**АЛЕКСЕЙ ТИМОШИН: ДОГОВОРЕННОСТЬ**

Всегда можно уволить сотрудника грамотно , с помощью например медкомиссиии и др. но предложив красивые и мотивированные отступные или переход с понижением на другую должность (но по сути все люди проститутки и имеют свою цену для разной работы , и если человек был уволен из компании в обидках , то вина возлагается на уволившего его человека (безграмотность и неумение общаться с людьми).

**АЛЕКСАНДР СИВОПЛЯСОВ: С СОТРУДНИКАМИ НАДО ПОЛАСКОВЕЕ**

Прежде всего, давайте разберемся какие, собственно, убытки понесло хедхантинговое агентство от действий господина Шевцова? Меньшие, чем кажется на первый взгляд. С помощью информации, любезно предоставленной Борисом, его бывшего работодателя всего лишь заставили исполнить обязательства, которые и так должны были быть выполнены согласно заключенному договору подряда. Реальный ущерб, понесенный хедхантинговым агеством состоит лишь в оплате услуг коллекторской фирмы. Нам, конечно, неизвестен порядок цифр и, возможно, стоимость услуг коллекторской фирмы весьма высока. Но, для дальнейших рассуждений, нам важно отметить, что материальный вред, нанесенный Борисом своему бывшему работодателю измеряется не общей суммой выплаченной  задолженности, а составляет гораздо меньшую величину. Но, как говорится, ложечки-то нашлись, а вот осадочек остался.  
  
Первый вопрос, задаваемый в кейсе звучит так: «Может быть, новому генеральному директору хедхантингового агентства дешевле было бы соблюсти старые договоренности и немного повысить зарплату Борису Шевцову?».  
Что здесь имеется в виду? Дешевле бы было лично для директора или под директором понимается агентство?  
В первом случае не надо мешать мух с котлетами. Новый генеральный директор хедхантингового агентства проявил твердую волю, удовлетворил свои амбиции и показал всем, кто в доме хозяин. Уволил несимпатичного лично ему сотрудника без выходных пособий и в грубой форме, чем реализовал кондовый советско-российский управленческий принцип «Я – начальник, ты – дурак» и получил полную моральную сатисфакцию. Ни капли расчета - одни эмоции.   
А вот убытки, выражающиеся в денежных знаках, понесло хедхантинговое агентство. И даже если эти убытки каким-то образом отразятся на материальном состоянии его нового генерального директора, то сравнить материальный вред с моральным удовлетворением не представляется возможным.   
Во втором случае, однозначно дешевле. Ибо расстаться таким образом с человеком, который отвечает за информационную безопасность для компании означает то же самое, что стать на табуреточку, сунуть голову в петлю и провести в таком состоянии период времени непонятной величины, рискуя тем, что в любой момент табуреточку-то вышибут.   
В данном конкретном случае можно считать, что хедхантинговое агентство отделалось легким испугом, а господин Шевцов оказался благородным и незлопамятным человеком.   
  
Как компания может избежать подобной мести со стороны уволенных сотрудников?   
Избежать мести, если уволенный сотрудник на нее настроился, практически невозможно. Вместе с увольнением компания теряет все рычаги влияния на бывшего сотрудника.   
И вообще, месть – это следствие. Чтобы избежать его, необходимо купировать причину. Причина – обида уволенного сотрудника на своего бывшего работодателя. А вот источники таких обид могут быть разными. И задача работодателя – провести опеределенную работу с увольняемым сотрудником, целью которой является  выравнивание его эмоционального состояния. Необходимо освободить человека от власти негативной эмоции. А для этого можно дать ему, образно говоря, конфетку либо зафиксировать его рассудок на причинах, делающих его месть невозможной ( бесполезной). Арсенал средств разнообразен – от выплат компенсации до запугивания, разумеется, в рамках закона и здравого смысла. Выбор средства зависит от психотипа, должности и обстоятельств увольнения сотрудника.    
Кто больше виноват: неэтичный работодатель или неэтичный работник?  
Я думаю, на эту тему можно написать научный трактат. Для практических же целей нам необходимо уяснить причинно-следственную связь и заняться причинами произошедшего для того, чтобы впредь не допустить подобной ситуации. Оценку степени вины оставим судам в целях назначения наказания. Причинно-следственная связь проста: неэтичные действия работодателя послужили основанием и оправданием для неэтичных действий работника. А самое нехорошее, что неэтичные действия работодателя были инспирированы только эмоциональным состоянием его руководителя. Обратим внимание, что объективных показаний для увольнения Шевцова не было. Просто новый генеральный директор к нему такую личную неприязнь испытывал, что кушать не мог.    
И что мы здесь видим? Что позволило личной неприязни реализоваться в увольнении и затем вернуться обратно, уже в виде убытка для компании? Ответ очевиден – бесконтрольность действий руководителя в отношении ключевого сотрудника компании (я думаю, что специалист по информационной безопасности, располагающий полной информацией о компании может считаться ключевым сотрудником).   
Принятие кадровых решений, касающихся ключевых сотрудников компании нельзя отдавать в личное ведение одному человеку, каким бы опытным и образованным он не был. Просто потому, что при таком порядке вещей невозможно избежать принятия субъективных решений. Нужна коллегия. Коллегиальные решения, конечно, тоже не избавлены от субъективизма, но степень его гораздо меньше. И в такую коллегию  должны входить члены совета директоров компании, либо, если это возможно, собственники компании или их представители. Подчеркиваю – это способ решения кадровых вопросов, касающихся ключевых сотрудников компании.         
  
Резюмируя вышесказанное, вспомним такое понятие как кадровая политика. Как раз данный документ и должен регламентировать каких сотрудников компания хочет видеть у себя, каким образом развивать, мотивировать и повышать лояльность сотрудников и то, как поступать в случае увольнения сотрудника.   
Неважно кааим образом она оформлена – пространным документом или набором ключевых принципов на одном листке.  Главное - кадровая политика должна быть. Для повышения осознанности при принятии кадровых решений.

