 74 случаев, 47 происходили на кассе, 12 - непосредственно в торговом зале. В остальных случаях участвовали сотрудники служб безопасности, управленческий персонал магазина, кассиры, складской персонал и сортировщики дистрибьюторского центра.

Подавляющее большинство случаев происходило на кассовой стойке (69% случаев), остальные 16% - в неторговых помещениях магазина. Не велик процент случаев, которые происходили в торговом зале, на стойке возврата товаров и в кассовом помещении.

Наиболее распространенные методы мошенничества на кассовой стойке заключаются в принятии наличных и последующем несканировании товаров для друзей, коллег, членов семьи, в проведении покупок друзей и знакомых с использованием дисконтной карты сотрудника и, следовательно, начислении баллов на дисконтную карту, не говоря об оказании "доброй" услуги друзьям и знакомым. Относительно небольшое число сотрудников прикладывало усилия к скрытию способов мошенничества (аннулирование последней покупки, предложение скидки, обдуманная быстрая смена покупателей и т.д.).

Наиболее частыми способами мошенничества в складских помещениях являются:

- потребление (съедание) товара на месте;

- вынос товара со склада (на себе или в мусоре).

Исследования определили также ряд самых уязвимых процессов и процедур:

- Служба безопасности редко обыскивала сотрудников или не обыскивала их вовсе
- Сотрудники пользовались одним кодом доступа к системе на кассе или не выключали систему в конце рабочей смены
- Выемка наличных и проверка касс осуществлялась не регулярно
- Выход сотрудников магазина не через служебный вход
- Нерегулярное и халатное использование клетки для хранения дорогостоящих товаров
- Проникновение неуполномоченных сотрудников в складское помещение
- Недостаточный контроль над сотрудниками ночной смены

Для выявления и предотвращения случаев мошенничества респонденты предложили следующие меры:

- Видеонаблюдение, как эффективная мера для снижения уровня правонарушений на кассовой стойке (так как выявляется очевидное несоответствие между кассой и действиями сотрудника)
- Случайные и выборочные проверки сотрудников всех уровней и должностей
- Лучшее информирование сотрудников о возможностях розничной сети выследить их сомнительные транзакции путем использования аналитических компьютерных программ (data mining)
- Регулярная проверка касс
- Более тщательный отбор кандидатур и предотвращение случаев приема на работу недобросовестных сотрудников, уже "известных" по предыдущим случаям противоправного поведения
- Детальное информирование сотрудников о последствиях оказания «таких» услуг членам своей семьи и друзьям и подробное объяснение правил пользования дисконтной картой.
- Более интенсивные проверки и патрулирование магазинов со стороны сотрудников службы безопасности и управляющего звена магазина

### Рекомендации

Был предложен ряд рекомендаций:

- Развитие возможностей получения данных по транзакциям с касс (data mining) для увеличения числа случаев обнаружения мошенничества

- Увеличение объемов контроля и мониторинга персонала с систем видеонаблюдения, проверки (обыски) персонала, тщательный контроль и проверка сотрудников ночной смены, ограничение доступа сотрудников к кассе во время кассовых проверок и снятия контрольных отчетов
- Регулярный обзор самых уязвимых рабочих процессов в магазине для предотвращения возможных потерь
- Пристальное внимание к наиболее популярным среди мошенников-сотрудников товарам и предугадывание новых тенденций в кражах
- Усовершенствование программ по информированию персонала о возможностях по обнаружению противоправных действий по хищениям, о зоне охвата камер видеонаблюдения в магазине и о мерах, которые предпринимаются для поимки воров и мошенников
- Регулярное тестирование управляющего персонала позволит периодически напоминать менеджерам об их роли в формировании и распределении ответственности среди сотрудников магазина
- Воспитание культуры поведения и духа единства в коллективе. Коллектив, скорее всего, не станет терпеть нечестных сотрудников в магазине.

## ВВЕДЕНИЕ

Хотя данная проблема редко стоит на повестке дня, вопросы противоправного поведения персонала являются злободневными для сотрудников, борющихся с сокращением потерь в розничной компании. Проблема представляет собой одну из существенных угроз бизнеса, однако для ее предотвращения или профилактики практически ничего не делается. Большинство компаний считают вопросы, связанные с противоправным поведением персонала слишком болезненными и отодвигают их на второй план, или предпочитают консолидировать усилия в борьбе с внешними угрозами бизнеса, так как ими гораздо интереснее заниматься в корпоративных масштабах, да и не стыдно обсуждать публично. Вот уже несколько десятилетий ведутся теоретические исследования данной проблемы. Первым о ней заговорил Э.Сазерленд в своем труде о преступности среди «белых воротничков» в 1930-е и 1940-е годы. Его работа была в основном посвящена попытке определить проблему и понять поведение правонарушителей: найти ответ на извечные вопросы – «Кто? Как? Почему?» Сейчас уже более или менее понятен ответ на вопрос «как?». Как нечестные сотрудники воруют у компании, которая дает им работу? Какие методы и трюки они используют для этого? Как им удается обойти организационные процедуры и процессы, направленные на выявление подобного поведения? Каким образом правонарушители манипулируют пробелами бизнес-процессов, обращая их в выгоду для своих родственников и знакомых? На эти вопросы гораздо труднее ответить, однако именно они важны для решения данной проблемы.

По рассматриваемому вопросу проводились исследования, однако, большинство из них имели один и тот же недостаток - все они основывались на исследовании мнения сотрудников, работающих на данный момент в компании. У них спрашивали, что бы они украли, если бы представился случай, как и где они бы сделали это. Вопросы, несомненно, важны, но их задавали не той аудитории. Спрашивать у сотрудников, как и что можно украсть в их компании может и необходимо, но в корне неправильно. Сотрудники, скорее, попытаются придумать или представить, как бы мог действовать правонарушитель. На подобные вопросы лучше и правдоподобнее ответит сотрудник, которого поймали на краже или мошенничестве, уволили, а может, даже и осудили или оштрафовали за

правонарушение. Такой человек «квалифицированно» все объяснит. Более того, он сможет предоставить уникальную информацию о том, как совершается кража на рабочих местах. Проблема заключается в том, что зачастую сложно собрать информацию у правонарушителей - их сложно выявить и вывести на открытый разговор. Обсуждение их прошлого опыта тоже может оказаться довольно проблематичным. Тем не менее, подобный подход успешно применяется в других областях криминального правосудия, и многое дает нам в плане профилактики подобных преступлений и предотвращения рецидива.