**ВЛАДИМИР ИВАНОВ: ЧТО ПОСЕЕШЬ, ТО И ПОЖНЕШЬ**

В данной ситуации ярлык неэтичный; я присуждаю хедхантинговому агентству по следующим причинам:   
•    Руководитель отказался соблюдать предыдущие договоренности и указал сотруднику на дверь  в грубой форме;  
•    Попытка прийти к разумному соглашению ни к чему не привела, скорее из-за жесткой позиции работодателя;  
•    Существует клиент, которому не собирались платить за оказанные услуги.  
  
На мой взгляд, руководитель принимающий решение об увольнении сотрудника и делая это грубо, закладывает мину замедленного действия под компанию собственными руками.  
Обиженные сотрудники, владея инсайдерской информацией способны намеренно или не намеренно навредить компании, руководитель должен это понимать.  
  
Причина подобных выходок бывших работников скрывается в том, что ситуация не была прояснена  и не расставлены все точки над «i».   
Обида может иметь под собой факты, а может быть надуманна работником, в той или иной ситуации необходимо разобраться.  
Компания может избежать подобной мести, только разбираясь в конфликтных ситуациях. Конфликтная ситуация должна иметь решение написанное на бумаге и скрепляться подписями сторон.  
Неоднозначность устных формулировок можно избежать только на бумаге.  
  
Компания обязана применить привентимные меры по минимизации утечки секретной информации.  
Если стороны лояльны, то подписываем соглашение:  
•    при увольнении заключаем соглашение между сотрудником и работодателем, позволяющее минимизировать риск утечки информации и право работодателя востребовать понесенный ущерб;  
•    сотрудник, допущенный к секретной информации, на стадии еще работы в компании пишет расписку о неразглашении секретной информации.  
Если стороны не договорились, то при увольнении работник пишет расписку о неразглашении секретной информации к которой он был допущен при выполнении своей работы;  
  
Только когда человек ставит свою подпись под документом, внутри него срабатывает какой-то механизм позволяющий взглянуть на ситуации по-другому и осознать свою ответственность.   
Если человек подписал, но это не помогло, и компания понесла убытки, то у компании есть возможность компенсировать свои потери…  
  
На мой взгляд, Борис вел себя при увольнении корректно. Борис Шевцов не имел письменных обязательств перед компанией о неразглашении информации, и не инициировал данное обращение клиента.  
Борис имел наглядный пример того, как текущее руководство агентства относится к устным договоренностям, поэтому счел корректным предоставить информацию, которая позволила выполнить данный заказ и отомстить обидчику.   
  
В случае с Борисом новый генеральный директор, не оценил должным образом направление, которое курировал Борис и теперь заплатил за свою ошибку.  
  
Образование в стране платное, а бизнес-образование дорогая штука.   
На данном примере новый руководитель должен научиться увольнять сотрудников более деликатно.  
  
Из кейса не понятно, о каких суммах идет речь, но предполагаю, что услуги коллекторского агентства стоят дороже, чем прирост з/пл. Бориса.  
На мой взгляд, генеральному директору было бы дешевле соблюсти старые договоренности, немного поднять з/пл. Борису, выделить ключевые моменты в работе Бориса, а после этого принимать решение: увольнять просто или договариваться…

**АНДРЕЙ РОМАШОВ: ДОЛГ ПЛАТЕЖОМ КРАСЕН**

В данном кейсе рассматривается, по сути, две проблемы:  
1) Отношение работодателя к сотруднику.  
2) Поведение уволенного сотрудника.  
Они взаимосвязанны напрямую и в основном львиная доля негатива исходит от работодателя. Даже если сотрудник подписывал документы о неразглашении коммерческой тайны, доказать его причастность в "сливе" информации порой не предстваляется возможным.  
Честные же и обиженные работодателями сотрудники использовать информацию не будут, но их в данном случае рассматривать не будем.  
  
Если разобраться с ситуацией и подумать, то можно с большой долей вероятности предположить, что в большой и структурированной компании не так уж и много людей, обладающих компрометирующими знаниями, которые могут быть использованы против своего бывшего работодателя.  
  
Дабы обезопасить себя от неадекватного поведения таких людей возможно несколько вариантов развития событий (при условии, что все таки необходимо уволить сотрудника):  
  
Самый интересный. (действия руководителя)  
- Адекватно и понятно объяснить сотруднику в глаза, за что его увольняют (просят написать заявление "по собственному желанию")  
Правду сказать тяжело и не всегда нужно, но максимально приблизится к ней необходимо. Искренность по отношению к человеку сможет сохранить взаимоотношения.  
- Создать для увольняемого сотрудника максимально благоприятные условия для ухода, в соответствии с ТК РФ. Не во всех компаниях это получается, но опять же, максимально приблизится к этому нужно ( Вы ведь увольняете сотрудника, обладающего специфическими знаниями, а их в компании не много - главное об этом помнить)  
- Я понимаю, что компания работодатель, даже бывший - это не кадровое агентство и тем более не бюро по трудоустройству, НО, как вариант, найти сотруднику работу. Можно самостоятельно или через кадровое агентство не важно. Важно показать человеку его ценность и уважение компании к  человеку и проделанной им за долгие годы работе. Уважение к той пользе,  которую принес данный сотрудник.  
Если есть возможность, то устроить в компанию Вам знакомую (на уровне руководства, по виду деятельности и т.п.) К примеру, данного сотрудника можно устроить не в агентство по возврату долгов, а, например, в компанию Х на должность - директор по безопасности....  
- Расстаться на позитивной ноте и по возможности первое время поддерживать отношения.  
  
Что мы получили из всего выше перечисленного:  
- Нормальное взаимоотношение руководитель<>подчиненный  
- Нормальное моральное состояние (как говорится, без затаенного зла на предыдущего работодателя, которое рано или поздно выйдет из человека)  
- Контролируемое поведение при поиске работы увольняемого сотрудника.   
- Перспектива поддержания взаимоотношений, а может быть в будущем и сотрудничества. (например, иметь от сотрудника информацию о развитии компании Х или как говорится иметь своего человека в компании Х- конкурентная разведка в период кризиса так же актуальна)  
  
В любом случае данное решение кейса можно обыграть по разному на основании предложенного мной скелета.  
  
В завершении предлагаю посчитать убытки от данного решения кейса и просчитать риски от неконтролируемого поведения выгнанного без объяснений сотрудника.  
Спасибо!

**ИННА СВИРИДЕНКО: НЕ СОЗДАЙ СЕБЕ ВРАГА**

1. Как компания может избежать подобной мести со стороны   
уволенных сотрудников?  
  
Вдумчиво подойти к процессу увольнения.  
Оптимальный вариант увольнения неугодного сотрудника,   
владеющего конфиденциальной информацией – увольнение по соглашению сторон (статья 78 Трудового Кодекса РФ). Это некая «сделка» между работником и работодателем, которая направлена на прекращение трудовых отношений и при заключении которой стороны могут установить любые условия ее осуществления.   
  
Чтобы убедить сотрудника уволиться по соглашению сторон, компании обычно выплачивают некие «отступные», которые в материальном плане обычно не меньше той суммы, на которую работник может рассчитывать при увольнении сокращении. Увольнение по соглашению сторон – это своего рода компромисс: работодатель прекращает трудовые отношения с работником, который по ряду причин его не устраивает, а сотрудник может оставить место, которое перестало удовлетворять его (хотя бы из-за негативного отношения работодателя).  
  
Выгоды работодателя: не надо учитывать мнение профсоюзной организации, трудовой договор можно расторгнуть в любое время.   
  
Выгоды работника: нейтральная запись в трудовой книжке, условия постановки на учет в службу занятости гораздо лучше, чем после увольнения по собственному желанию, получение дополнительных гарантий от работодателя, указанных в тексте соглашения.  
  
Условия соглашения достигаются в ходе переговоров работодателя и работника.    
К началу переговоров работодателю следует:   
– выявить объем конфиденциальной информации, известной работнику;  
– установить возможные риски при разглашении информации и принять меры к их нейтрализации;  
– обязать работника сдать работодателю все источники конфиденциальной информации, которые находились у него: документы, черновики, чертежи, опытные образцы и т.п.   
  
После переговоров, придя к обоюдовыгодному решению, стороны должны зафиксировать его в соглашении о расторжении трудового договора. В нем необходимо прописать основание увольнения, его сроки, размер выходного пособия, другие достигнутые договоренности и взаимные обязательства сторон.   
  
При расторжении трудовых отношений работодателя с работником, обладающим конфиденциальной информацией, обязательства работника о неразглашении, данные им при заключении договора о найме или при получении допуска к секретной информации, сохраняют свою силу в течение двух лет после увольнения, если иное не оговорено договором о найме или контрактом. В течение этого срока уволенный сотрудник не вправе использовать известную ему секретную информацию в каких бы то ни было целях и содействовать в этом другим лицам. Поэтому в текст соглашения целесообразно включить подписку о неразглашении конфиденциальной информации, подчеркнув, что увольняющемуся работнику разъяснено: в случае нарушения существующих положений он будет нести ответственность в соответствии с действующим законодательством.   
  
В тексте соглашения можно упомянуть возможность дальнейших контактов с работником, обратив его внимание на то, что уход из фирмы не означает окончательный разрыв отношений.  
  
Для предотвращения нежелательных домыслов и версий в коллективе  логично провести беседу с персоналом, в ходе которой объяснить другим сотрудникам причины увольнения их коллеги, подчеркнув, что увольнение произошло не по инициативе работодателя, а  по соглашению сторон.   
  
Необходимо отследить дальнейшую судьбу уволенного работника. Так,  если он устроится на работу к конкурентам, целесообразно провести мероприятия по нейтрализации возможной утечки конфиденциальной информации. Однако в любом случае не следует провоцировать уволенного на негативное, мстительное поведение в отношении бывшего работодателя.  
  
Другой приемлемый способ увольнения неугодного сотрудника –  увольнение под видом хедхантинга, когда специалиста как бы переманивают в другую компанию.  Работодатель получает гарантии, что сотрудник не уйдёт обиженным и не передаст секретную информацию конкурентам, поскольку при таком способе увольнения работодатель заранее  оговаривает с рекрутером условие: не трудоустраивать работника к своим прямым конкурентам.    
  
2. В чем вообще кроется причина подобных выходок бывших работников?  
  
К увольнению сотрудника, владеющего конфиденциальной информацией, следует готовиться задолго до его приема на работу. Следовательно, одна из причин - управленческая недальновидность руководителя.  
  
3.  Кто больше виноват: неэтичный работодатель или неэтичный работник?  
  
Поскольку действительным инициатором увольнения (вне зависимости от того, каким образом увольнение оформляется - по соглашению сторон, по собственному желанию, перевод в другую организацию, сокращение) является работодатель, то неэтичное поведение работника - суть ответная реакция на инициативу работодателя. Принцип: как аукнется.  
  
На мой взгляд, неэтичное поведение работодателя - одна из составляющих его управленческой некомпетентности.