Целью исследования являлась попытка ответить на вопрос «как?», собрать информацию из различных источников, включая сотрудников, пойманных за правонарушения, а также узнать, как сотрудники обворовывают компании. Исследование проводилось в трех целях:

- Сбор внутренней информации о том, как сотрудники в цепи поставок обходят и злоупотребляют рабочими процессами и порядками компании и крадут наличные деньги и товары

- Понимание перспектив развития правонарушений при нынешних стратегиях управления и попытка понять, что работает на практике, а что нет
- Внимание к различным нюансам обслуживания на кассовой стойке «родных и близких», попытка понять, как сотрудники скрывают правонарушения, какие процедуры могут это затруднить, а какие нет.

При исследовании были также применены и другие методы: интервью с непосредственными правонарушителями, беседы с сотрудниками службы безопасности, отвечающими за пресечение и обнаружение попыток воровства, анализ протоколов бесед с правонарушителями и анкеты, которые заполняли сотрудники службы безопасности во время бесед с сотрудниками - подозреваемыми в нечестном поведении. Подобный подход применялся впервые для того, чтобы понять, как именно совершается воровство в розничных компаниях. Отчет состоит из четырех частей. В первом разделе содержатся основополагающие данные об истоках проблемы нечестности сотрудников и о текущей ситуации. Во второй части подробно описана применяемая в данном исследовании методика, а в третьем разделе излагаются соответствующие изыскания. Заключительная часть состоит из выводов, обобщений и основных рекомендаций.

# ИСТОКИ ПРОБЛЕМЫ ПРОТИВОПРАВНОГО ПОВЕДЕНИЯ СОТРУДНИКОВ

В данной части отчета изложено современное понимание проблемы противоправного поведения сотрудников, а также краткий обзор научной литературы по данной проблематике. Рассмотрены, в частности, современные определения, масштабы и распространенность явления, а также различные объяснения противоправного поведения сотрудников на рабочем месте.

## Определение противоправного поведения персонала

Воровство среди сотрудников имеет различные определения, например, более широкое, данное Груйсом и Саскеттом: 'любое преднамеренное поведение члена организации, рассматриваемое самой организацией, как противоречащее ее законным интересам...'. Холлинджер и Кларк дают конкретное определение данному явлению: 'Незаконное присвоение, контроль или перевод денег и/или имущества компании, совершенное ее сотрудником во время выполнения своих рабочих обязанностей, в рамках занимаемой должности'. Именно второе определение будет фигурировать в данном отчете, хотя его отдельные положения не совсем соответствуют корпоративной политике некоторых компаний, например, оказание услуг родственникам и друзьям, злоупотребление дисконтными картами для сотрудников и программы поощрения персонала.

В научном труде Холлинджера и Кларка четко разграничиваются понятия противоправного поведения по отношению к имуществу и к продукции. Первое считается воровством или умышленным нанесением вреда имуществу компании, а второе скорее относится к ненадлежащему рабочему поведению, влекущему за собой убытки, такие как 'потеря времени', прогулы, плохое выполнение работы, систематические опоздания. Тема нашего исследования в основном касается противоправного поведения по отношению к имуществу компании.

## Масштабы проблемы и ее распространенность

Оценка количества случаев воровства и распространенности проблемы (число сотрудников, уличенных в противоправном поведении) является крайне затруднительной для всех исследователей этой проблемы. Причина кроется в изначально недостаточной информации, как официальной (отчеты полиции), так и корпоративной (кадровая документация). Большинство случаев правонарушений со стороны сотрудников компании не находят отражение в официальной ста-

тистике и в полицейских отчетах. Причина в том, что компания предпочитает провести внутреннее расследование и, либо уволить сотрудника, либо уличить его прилюдно и предпринять дисциплинарные меры. На самом деле за подобным подходом кроется стремление избежать огласки и внимания к слабым внутренним процессам в компании. Однако, благодаря ряду индивидуальных исследований, проведенных по всему миру, стало возможно - оценить примерные масштабы противоправного поведения сотрудников и убытки, которые терпят розничные компании из-за воровства.

Например, университет штата Флорида проводит ежегодные исследования, начиная с 1991 года. Согласно результатам, около 40-47 % от общих убытков компании – это внутреннее воровство. В ходе двухэтапного исследования, проведенного ECR Europe в 2000 и 2004 гг., выяснилось, что противоправное поведение персонала является причиной 24% и 28 % убытков соответственно. Согласно данным исследования "Барометр краж в розничном секторе" убытки розничных компаний по причине внутреннего воровства достигают 28 %. Безусловно, все вышеперечисленные исследования имеют один и тот же недостаток - они основаны на предположительных ответах респондентов, а не на показаниях правонарушителей. Большинство розничных операторов, которые принимали участие в исследовании, не знали точную сумму убытков от внутреннего воровства. Например, в ходе краткого исследования, проведенного ECR в 2004 году, выяснилось, что розничные операторы не знают о причине 51 % убытков. Это означает, что масштабы воздействия противоправного поведения персонала на бизнес до сих пор точно не оценены.

В глобальных масштабах было подсчитано, что розничный сектор США ежегодно из-за воровства несет убытки, исчисляющиеся миллиардами долларов. В ходе одного из исследований выяснилось, что в среднем компании теряют около 6% годового дохода из-за нечестности персонала. В США эта сумма достигает \$660 миллиардов долларов ежегодно. Как ни парадоксально, убытки покрывают потребители, покупая товары по завышенной цене. Именно для исследования подобной ситуации ECR Europe и ECR Россия инициировала данный проект.

## Объяснение причин нечестности персонала

Сложно дать однозначный ответ на вопрос, почему сотрудники воруют у компании, так как объяснений может быть много. Все они зависят от должности со-

трудника (его специализации), обстоятельств воровства (на рабочем месте или не на рабочем месте). Однако в ходе исследования предпринимались попытки изучить наиболее распространенные ситуации.