**ЕВГЕНИЙ КУПРИН: ЛЕКАРСТВО ОТ ПЛАТЕЖЕЙ ПО ДОЛГАМ**

Интересный кейс. Однако, удивление вызывает, что такие ошибки возможны в компании, специализирующейся на кадровом вопросе.  
Кратко:  
Вина на неэтичной компании.  
Для предотвращения подобных действий бывших сотрудников, я бы рекомендовал следующие действия:  
1.    Сглаживания и исключение конфликтных ситуаций между работниками и работодателем при работе и увольнении.  
1.1    Использование HR-менеджера и психолога, для увольнения сотрудников. Если Нивелирование негативного фона от общения нового руководства. Помощь бывшему сотруднику в трудоустройстве (речь идет конечно же о профессионалах, с которыми расстаются во время кризиса, а не о кадровом балласте) – рекомендации, консультирование по собеседованиям, помощь в составлении резюме, и активное содействие поиску через собственную орг.структуру.  
1.2    Для исключения завышенных требований работников по карьерному и зарплатному росту – разработать программу карьерного развития персонала. Это позволит создать внутренний кадровый резерв и переключить внимание работника на собственное развитие, с уровня доходов других.  
2.    Анализ значимости каждого сотрудника для функционирования компании.  
2.1 Провести анализ сотрудников, с выделением групп по значимости для существования компании. Анализ стимулов и мотиваций каждого сотрудника.  
2.2 Согласно данного анализа вести работу по развитию основного костяка компании и исключение ухода работников, обладающих важной конфиденциальной информации. Провести переговоры со Швецовым, через HR-менеджера с возможными взаимовыгодными уступками продолжить совместную работу в компании.  
  
  
  
Подробно:  
Любые продуктивные отношения – это отношения взаимозависимости. Сотрудник – Борис Шевцов - развивался и рос профессионально, совместно с компанией с надежной на последующее карьерное и материальное поощрение за оказанные усилия, тем более эти надежды были подкреплены обещанием старого руководства. Понятен и его вполне законный запрос на исполнение надежд и договоренностей (обещания обычно дают осознанно, при обсуждении вопроса, а не спонтанно).  Что же в итоге?  компания получила то, что получила. Возможен был и иной сценарий.  
  
Вне всяких сомнений, вина в данном вопросе лежит на работодателе.   
Увольнение работника, тем более старого, с нарушением закона, вне всяких вопросов не принесет плюсов компании. Удивительно только, что не получив даже частичного удовлетворения своих притязаний, Шевцов будучи специалистом по информационной безопасности, не скопировал клиентскую базу, и не ушел на повышение к конкурентам. Борис поступил более чем корректно, устроившись на работу, лишь выполнил свои служебные обязанности. А мог бы и отвести душу оставив десяток отзывов о компании на форумах по HR-менеджменту или же передав интересующую информацию конкурентам или профильным гос. органам, что могло бы привести и к гибели компании как таковой или же существенной порче имиджа компании в глазах клиентов.  
Работодатель же, поступив так, лишь подтолкнул своих работников, к мысли о возможном сценарии, относительно своей трудовой карьеры в данной компании и возможном увольнении. Логично, что оставшиеся работники отнюдь не будут испытывать излишних теплых чувств и вполне возможно скопируют и клиентскую базу и прочую информацию, которая поможет им увеличить свою капитализацию на трудовом рынке в нынешние неспокойные времена. Так на всякий случай… А это в течение времени может только привести к потере конкурентных преимуществ и усилению конкурентов.  
  
Решение данного вопроса я разделил бы на 2 части:  
1.    Предотвращение (сглаживание) конфликтов. Даже, если генеральный директор принял окончательное решение, то увольнение работника должен проводить другой человек.  
1.1    Наверняка в хедхантинговом агентстве есть штатный психолог, которого необходимо привлечь в отсутствие (или совместно с) собственного HR-менеджера к процессу расставания сотрудника и работодателя. Сгладить углы и резкие повороты руководства, успокоить сотрудника. Составить рекомендацию, проконсультировать о возможных тонкостях на собеседованиях, дать рекомендации по резюме. Лучшим будет – помощь в трудоустройстве сотрудника, тем более профиль бизнеса позволяет это сделать с минимальными затратами. Все это снизит накал страстей, повысит лояльность уже бывшего сотрудника к компании. А это в посредствующем существенно снизит риск описанных в кейсе действий, ведь в компании работает не только нелюбимый ген. директор, но и много бывших коллег с которыми Борис Шевцов создавал компанию. Более того сотрудники компании, видя такую политику компании к своим сотрудникам будут более лояльными (и исключат формирование запасных информационных парашютов). Из бывших возможно формировать кадровый резерв, которые с восстановлением рынка могут помочь ускоренно расти компании.  
1.2    В компании необходимо иметь программу карьерного развития каждого сотрудника. Чтобы каждый имел представление о возможных перспективах, а главное о необходимых собственных действиях как трудовых, так и образовательных и развития навыков. Данная программа должна исключить  несоответствие желаемого работником карьерного и зарплатного роста и возможностей компании, мотивировать персонал в развитии необходимых компетенций, образования и результативности, что принесет массу плюсов компании. Это исключило бы главную причину конфликтов сотрудников и работодателя, заставив посмотреть работника на себя со стороны компании и сконцентрировав его внимание на развитии себя, а не на заработках других.  
2.    Анализ состава персонала.  
2.1    Провести анализ всего персонала на наличие уникальных знаний, навыков, компетенций и опыта,  выделением отдельных градационных групп. Пример данного распределения был показан в журнале «Секрет Фирмы» (№7 2009 г., «Генетический отбор»). Вне всякого сомнения Сергей Шевцов входил бы по мнению нового руководства  если и не в состав Первой группы (костяк компании, обладатели корпоративной информации и идеологии, чей уход существенно усилит конкурентов и чьё увольнение необходимо исключить всеми доступными средствами), то в состав Второй группы (профессиональные и опытные специалисты, прекрасно разбирающиеся в своей отрасли и принципах работы компании).   
Третья группа (специалисты обеспечивающие текущую деятельность, чья замена не принесет существенных убытков  и легко осуществима при помощи рынка труда.  
Но сейчас не об этом. Новый генеральный директор, обладая таким инструментом, оценил бы значимость Шевцова для компании и возможные риски от его ухода и исключил бы возможные потери. И был бы запущен сценарий по п. 1.2 решения кейса.  
2.2    В случае же, если возможно решение вопроса Шевцова, путем взаимных уступок. HR-менеджер выступил бы переговорщиком между Шевцовым и новым генеральным директором. Это позволит сохранить лицо новому ген. директору и сгладить конфликт со значимым для компании сотрудником. Повышение в должности с расширением полномочий, при незначительном увеличении оплаты пошли бы на пользу и компании и Шевцову, не имеющему достаточного опыта управления и засидевшегося на одном уровне. Перспектива развития и возможных полномочий для некоторых типов работников более значимый мотив, чем только увеличение оплаты труда.

**СЕРГЕЙ ЧЕРТОПРУД: ОШИБКИ РАБОТОДАТЕЛЯ**

В произошедшем виноват сам работодатель, который не предпринял необходимых мер для предотвращения разглашения Борисом Шевцовым коммерческой тайны.   
  
  
  
«Закон суров»  
  
Если бы работодатель выполнил требования Федерального закона Российской Федерации от 29 июля 2004 г. № 98-ФЗ «О коммерческой тайне» (что именно нужно сделать - тема для отдельной статьи), то Бориса Шевцова можно было привлечь к уголовной ответственности за разглашение коммерческой тайны.   
Вторая часть статьи 183 УК РФ («Незаконные получение и разглашение сведений, составляющих коммерческую, налоговую или банковскую тайну») предусматривает «наказание штрафом в размере до ста двадцати тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до одного года с лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до трех лет либо лишением свободы на срок до трех лет» для Бориса Шевцова. Ведь он «незаконно разгласил или использовал сведения, составляющие коммерческую, налоговую или банковскую тайну, без согласия их владельца» которая ему «была доверена или стала известна по службе или работе».  
  
  
«Хочу все знать»  
  
Если Борис Шевцов «отвечая за информационную безопасность компании, по сути, знал всю ее подноготную, то, что скрывалось не только от рядовых сотрудников, но и от официальных органов», то это свидетельствует: о некомпетентности данного сотрудника или руководства компании.  
Если бы в организации функционировала система защиты коммерческой тайны, то Борис Шевцов или любой другой сотрудник не знал бы «всю ее подноготную». Особенности работы отдела продаж (например, «откаты») или бухгалтерии (например, «обналичка» через фирмы – однодневки) были бы известны только работающим там сотрудникам.   
Распространенная ошибка, когда начальник Службы безопасности или другой высокопоставленный сотрудник посвящен во все тайны организации. В большинстве случаев такая информированность скорее вредна и опасна, чем полезна и требуется для эффективной работы.   
  
  
«Мягкое увольнение»  
  
С сотрудником нужно расставаться так, что бы он сохранил благодарность работодателю. Способов множество. Перечислим некоторые из них, которые можно применить в Борису Шевцову.    
Финансовый - выплатить ему компенсацию в размере двухмесячного оклада.   
Лесть - объяснить ему, что в данный момент у компании нет такого количества денег, что бы достойно оплачивать его труд. А платить низкую зарплату не хочется.  
Забота – оформить увольняемому прекрасную рекомендацию, а так же пообещать (и, разумеется, выполнить) ему, что если позвонит новый работодатель, то сообщить только хорошее.    
Подобрать «запасной аэродром». Отдельные кадровые агентства предлагают такую услугу. По заказу работодателя (не ставя в известность увольняемого) хедхантинговое агентство подбирало последнему новое место работы с более выгодными условиями, а потом инициировало звонок «хедхантера». В результате работник был уверен, что сменить место работы он решил по собственной инициативе, а не по прихоти работодателя.                     
  
    
«Жесткое увольнение»  
  
Основная идея – не дать сотруднику забрать с собой ценную информацию или навредить организации. Например, при увольнении системного админа сначала нужно заменить все пароли, а только потом объявить человеку о том, что он уволен.   
После того, как сотруднику объявят о решение руководства, проводить его на рабочее место и позволить забрать с собой только личные вещи. В ситуации с Борисом Шевцовым нужно было не позволять ему забирать с собой или копировать ценные данные. Разумеется, что то он держит в голове, но в большинстве случаев этого бывает явно недостаточно для шантажа бывшего работодателя. Маловероятно, что у него феноменальная память.  
  
  
«Борис Шевцов – жил, жив и будет жив!»  
  
Нелояльные сотрудники были, есть и будут, как и неэтичные работодатели. Ликвидировать тех и других невозможно. Можно лишь минимизировать последствия от деятельности тех и других.   
Работодатели и государство (ведь Борис Шевцов мог разгласить государственную или военную тайну) создали целую индустрию информационной безопасности. И перечисленные выше меры – лишь вершина айсберга. И противостояние между нелояльным работником и неэтичным работодателем можно сравнить с бесконечным соревнованием брони и снаряда.   
На месте Бориса Шевцова может оказаться любой работник. Это не значит, что человек нелоялен компании. Может быть, он болтлив. А значит - «находка для шпиона». Можно создать ситуацию (шантаж, опьянение и др.), когда человек сам расскажет все, что вам интересно. И до этого он был лоялен компании. Пока его не спровоцировали на предательство в отношении работодателя.

**ВАДИМ МЕРЗЛОВ: ЧТО КРАСНЕЕ: ДОЛГ ИЛИ ПЛАТЕЖ**

Что и как можно (или нужно) предпринять новому директору в отношении персонала?   
1. Определить ключевые (жизненно необходимые для развития) направления деятельности компании и ключевые должности и персонал, соответствующий этим направлениям. Безусловно, эта процедура проводится и для ядра любой компании: клиенты, финансы, информация и ключевые ноу-хау и технологии. Результат: понимание КАК работает компания и КТО персонально отвечает и выполняет вышеперечисленное.  
2. Выяснить у старого директора устные договоренности по ключевому персоналу или письменные у кадровика.  
3. Понять насколько соответствуют прежние договоренности новым условия и направлениям деятельности.  
4. Оценить риски, связанные с ключевым персоналом.  
5. Рассмотреть обязательно альтернативы действий по ключевому персоналу, например, используя метод сценариев. (впрочем, внутренне мы это почти всегда делаем).  
6. Отобрать те сценарии (т.е. предложения) для ключевого персонала, которые соответствуют целям компании И этике, установленной В компании.  
7. Дать возможность ключевому персоналу САМОМУ выбрать (или предложить) из отобранных сценариев. (Сделайте их союзниками перемен).  
В особо критических случаях жесткий вариант развития не исключается, последствия приведены в описании проблемы.  
  