- Во-первых, было сделано предположение о том, что сотрудник обременен внешними финансовыми обстоятельствами, например долгами, что и подтолкнуло его на противоправный поступок по отношению к работодателю

Однако в других случаях выяснялось, что долги не играют большой роли в противоправном поведении сотрудников. Хотя существенный рост потребительского долга за последние 10 лет и дает возможность делать подобные выводы, но они не подкрепляются серьезными эмпирическими исследованиями.

- Во-вторых, исследования показали, что сама возможность украсть и является решающим фактором отклонения от честного поведения. В этом направлении использовался богатый опыт криминологических теорий и исследований, изучающих взаимосвязь девиантного поведения с обстоятельствами

- В-третьих, объяснением причин противоправного поведения может служить недовольство работой. Практика показала, что правонарушения совершают чаще всего неудовлетворенные своей работой сотрудники. Такие работники совершают незаконные действия, пытаясь тем самым компенсировать направленное на них несправедливое или плохое обращение.

- В-четвертых, некоторые сотрудник совершают кражи, так как считают, что их труд недостаточно хорошо оплачивается. Этот довод имеет отношение к предыдущему пункту. Таким образом, люди начинают ощущать себя изгоями в компании и начинают воровать, пытаясь возместить "плохое" отношение к себе.

- В-пятых, одним из объяснений противоправного

поведения является роль корпоративной культуры. Например, если складские менеджеры позволяют себе уносить товары или съедать их на месте, то они, вероятнее всего будут закрывать глаза на подобное поведение своих подчиненных. Аналогичным образом - если в компании терпимо относятся к девиантному поведению и используют для его обозначения различные эвфемизмы, делающие сам факт противоправного поведения моральным в глазах общественности, ('взять на время' вещи с работы) то подобное отношение во многом способствует росту краж.

- В-шестых, были проведены исследования взаимосвязи поведения сотрудников и стажа работы. Изучался, например, уровень нарушений среди молодых сотрудников, работников неполного дня: их поведение сравнивалось с поведением старших по возрасту, высокопоставленных сотрудников.

- В заключении, было проведено исследование о том, как сотрудники подавляют в себе чувство вины и угрызения совести после совершения нечестных поступков. Некоторые пытаются оправдать свой поступок тем, что они являются жертвами несправедливости компании и, следовательно, имеют моральное право на нарушения.

Несомненно, можно сказать, что такое явление как кража трудно поддается измерению, поскольку оценки дают скорее понятие об отношении к данному феномену, но не выражают его реальных масштабов. Очевидно также, что сотрудники, чувствуя себя обиженными и обделенными, чаще совершают нечестные поступки. Более того, большинство нарушителей не в состоянии признать себя виновными в правонарушении (так как нет конкретной жертвы): они считают, что компания им что-то должна (так как недостаточно оплачивается их труд).

Обзор литературы, посвященной проблеме противоправного поведения персонала, показывает, что до данной работы не предпринималось каких-либо попыток поговорить напрямую с нарушителями, выяснить у них мотивацию, образ действий и отношение к мерам безопасности. С другой стороны, практика выяснения у преступников подробностей правонарушения является вполне распространенной. Это позволяет исследователю понять непосредственные причины и способ совершения правонарушения. Нарушителя можно подробно расспросить о его действиях. Однако, практика показывает, что не так легко разыскать и поговорить с сотрудниками, которые были уличены в противоправном поведении. Мало кто из подобных нарушителей попадает в руки правосудия. Учитывая эту специфику, проект придерживается многопрофильного подхода в сборе данных. Это позволяет задействовать иные механизмы, если невозможно поговорить напрямую с нарушителем. В совокупности, все подходы создают относительно целостную картину ситуации противоправного поведения персонала. Методология сбора данных заключается в следующем:

- Интервью с нарушителями
- Анализ опыта компаний и сведения о сотрудниках, уволенных за противоправное поведение
- Интервью с сотрудниками службы безопасности, которые занимаются обнаружением нечестных сотрудников
- Анкеты, заполненные сотрудниками службы безопасности при беседе с подозреваемыми

### **Интервью с пойманными нарушителями**

Обе компании, согласившиеся принять участие в исследовании, пожелали остаться неизвестными. Это крупные розничные операторы Великобритании, работающие как в самой стране, так и за ее пределами. В магазинах этих компаний имеется широкий выбор одежды, электроники, продуктов питания и алкогольных напитков. Поскольку закон о защите информации в Великобритании запрещает передавать личные данные без согласия лица, к которому эти данные относятся, то было крайне затруднительно установить контакт с уволенными сотрудниками. Компании-участники обещали в течение 12 месяцев выслать письма с предложением поучаствовать в исследовании всем лицам из списка уволенных сотрудников (было разослано 930 писем). В письмах компании спрашивали разрешение о передаче личных сведений исследователям. Участникам интервью предлагалось небольшое поощрение за участие - подарочный купон на сумму

£20 фунтов-стерлингов. Интервью проводили сотрудники Международной Консалтинговой Компании.

Каждое интервью было записано на пленку и затем стенографировано.

### **Анализ имеющихся показаний**

Вторая стратегия сбора данных заключалась в попытке найти компании, которые ведут учет сотрудников совершавших противоправные действия. Одна из компаний-членов ECR Shrinkage Group Wilkinson's - розничный оператор в Великобритании, записывала все протоколы и показания уличенных в воровстве и мошенничестве сотрудников. Компания предоставила 15 интервью. Все они были проанализированы в рамках данного исследования. Этот материал представляет собой особую ценность, так как включает в себя подробный рассказ об обстоятельствах совершенного поступка и информацию о предыдущих правонарушениях.

### **Интервью с сотрудниками службы безопасности**

Для сбора более широкого объема данных о случаях мошенничества в розничных магазинах, было решено провести ряд бесед с сотрудниками службы безопасности, специализирующимися на случаях мошенничества персонала. Беседы проводились с двумя сотрудниками розничной компании Ahold. В беседах респондент рассказал о недавних случаях противоправного поведения сотрудников, о предпринятых подходах, об уязвимых местах на кассовой стойке в магазине Ahold и методах обнаружения нечестных сотрудников. Участник второго интервью - старший сотрудник службы безопасности голландской розничной компании "Albert Heijn". Он был выбран из-за его многолетнего опыта работы со случаями воровства и мошенничества.

### **Анкеты, заполненные сотрудниками службы безопасности**

Также в отчет вошли анкеты заполненные сотрудниками службы безопасности в ходе их бесед с работниками, подозреваемыми в противоправном поведении (интервью 'на выходе', как это часто принято называть). Анкета была максимально краткой. В течение трех месяцев сотрудникам удалось заполнить 31 анкету. Надо отметить, что группа по расследованиям применяла метод анкетирования далеко не во

всех случаях кражи наличных; не применяла их вовсе при расследовании дел о краже товаров. Необходимо учесть данный факт при рассмотрении сводных данных.

## Ограничения

В любой исследовательской методике, существуют ограничения, и данное исследование не является исключением.

Иногда возникают те или иные смещения – те люди, которые согласились принять участие в проекте, несомненно, отличаются от тех, которые отказались. Данные, собранные у компаний-участников, не опирались на какие-либо особенности (например, пол, возраст, должность). Однако исследование этих признаков вполне возможно приведет к интересным выводам. Как и при всех методах допроса правонарушителей, существует вероятность того, что на мошенничество попадают только самые неловкие сотрудники. И поэтому они, скорее всего, не знают всех хитростей неуловимых мошенников. Аналогичным образом, существует вероятность того, что, рассказывая о своем прошлом опыте противоправного поведения, сотрудник не станет рассказывать все, как есть (многим присуще слегка преувеличивать реальные факты). Все эти нюансы следует принимать во внимание при окончательных выводах.

## Сводные данные

Были определены основные 74 источника данных по правонарушениям (непосредственные интервью с правонарушителями, анализ записей допросов, беседы сотрудников служб безопасности с нарушителями). Все 74 случая были абсолютно разными – как и предполагалось, небольшая группа нарушителей могла совершить многочисленные эпизоды мошенничества (например, один сотрудник признался, что крал товары несколько сотен раз за год). Диапазон сумм также варьировался от €0.55 до €150,000. В общем, было обнаружено 99 эпизодов противоправного поведения, анализ которых и составил основу исследовательских данных. Кроме того, некоторые сотрудники рассказали о тех мерах безопасности, которые помогли им, или, наоборот, помешали совершить правонарушение. Эти результаты тоже представлены в работе.

Необходимо также пояснить что подразумевается под словом “противоправный” в данном контексте. Данные были собраны из четырех различных компаний. Все они по-разному интерпретировали противоправное поведение персонала. С одной стороны все компании были единодушны во мнении - кража наличных денег и товаров является противоправным поведением. Однако ряд поступков не является противоза-

конным с точки зрения уголовного кодекса, но также рассматривается компаниями как правонарушения. Например, обслуживание родственников и друзей у кассовой стойки и начисление баллов на свою карту лояльного покупателя, откладывание товара на складе до наступления распродажи и покупка по сниженной цене, использование служебной дисконтной карты для друзей и родственников.

С одной стороны, некоторые из перечисленных случаев являются противозаконными, а с другой стороны, некоторые факты противоправного поведения нарушают лишь внутренние правила компании. Все это необходимо принять во внимание.

## Типы сотрудников совершавших противоправные деяния

Каждая компания, принимающая участие в исследовании, использует свои методы собеседования и приема на работу. В целях конфиденциальности, группы сотрудников были обобщены по должностным признакам. Итоговая таблица выгладит следующим образом:

Таблица 1 Тип и количество сотрудников

Тип	Количество
Кассиры	47
Сотрудники торгового зала	12
Сотрудники безопасности	4
Склад	4
Управленческий состав	3
Главный кассир	2
Сортировщик	2

Как видно, наиболее высокие показатели наблюдаются среди сотрудников, работающих на кассе. Следующая группа - это сотрудники торгового зала, раскладывающие товары и помогающие покупателям. В данных присутствует также группа сотрудников службы безопасности(4) которые занимаются охраной магазина (когда он открыт и когда закрыт). Они следят по мониторам за камерами видеонаблюдения, проверяют сотрудников и пресекают попытки краж извне. Такое же количество сотрудников было опрошено на складе (складские сотрудники, работающие как в открытом, так и в закрытом магазине). Интервью проводились также с тремя представителями управленческого персонала, один из них - управляющий директор магазина. Затем интервьюировали двух кассиров и двух сотрудников центра розничного распределения товаров (сортировщики).

В этом разделе данные представлены в четырех частях. В первой исследованы обстоятельства, при которых происходят случаи краж и мошенничества, во второй речь идет о методах правонарушений. Третья часть посвящена системным пробелам, позволяющим сотрудникам совершать правонарушения, а в заключительной части изложены взгляды самих нарушителей на то, как можно было учинить им препятствия и обнаружить факты противоправного поведения.

## Место правонарушения

Как уже было отмечено в разделе Методология, 74 случая противоправного поведения стали результатом 99 'эпизодов', которые произошли в следующих местах:

Таблица 2 Место правонарушения

Тип	Количество
Касса	68
Склад	16
Торговый зал	5
Стойка возврата	2
Распределительный центр (РЦ)	2
Кассовое помещение	2
Другое	4

Большинство случаев произошли на кассе – 68 из 99. Затем следуют складские помещения (16) и торговый зал (5). Небольшое количество краж произошло на стойке возврата товаров (2), в кассовом помещении (2) и в распределительном центре (2). Большинство сотрудников считают, что торговый зал слишком просторный и при этом хорошо защищенный, а кассовое помещение оснащено системами видео-наблюдения и охраны. Склад считается местом, откуда легче вынести товар: 'есть много мест, где можно спрятать товар, съесть его, положить в карман; людей на складе не так много, все знают, где расположены камеры'. Вот как описал складское помещение еще один пойманный сотрудник: 'каждое воскресное утро ... ни охраны, ни уборщиков, ни менеджеров ... я прячу их ближе к телу [сигареты] ... после смены никто не обыскивает'.

## Метод нарушения

Учитывая, что 84 из 99 нарушений происходили либо на кассовой стойке, либо на складе, в данном разделе речь будет вестись именно об этих случаях.