Что касается конкретной должности - ответственный за информационную безопасность - то здесь требуется целый ряд конкретных мер, снижающих зависимость компании от конкретного человека. Новый директор ОБЯЗАН в вопросах информационной безопасности разбираться хотя бы на уровне мероприятий.  
  
Извечный вопрос - кто виноват? - в данной ситуации решается просто - директор старый и новый смотри пункт 5 рекомендаций.

**ЕВГЕНИЙ СКОТНИКОВ: ДЕНЬГИ, СТРАХ И МОРАЛЬНЫЕ ПРИНЦИПЫ**

Быть уверенным на все 100, что сотрудник, который в курсе всей подноготной компании, никому не продаст служебную информацию, в случае если его уволят, невозможно. А тем более, если сотрудник ушел затаив обиду на компанию.  
Конечно же, таких сотрудников лучше не увольнять и мирно сосуществовать с ними, когда те в структуре компании и сами не заинтересованы в распространении конфиденциальной информации. Но увы не всегда этот сценарий подходит. Ведь поняв, что его не уволят, любой «борис шевцов» может начать вить веревки из работодателя и выторговывать для себя все новые и новые бонусы только за молчание. А это уже шантаж, терпеть который нельзя.  
Потому, если все же необходимо уволить сотрудника, обладающего какой-либо конфиденциальной информацией, то, прежде всего, необходимо понять, что сможет удержать его от разглашения важной для компании информации. Что может удержать человека от какого-либо поступка/решения или же наоборот побудить к действию? Как правило, это деньги, страх, моральные принципы.  
1) Деньги  
Самое простое – выплатить приличный бонус, чтобы сотрудник ушел довольным, без обид на руководителя и компанию. Однако риск того, что эйфория от бонуса пройдет и захочется еще, достаточно велик.  
2) Моральные принципы  
а) Помочь этому сотруднику с трудоустройством. Найти место в другой компании, показать заботу о его настоящем и будущем, тем самым постараться убедить, что это не компания отказывается соблюдать свои договоренности, а обстоятельства в данный конкретный момент в данной конкретной ситуации так сложились. Ни у одного нормального человека не возникнет желания навредить тому, кто обошелся с ним хорошо, по совести. Но в этом (что обошлись по совести) еще нужно убедить.  
б) Техническое увольнение. Можно поставить перед сотрудником заведомо невыполнимую задачу, привести его к провалу затеи. При этом компания, по мнению сотрудника, должна понести определенные потери, а «борис шевцов» должен проникнуться мыслью, что лучшее, что он может сделать в сложившихся обстоятельствах – это тихо исчезнуть из компании и быть благодарным, что о его «ляпе» никто, кроме его коллег по цеху не знает.  
3) Страх  
Заполучить компромат на своего сотрудника. И тот должен знать о том, что у вас есть что-либо, что вы пустите в ход, что испортит ему жизнь не меньше, чем если он раскроет вашим конкурентам всю вашу подноготную. Как говорится – клин клином вышибают.

**НАДЕЖДА НОВОСЕЛОВА: ДОЛГ ПЛАТЕЖОМ КРАСЕН**

Известно, что лица владеющие ключевой информацией должны быть оценены по достоинству., т.е., сотрудника нужно стимулировать периодически премиями, назначениями и просто- фото на доске почета и похвала во всеуслышание. Но не часто, чтобы не "привык" и не злоупотреблял.Знать информацию про изменения в его личной жизни и воздействовать через близких и родственников ( устроить на работу сестру, мужа и проч.- ).  
Если возникла необходимость уволить сотрудника- постепенно, без лишней суеты и спешки отлучить сотрудника от ключевой информации ( все "ключи" должны быть в копии у руководителя и при необходимости их можно было поменять без помощи этого специалиста). Если компания с широкой сетью филиалов- предложите должность выше но где-нибудь на периферии.   
Подводя итог: давайте жить дружно.

**ИННА ЛАРИЧЕВА: ДОЛГ ПЛАТЕЖОМ КРАСЕН**

Начнем с того, что виноватых нет. Поскольку и удного и у другого участника кейса нашлись бы объективные причины для оправдания своих действий, так сказать "своя рубашка...". Но ситауция располагает к тому, чтобы задуматься о предотвращении таковых ситауций. И первый шаг, на мой взгляд, должна сделать Компания.  
При конкурентной борьбе за "бренд работодателя" правила расставания с сотрудниками,один из ключевых моментов мотивационной политики Компании. Этот момент нужно планировать и знать кому что предложить.   
Судя по ситуации Борис был одним из ключевых сотрудников Компании при "старом " боссе, и "новому" не следовало пренебрегать уже существующей сложившейся картиной в организации и обратить внимание на важных "старых" работников, кторые стояли у истоков. При наличии системы оценки и индикаторов определяющих статус сотрудника в Компании, помимо должности, можно подробно описать те приятные вещички, который может получить увольняемй сотрудник. И чем выше его ранг и статус в организации, тем они выше. Судя по кейсу, ничего подобного не существовало и "новая метла" решила ситуацию в классическом исполнении - помела по новому.  
Причина обиды Бориса вполне обоснована. Заметно, что для него одним из мотивационных факторов было признание. И ранее он получал его от своего босса. При смене руководителя этого не произошло. Более того с ним достойно не попрощались. Хотя, можно предположить, что при правильной подаче ситуации, близкой характеру Бориса, он мог бы отстаться лояльным к Компании. Но этого не произошло ни при объявлении о сокращении, ни при столкновении Компании с проблемой, которую мог бы предотвратить Борис. Речь не идет о преклонении руководителя перед бывшим сотрудником, а скорее о возможности признать ошибку, которая была совершена ранее.   
С другой стороны, взять Бориса снова на работу - вариант не из лучших. Однажды демотивированный сотрудник, как правило, уязвим,  ищет недостатки в Компании и "опасен" для остальных коллег. Поэтому, на мой взгляд, переговоры с уволенным Борисом должны состояться в любом случае, дабы нивелировать агрессию.