## Нарушения на кассе

На кассе применяются самые разнообразные способы нарушения корпоративных процедур, кражи наличных денег и товаров. В таблице 3 приведены наиболее распространенные методы (по частоте совершения):

Таблица 3 Методы правонарушений на кассе

Тип
Кража наличных
Несканирование товаров для родственников, друзей и коллег
Родственники и друзья используют дисконтную карту сотрудника
Обслуживание друзей и родственников
Начисление баллов по системе карт лояльности
Кража карточек для пополнения телефонного счета
Использование и умышленный прием фальшивых купюр
Быстрая смена покупателей и кража наличных
Кража кредитных карт, оставленных невнимательными покупателями
Кража подарочных карт
Кража дисконтных купонов
Отмена последней транзакции
Сдача родственникам и друзьям выдается в большем размере, чем необходимо

Большинство случаев противоправного поведения сотрудников касается кражи наличных. Различных маневров здесь немного, зачастую сотрудники просто прячут деньги под одежду: 'плотно сверните купюры и засуньте или в туфлю, или под одежду'. Некоторые

просто отбирали купюры, а остальные наличные посылали в кассовое помещение через пневматическую почту. Один правонарушитель заранее передавал деньги своему родственнику под видом наличных, снятых с банковской карточки, или под видом сдачи.

Многие сотрудники дожидались затишья в магазине и снимали наличные сразу после совершения транзакции, когда, казалось бы, касса закрыта. Один сотрудник использовал чужой пин-код во время работы, а еще одна группа сотрудников (4 человека) дожидались супервайзера, который каждое утро запускал систему, затем сотрудники работали на кассе под его пин-кодом, и каждый думал, что его не обнаружат. И лишь в трех случаях сотрудники использовали метод отмены последней покупки.

Второе по распространенности явление - несканирование товаров для родственников, друзей и коллег. Считается, что это очень легкий способ: "Сканированные товары проводятся через кассу, а несканированные нужно незаметно положить вместе с ними". Респонденты признавались, что часто делали так для коллег: 'многие сотрудники делают так друг для друга - я делала это, по крайней мере раз в неделю, потому, что она [другой сотрудник] иногда очень на меня давила ... думала никто этого не заметит [пропажи] и все спишут это на магазинных воров'.

Что касается кражи наличных, то набор ухищрений для сокрытия этих нарушений небогат. Некоторые сотрудники делали это только на кассах, не отслеживающихся видеонаблюдением, и многие считали, что это относительно безопасный способ кражи.

Третьим по распространенности нарушением, является использование дисконтной карты сотрудников для покупок их друзей и родственников. Большинство респондентов не считает этот проступок противозаконным, а лишь нарушающим правила и процедуры компании и следовательно не судебным наказуемым фактом.

Четвертое по распространенности явление - это обслуживание родственников и друзей. Во многих компаниях не разрешается обслуживать родных и друзей именно на той кассе, где работает данный сотрудник. Респонденты считали этот проступок незначительным дисциплинарным нарушением.

Пятым нарушением является злоупотребление картой лояльности сотрудников и начисление на нее баллов за счет других транзакций. Это происходит на незанятой кассе (например, при использовании кассы под видом обучения, сканирования товаров и начисления баллов).

Остальные случаи, указанные на Таблице 3 происходили гораздо реже, зачастую о них рассказывал только один респондент. Кража телефонных карт и пополнение счета мобильного телефона происходили относительно редко. Однажды респондент признал-

ся, что использовал кредитную карту, которую забыл покупатель в магазине (по карте он купил товаров на сумму €10,000); другие респонденты брали подарочные купоны и раздавали друзьям и родственникам.

## Правонарушения на складе

Второе по своей распространенности место, где сотрудники совершают кражи - это складские помещения магазина. В таблице 4 показаны наиболее распространенные методы правонарушений на складе:

Таблица 4 Методы правонарушений на складе

Тип
Съесть товар на складе
Выйти со склада с украденным товаром
Спрятать товар в одежду или в сумку
Спрятать/отложить товар и дожидаться скидки

Наиболее часто товар съедают в подсобных помещениях. В этом признались сотрудники всех уровней. Наиболее популярными оказались сладости и снеки: 'в ночные смены мы всегда ели хрустящие хлопья и брали жвачку', другой респондент отметил, что чаще всего он съедал сладости и сломанные шоколадные притки. Этот же респондент периодически использовал дезодорант и прятал его обратно на полку! Аналогичным образом сотрудники ночной смены складских помещений потребляют напитки. Вторым по распространенности нарушением являлся случай, когда работник забирал товар со склада, упаковывал его в пакет (как будто он был куплен), дожидался затишья в магазине и выходил через служебный вход. Некоторые сотрудники магазина прятали товар в прачечной или в мусоре, затем возвращались и забирали его после рабочей смены. «Воры» также попросту могли положить товар в карманы и сумки и выйти с ним.

Заключительный способ - злоупотребление процедурами в компании. Нарушитель получал по внутренним каналам информацию о том, что скоро цена на тот или иной товар будет снижена. Сотрудники его откладывали и дожидались существенной скидки (особенно в дни Рождественской распродажи, когда многие компании делают скидки до 90%)

Как только объявляли скидку, эти товары тут же раскупались. Оказалось, что управляющий магазина проделывал такую процедуру регулярно (иногда он на несколько месяцев оставлял товар на складе, или снимал его с продажи до рождественских скидок). Некоторые респонденты указали на беспрепятственный вход и выход из служебных помещений, а также помещений с дорогими и бракованными товарами (один из

сотрудников признался, что намерено, отправлял товар в бракованный отдел, затем забирал его оттуда).

Было зафиксированы случаи, когда сотрудники совершали кражу по заказу третьих лиц. Такие случаи являются скорее исключением из общего свода данных. Большинство краж совершалось в личных целях, для друзей и родственников.

## Другие сферы нарушений

Случаи противоправного поведения сотрудников возникают и при поставке товаров. Два случая, когда сотрудники просто забрали наличные, были зафиксированы в кассовом помещении. Нарушители и не пытались скрыть свое поведение, так как пребывали в полной уверенности, что их никто не заметил. Считалось, что склад хорошо оснащен системами безопасности (камеры наблюдения, карты доступа, бдительный персонал); кассовое помещение находилось в глубине. Иногда сотрудники мошенничали с товаром в свою пользу (маркировали свежий товар как продукт с истекающим сроком годности). Был зафиксирован случай, когда сотрудник нашел на полу €8, притворился, что несет в кассу, а сам оставил деньги при себе. Также можно привести примеры, когда один сотрудник воровал деньги из коробки для благотворительных пожертвований; другой - крал газеты в ночную смену; третий сотрудник преднамеренно портил товар и просил за него скидку на кассе.

На стойках возврата было зафиксировано всего два случая, когда сотрудник якобы вернул купленный товар и получил за него деньги (сумма делилась пополам между кассиром и покупателем), а другой сотрудник придумал более изощренный метод - он поддельвал товарные чеки дома, с помощью компьютера и сканнера, затем возвращал их и получал сумму. Два случая были зафиксированы в распределительном центре – сотрудники занимались распределением товара по машинам, и их поймали на краже.

## Роль процессов по предотвращению краж

Одной из важнейших задач данного исследования была попытка понять, как сотрудники злоупотребляют «пробелами» в рабочих системах и процедурах. Основной вывод заключается в том, что сотрудникам не нужно прилагать много усилий, чтобы совершить воровство. Лишь немногие придумывают изощренные способы сокрытия и запутывания следов своего воровства, а многочисленные и внешне сложные процедуры учета в розничном секторе создают у людей ощущение путаницы – они допускают лишь малую вероятность того, что их обнаружат. Например, когда сотрудник кассы видит, что покупателей на данной кассе

много, он позволяет себе смошенничать, полагая, что управляющий примет это за простую непреднамеренную ошибку, возникшую из-за длинной очереди. И это все, учитывая, что все 74 респондента были пойманы отнюдь не при двусмысленных обстоятельствах! Однако, респонденты указали и на ряд системных недостатков:

- **Служба безопасности редко и непоследовательно проводит обыски.** Многие опрошенные сотрудники указали на недостатки службы безопасности – 'За четыре года меня обыскали всего один раз'. Некоторые отвечали, что менеджеры просили их подписаться, если их обыскивали. Другой заявил, что его регулярно информировали о том, когда намечаются обыски. И очень немногие видели, как обыскивают менеджеров и самих сотрудников службы безопасности.

- **Разные сотрудники пользуются одним и тем же пин-кодом, или не выходят из системы по окончании своей смены.** Использование индивидуальных пин-кодов позволяет отслеживать порядок и объем операций на кассе. Многие подметили распространенность случаев использования одного и того же кода различными сотрудниками и невыход из системы по окончании очередной рабочей смены

- **Кассы проверяются, и наличные изымаются нерегулярно.** Многие нарушители отмечали, что мошенничать на кассах гораздо удобнее, когда они нерегулярно проверяются.

- **Сотрудники выходят не через служебный выход.** Практика показывает, что сотрудники, ворующие на складе, часто предпочитают покидать территорию не через служебный выход, где их могут обыскать. Приводились примеры, когда сотрудники уходили через выход для посетителей.

- **Нарушения правил на проходной.** Было приведено много ситуаций незапертых проходных; также были случаи проникновения сотрудников без регистрации в вахтенном журнале.

- **Проникновение посторонних лиц на склад.** В некоторых розничных компаниях доступ в складские помещения разрешен только отдельным лицам. Респонденты привели примеры, когда это правило нарушалось.

- **Недостаточный контроль ночных смен.** Немногие менеджеры любят работать в ночные смены, и сотрудники пользуются этим фактом, воруя товары.

## Правонарушения и профилактика

В заключительной части содержатся ответы респондентов о том, что могло бы помешать, им совершить правонарушение, и что бы способствовало их поимке. Возник ряд интересных ответов. В первую

очередь, сотрудники отметили камеры видеонаблюдения. Некоторые сотрудники, совершившие нарушения на кассовой стойке ответили, что они смогли бы совершить мошенничество только на тех кассах, где не установлены камеры видео-наблюдения. Это довольно любопытно, учитывая, что многие сотрудники жалуются на недостаточное отслеживание записей видеонаблюдения. Однако, большинство респондентов были не столь обеспокоены видеонаблюдением (хотя и заявляли об этом). Они больше боялись быть пойманными при краже наличных, а также опасались внезапной проверки касс и обнаружения несоответствий. Несомненно, наличие камер видеонаблюдения существенно отбивает охоту заниматься мошенническими маневрами на кассовой стойке, поэтому каждый из респондентов сказал, что камеры следует установить на каждой стойке. Это очень интересное замечание, учитывая, что технологии постоянно совершенствуются. Сейчас уже стало возможным визуализировать кассовые операции. Сами сотрудники считают, что это мощный инструмент в борьбе с нечестным поведением. Аналогичным образом, сотрудники склада заявили, что большое количество установленных камер наблюдения окончательно отобьет у них охоту что-то украсть или съесть. Проблемой на складах являются тупики и потайные уголки, которые очень удобны для нарушителей.

Во-вторых, респонденты считают, что усиленные обыски, особенно в случайном порядке, тоже будут способствовать снижению краж. Слишком часто сотрудники уверенно выходят с работы, зная, что никто их не обыщет. Суть решения заключается в том, что сотрудники будут гораздо собраннее и осторожнее, зная, что их в любой момент могут обыскать.

В-третьих, работники хотят получать более глубокие знания принципу работы кассы, чтобы в случае

кражи, немедленно распознать его и сообщить об этом управляющему. Немногие сотрудники, мошенничавшие на кассах, знали подробно о том, где и как могут отразиться результаты из "работы". Степень наивности иногда поражает - некоторые сотрудники считают, что если взять несколько купюр из полной кассы, то никто и не заметит, и что это никак не отразится на отчетности. Аналогично предлагалось также увеличить число проверок касс в течение дня, и обязательно проверять их после каждой рабочей смены. Это, безусловно, способствует большей прозрачности отчетов, однако может оказаться затруднительным и затратным в крупных розничных магазинах.

В-четвертых, среди сотрудников считается, что нужно более тщательно подбирать персонал на работу, чтобы не нанять бывших правонарушителей. Конечно, это не новая идея, подобная схема уже используется в США. В Европе введению подобной схемы препятствуют закон о защите данных и права человека.