**АННА БОЧАРОВА: ПРОФИЛАКТИКА «НЕХОРОШИХ» УВОЛЬНЕНИЙ**

Для того, чтобы избежать подобных ситуаций, либо уменьшить их разрушительные последствия, необходимо выполнять комплекс мероприятий по защите коммерческой информации. И начало этих мероприятий должно совпадать с первым днем работы любого из сотрудников-новичков, независимо от статуса и должности.  
Итак, с чего начать:  
1.    Разработать и утвердить внутренние нормативные документы:   
- «Положение о коммерческой тайне», в котором указать перечень служебной и коммерческой информации, составляющей коммерческую тайну компании;  
- «Положение об отделе», где указать, что все сотрудники отдела должны выполнять внутренние положения и регламенты (к которым и относится «Положение о коммерческой тайне»);  
- «Должностная инструкция специалиста», одной из обязанностью указать выполнение принятых внутренних положений и регламентов, а в разделе «Ответственность сотрудника» написать об ответственности за разглашение коммерческой тайны.  
2.    При принятии на работу сотрудника необходимо ознакомить в письменном виде со всеми положениями, регламентами, принятыми в компании. При этом важно, чтобы сотрудник поставил подпись в каждом листе ознакомления, расшифровал подпись и указал число ознакомления. Таким образом, у компании есть доказательство того, что новому сотруднику известно о своих должностных обязанностях и ответственности за их ненадлежащее исполнение.  
Следующий важный этап – продумать разделение информации таким образом, чтобы в руках (голове, базе данных) одного сотрудника не была сосредоточена вся информация о деятельности компании. Даже в небольших компаниях, даже при 100% доверии сотруднику необходимо помнить о том, что все может измениться и узнать, что у сотрудника на уме мы сможем только когда что-то случиться. Важно продумать систему контроля движения информации. Здесь возможны варианты – от дозирования сведений (например, бухгалтеру – только бухгалтерские документы и отчеты, директору по продажам – только информация по его работе, а при необходимости узнать больше – служебная записка  обоснованием такой необходимости) до запрета на использование внешних средств для хранения информации (заперт на перенос информации на внешние носители, пересылку базы данных на электронной почте и т.п.).  
При принятии решения об увольнении сотрудника, через которого проходили потоки важной информации, лучше не проявлять спешки. Нужно подготовиться – понемногу уменьшать поток информации, делать резервное копирование, ограничивать доступ и права сотрудника, не поручать важные задания.   
Саму процедуру увольнения продумать до мелочей – как сказать, что сказать. Необходимо подчеркнуть огромный вклад человека в развитие компании, показать сожаление по поводу необходимости расстаться. Обязательно дать великолепные письменные рекомендации. Пообещать пригласить в компанию при улучшении ситуации в бизнесе. При возможности – выплатить дополнительную компенсацию (2-3 оклада). Все эти действия уменьшают негатив от увольнения.   
Важно помнить, что в бизнесе нет «этичных» или «неэтичных» составляющих. Есть только «прибыльные» и «неприбыльные» моменты. Каждая нормальная компания и каждый нормальный сотрудник прежде всего заинтересованы в собственной выгоде. Выгода может быть как материальная, так и моральная. В описанном случае, при увольнении сотрудника грубо нарушена процедура «расставания», что привело к озлоблению сотрудника и его действиям в направлении получения моральной выгоды – мести.   
И нужно понимать, что когда человек уволен не по собственной воле, а быстро, грубо и без видимой причины, первое, что приходит ему в голову – сделать плохо бывшему работодателю. Неважно каким образом. Возможны варианты от выноса из офиса канцелярских принадлежностей, до переманивания в новую компанию бывших коллег о работе и распространения порочащей информации о компании.   
Вопрос о том, кто больше виноват в данной ситуации не совсем корректен. Лучше поставить вопрос о том, кто допустил больше ошибок во время сотрудничества. И это конечно же работодатель. Халатность в отношениях с сотрудником, вседозволенность и отсутствие ограничений по доступу к информации привели к значительным потерям.  
При возникновении такой конфликтной ситуации есть два варианта действий.  
Вариант первый – попытаться «задобрить» сотрудника  - компенсации, повышение в должности. И постепенно уменьшать его осведомленность  ценность доступных ему сведений. А потом уволить.  
Вариант второй – конфликтный. Это и увольнение по соответствующей статье ТК. И занесение в «черные списки». И негативные отзывы и рекомендации и обращении новых сотрудников.   
Решение по тому, какой из способов использовать, как правило, принимает директор компании.