В-пятых, прозвучали мнения, что работников магазина зачастую не очень тщательно информируют о последствиях неправильного использования программ лояльности и корпоративных дисконтных карт. Было предложено более широко освещать подобные вопросы.

Последним прозвучавшим мнением было обязательное патрулирование сотрудников службы безопасности и постоянный контроль управляющего звена. Это еще один способ заставить работников быть собраннее и снизить вероятность мошеннических поползновений. Конечно, служба охраны работает в основном на защиту магазина от внешнего воровства, но возможно необходимо предпринимать часть усилий и для внутренней защиты.

## ВЫВОДЫ

Данная работа является очень ценным материалом во многих смыслах. Во-первых, была предпринята попытка, более подробно просветить ритейлеров и правонарушителей о действиях друг друга; во-вторых, все предыдущие исследования были основаны лишь на показаниях сотрудников магазина, службы безопасности и анализе отчетов компании по убыткам, но здесь важно то, что показания давали и сами правонарушители.

Ряд интересных выводов был сделан в ходе исследования. Во-первых, это простота нарушений. Многие нарушители исходили из наивных предположений о том, что в крупной компании с широчайшим ассортиментом и огромными оборотами никто и не заметит маленькой пропажи. Практика показала обратное.

Во-вторых, выяснилось, что наиболее уязвимое место в магазине - это кассовая стойка. В результате работы, был собран ряд случаев воровства в больших объемах со склада или других служебных помещений, но это лишь малая часть.

На кассе сотрудники воровали наличные, или их эквивалент (подарочные карты, товарные купоны, карты пополнения телефонных счетов), а также мошенничали с товарами в пользу своих друзей и родственников. Это дает нам понять всю палитру возможностей. Зачастую при краже наличных, сотрудники старались не пользоваться своим кодом доступа с систему. По своей наивности, они даже не знали, что система EPOS позволяет вычислить истинных правонарушителей.

В-третьих, исследование показало, насколько важно регулярно контролировать процессы внутри компании.

Камеры видеонаблюдения действительно помогают остановить воровство на кассах. Недобросовестные сотрудники гораздо больше опасаются обнаружения несоответствий на кассе и дальнейшего расследования.

В этом смысле, видеонаблюдение является очень эффективным. То же самое подтвердил опрос сотрудников склада. Однако камеры должны сочетаться с регулярными проверками и патрулированием территории со стороны сотрудников службы безопасности.

В-четвертых, следует внимательно анализировать отчеты о прибыли и убытках. За последние 10 лет произошло существенное развитие возможностей на кассовой стойке не только благодаря POS терминалам (Electronic Point of Sale (EPOS)), но и различным

дополнительным функциям. Действия, о которых в прошлом знали и совершали только старшие сотрудники (предоставление скидки, аннулирование покупки и т.п.), сегодня могут выполнять и рядовые операционисты. Конечно, это делается для более быстрого и эффективного обслуживания покупателей, но с другой стороны представляет собой опасность для магазина. Как и во многих сферах розничного бизнеса, здесь необходимо достичь баланса между разумными мерами безопасности и эффективностью обслуживания. Поэтому компаниям следует тщательно отбирать сотрудников на подобные должности (или, по крайней мере, осуществлять усиленный контроль их профессиональной деятельности).

В-пятых, речь пойдет о мере безопасности, которая была не очень популярна в последние годы. Это обыски. Стремление к приобщению к высокотехнологичным решениям вытеснило из повестки дня такой проверенный способ обеспечения мер безопасности, как обыск. Респонденты-правонарушители неоднократно указывали на то, что не совершили бы кражу, если бы знали, что их обыщут. Они указали на следующие недостатки - отсутствие случайных проверок, не очень тщательные регулярные проверки, обыскиваются не все сотрудники и т.п.

В-шестых, очень важно поддерживать целостность коллектива и развивать корпоративную политику нетерпимости по отношению к таким нечестным поступкам, привлекать честных сотрудников к обнаружению мошенников, которые бросают тень на весь коллектив.

В заключение отметим, что одним из способов мошенничества на кассе является несканирование товаров. Опыт предыдущих исследований показывает, что многие сотрудники поступили бы так, если бы желали что-то себе взять, так как считали, что это относительно нерискованное занятие и никто не заметит среди законно купленных товаров один или два неотсканированных (пропажу обнаружат гораздо позже и спишут ее на магазинных воров). Как сказал один из старших сотрудников: "Если мы найдем решение, как избавиться от несканирования товаров, в нашем деле это будет равно обнаружению Святого Грааля". Сегодня уже существует несколько способов обнаружения подобных нарушений, в том числе благодаря цифровым технологиям и камерам видеонаблюдения.

## РЕКОМЕНДАЦИИ

В проекте была освещена проблема предотвращения внутренних убытков розничных компаний, по-новому рассмотрена проблема нечестности персонала с помощью проведения бесед и интервью с нарушителями. В рамках данной работы был представлен ряд рекомендаций, который поможет в дальнейшем предотвратить подобные инциденты.

### Развитие возможностей выявления краж и мошенничества на кассах

Большинство нарушителей, пойманных на мошенничестве с кассами, совершенно ничего не знали о современных возможностях аккумулирования данных в системе кассового учета ePoS. Они считали, что небольшие нарушения просто затеряются в море транзакций. Некоторые системы кассового учета имеют “умные” способы распознавания регулярных нарушений. Специалистам по выявлению нарушений нужно уметь ими воспользоваться. Следующие рекомендации могут также оказаться полезными:

- Компании должны проводить регулярные расследования и анализировать их результаты
- Менеджеры должны пользоваться системными функциями для отслеживания работы сотрудников
- Необходимо регулярно напоминать сотрудникам о возможностях обнаружения противоправного поведения и о дисциплинарных мерах, которые будут предприняты при поимке
- Компании должны разработать ключевые показатели, по которым можно отслеживать работу на кассе; такие показатели позволят вовремя выявить и предупредить нарушения. Например, отмена транзакции покупки последнего товара, странная динамика продаж телефонных карт и т.д. Компания должна также определить для себя допустимый уровень нарушений

### Отслеживание и контроль сотрудников

Практика показывает, что установление систем безопасности, а также регулярный контроль ситуации со стороны управленческого персонала, позволяют существенно снизить риск внутренних убытков компании:

- Применение обысков. Касательно всех сотрудников; такой способ дает неплохой результат
- Необходимо контролировать работу ночных смен. Малое количество людей в ночное время приводит к более смелым и частым попыткам противоправного поведения
- Установка видеонаблюдения на кассах имеет су-

щественное влияние на сотрудников. Таким образом, можно не только поймать недобросовестных сотрудников, но и достичь более высокого уровня прозрачности и отчетности в работе. Аналогичным образом, установка камер видеонаблюдения в служебных помещениях и на складе, охладит нечестные порывы сотрудников.

- Необходимо пересмотреть диапазон действий, которые кассир-операционист может совершать без менеджера (отмена транзакции, использование дисконтной карты). Компании должны также тщательно подбирать сотрудников на должность менеджера и следить за его работой.

### Регулярный обзор основных уязвимых процессов

Основными путями выноса товаров являлись проходные и стойки возврата товаров. Все розничные компании осуществляют контроль указанных зон, однако их подводит недостаточная прозрачность в работе сотрудников. Поэтому необходимо, чтобы менеджеры регулярно выполняли контрольные процедуры и попытались ответить на следующие вопросы:

- Следует ли персонал установленным процедурам?
- Достаточно ли корректна и прозрачна отчетность персонала относительно некоторых процессов?
- Насколько тщательно осуществляется контроль над сотрудниками?
- Были ли случаи несанкционированного доступа сотрудников в эти зоны?

Таким образом, управленческий персонал магазина сможет получать необходимую информацию (можно организовать регулярное патрулирование сотрудниками службы безопасности не только торгового зала, но и наиболее уязвимых для кражи зон).

### Обзор наиболее популярных товаров

Охраняемые проходные в розничных магазинах устанавливаются для снижения риска кражи наиболее популярных среди сотрудников товаров. В предыдущей рекомендации уже говорилось о том, что строгое соблюдение правил безопасности на проходной существенно сократит убытки компании. Однако, как показывает практика, защита одной группы товаров может сместить акценты на другие товары. Поэтому очень важно, чтобы менеджеры и рабочая группа по сокращению краж регулярно пересматривали список

наиболее популярных среди мошенников товаров. Список необходимо составлять на основе непосредственных случаев противоправного поведения сотрудников.

## **Программы информирования сотрудников**

Углубленному анализу в рамках данного исследования способствовали объяснения правонарушителей о своем поведении и наивных предположениях. Большинство нечестных сотрудников, пойманных на мошенничестве с кассами, просто не представляли, что их смогут уличить и вычислить. Это еще раз доказывает, что необходимо предпринимать меры по повышению уровня информированности сотрудников о мерах борьбы с нечестным поведением в компании. Такая работа должна проводиться по трем направлениям:

- Аналитические возможности компании. Необходимо информировать сотрудников о том, что кассовые стойки регулярно проверяются. После информирования нужно последовательно проводить проверки, чтобы закрепить уверенность. Эффект подобной стратегии усиливается с помощью обнародования случаев противоправного поведения.

- Надзорные возможности компании. Большинство розничных компаний активно внедряют системы видеонаблюдения. Как показало данное исследование, они оказывают существенный сдерживающий эффект на сотрудников кассы. Необходимо информировать сотрудников об установке и о работе системы видеонаблюдения. Можно приглашать их в помещения, где ведется просмотр через камеры, и показывать уличенных в нечестности работников на видео. В любом случае, необходимо поддерживать информирование о надзорных возможностях компании.

- Обязательно довести до сведения сотрудников все последствия противоправного поведения. При анализе протоколов бесед с нарушителями стало очевидно, что многие просто не знали о возможном наказании. Лишь некоторые респонденты думали, что могут потерять работу и попасть в полицию. Сама мысль о том, что их поймают, казалась многим респондентам абсолютным кошмаром. В этом отношении и в самой компании и в действиях полиции должна быть бескомпромиссность и последовательность применения на-

казания ко всем сотрудникам, независимо от их должности. Соответствующая запись должна быть обязательно сделана в трудовой биографии сотрудника.

Учитывая специфику розничной отрасли и постоянно совершенствующиеся способы мошенничества, сотрудники магазинов и службы безопасности должны постоянно предугадывать возможные действия воров и мошенников. Необходимо также принимать во внимание, что при высокой текучести кадров мошенничество может быть далеко не первым случаем противоправного поведения данного сотрудника.

## **Отчеты менеджмента по продажам**

Исследования показали, что отношение менеджеров к нечестному поведению во многом влияет на его притягательность или неприятие. Менеджеры подают пример для подражания. Поэтому самим менеджерам необходимо регулярно сверять свою деятельность на предмет соответствия правилам компании. Нужно напоминать управляющему персоналу о влиянии, которое оказывает на сотрудников их поведение. Кроме того, менеджер должен убедиться, что сотрудники службы безопасности должным образом выполняют свои обязанности.

## **Развитие корпоративной культуры неприятия противоправного поведения**

Очень важно понимать, что хоть большинство сотрудников, по сути, честные люди, им предоставляются возможности совершить нарушения. Действительно, компания может принять стратегию развития культуры неприятия противоправного поведения. Немногим людям нравится работать в обстановке, где из-за мошенничества других сотрудников, их могут тоже подозревать и обыскивать. Они предпочтут скорее обнаружить нечестных сотрудников и работать спокойно. Практика компаний показывает, что сотрудники охотно помогают обнаружить магазинных воров. В этих случаях используются анонимные телефонные линии, ящики для анонимных писем и т.п. В любом случае, при применении правильной стратегии помощь персонала в обнаружении мошенников может оказаться эффективной и экономичной.

Для заметок





109028, Россия  
Москва, ул. Солянка. 15/18, стр. 4, офис 203  
Тел.: +7 (495) 230-6378, факс: +7 (495) 232-4879  
E-mail: [mail@ecr-rus.ru](mailto:mail@ecr-rus.ru)  
[www.ecr-edi.ru](http://www.ecr-edi.ru), [www.ecr-rus.ru](http://www.ecr-rus.ru)  
[www.ecr-osa.ru](http://www.ecr-osa.ru), [www.shrinkage.ru](http://www.shrinkage.ru)