**ВАДИМ ГРИШЕЧКО: ХОРОШИЙ И ДОРОГОЙ УРОК НА БУДУЮЩЕЕ...**

Надеюсь компания сделала правильные выводы. Во многом виновать предыдущий директор. Хотя как складывались отношения при нем мы не знаем... Вполне возможно начиналось все как маленький дружественный бизнес отсюда и такая глобальная осведомленность сотрудника. Даже начиная дело надо смотреть вперед и прогнозировать варианты развития ситуации в.т и такого рода.  
Амбиции нового директора понятны- мы будем жить теперь по-новому....  
Выход классический зоны ответственности и информированности. Каждая позиция и каждый сотрудник владеет строго своей зоной и информирован только по своему кругу вопросов. Оптимально подбор сотрудиков таким образом что в личном плане друг с другом они как бы не очень уживаются. Тогда в случае ЧП уволенный (уволившийся) сотрудник унесет с собой только часть общей картины, бесполезную т.к не отражает всю совокупность.  
Для восоздания целостности необходом будет завербовать несколько сотрудников в т.ч и работающих что многократно сложнее. Да еще учитывая неприязнь между ними личного плана- скорее всего вообще нереально.  
Ну и банально стрка в контракет о коммерческой тайне и ее неразглашении в течении ... цати лет после увольнения я очень серьезными экономическими санкциями в случае нарушения.  
Урок директору старому и новому- время идет люди меняются... Ну и самим по-человечески нужно поступать особенно если знаешь, как опасе может быть обженный бывший коллега.

**ЕЛЕНА КУРОЧКИНА: ОКО ЗА ОКО**

для начала немного общих рассуждений.   
Увольнение сотрудников по инициативе работодателя, всегда стресс для обеих сторон. А значит всегда надо стараться сохранить человеческие отношения, все зависимости от того, насколько ключевая была у экс-сотрудника роль. Во-первых это снизит риск нелояльности, ну а во-вторых, возможно сокращенных людей попросят вернуться в компанию. Всегда надо помнить, что персонал один из ключевых факторов успеха компании.  
Это значит, что как минимум должны быть соблюдены все этические нормы, корректная запись в трудовой книжке, хорошие рекомендации людям, дб сделаны все причитающиеся выплаты. Как максимум, "подъемные" и помощь в поиске работы (как вариант: помощь при составлении резюме, рекомендации рекрутерам и партнерам по бизнесу).  
Можно в трудовые договора включать пункт о соблюдении ком тайны и по истечении срока действия трудового договора, но идти дальше и прописывать штрафные санкции - неразумно.   
Все изложенное касается расторжения трудового контракта и уменьшения риска провления нелояльности. Но сотрудники компании являются источником утечки информации и в момент работы на компанию. Это значит, что служба безопасности постоянно должна вести мониторинг ситуации и возможных каналов утечки информации, стараться предотвращать. Кроме этого, доступ к служебной информации должен быть разграничен и ограничен. Эта мера тоже снизит риск утечки информации, а если такой факт свершиться, будет просто доказать, кто является каналом утечки. Зная об эффективной работе службы безопасности, никто из сотрудников не будет рисковать получить негативную рекомендацию и нехорошую запись в трудовой.  
И еще немного лирики, компания дважды поступила "по-свински": некорректно уволив сотрудника и незаплатив за услуги. Любая работа должна быть достойно оплачена.

**ЭЛИНА ПОЛУХИНА: ДОЛГ ПЛАТЕЖОМ КРАСЕН (БИЗНЕС-КЕЙС)**

В любой ситуации всегда участвуют как минимум две стороны, каждая из которых несет свою долю ответственности за то, что ситуация имеет место быть. Таким образом,  причиной подобных выходок со стороны уволенных сотрудников может быть как неэтичное поведение работодателя, так и неэтичное поведение работника. Чтобы  макисмально обезопасить себя от таких случаев работодатель должен со своей стороны неукоснительно соблюдать ряд условий:  
1. Чтить Трудовой кодекс и соблюдать все его требования: заключать трудовой договор с четко прописанными уровнем заработной платы (указать сумму оклада и прописать систему премиальных выплат), указанием структурного подразделения и желательно функциональных обязанностей (либо в трудовом договоре либо в должностной инструкции, в которой работник должен расписаться в ознакомлении).  
2. Соблюдать все ранее достигнутые договоренности и обещания, в том числе касающиеся изменения функционала, должности , уровня заработной платы. Фиксировать эти изменения письменно, дополнительными соглашениями к трудовому договору.  
3. Иметь в компании утвержденное Положение о конфиденциальности (коммерческой тайне), с которым знакомить всех сотрудников под роспись и где четко указано – какая именно информация является коммерческой тайной.  
4. Давать доступ к подобной информации минимальному кругу сотрудников, которым эта информация необходима для выполнения  своих должностных обязанностей.  Как вариант – для  предоставления разовых доступов к информации вести базу данных – кому именно какая информация предоставлялась (на бумажных или электронных носителях или в виде доступа к определенным файлам, базам данных, программам), кто был инициатором доступа (например – непосредственный руководитель сотрудника).  
5. Увольнять сотрудников,  имеющих доступ к конфиденциальной информации следует очень и очень осторожно. Особенно осторожно – если такой сотрудник ко всему прочему является единственным носителем какой-то уникальной информации.  Таких ситуаций вообще следует избегать, т.к. уход такого сотрудника (даже по собственному желанию) может  парализовать работу каких-то отделов или направлений. Если  решение об увольнении по инициативе работодателя все-таки принято на уровне руководства, то следует провести предварительную подготовку, чтобы обезопасить компанию: позаботиться, чтобы другой доверенный сотрудник (или непосредственный руководитель) стал обладателем уникальной или конфиденциальной  информации в максимально полном объеме: коды доступа, базы данных, файлы, папки – где что находится, как структурировано и систематизировано.   
6. Расставаться с такими сотрудниками надо без скандалов, взаимных обвинений и тем более оскорблений. Имеет значение все, и в том числе - как будет проводится  беседа с увольняемым сотрудниками, насколько корректно и вежливо -  с целью снизить его стресс и недовольство. Ведь  его настрой, и то – КАК он уйдет из компании впоследствии повлияет на ее репутацию и на сохранение конфиденциальной информации. Разумнее всего  провести такое увольнение не «по собственному желанию», а «по соглашению сторон». Провести беседу руководителя с этим сотрудником с глазу на глаз, объяснить ситуацию, предложить  и убедить расстаться по-хорошему, на джентльментских условиях.  Предложить хорошее выходное пособие, которое устроит сотрудника (обычно это 2-3 оклада). Достигнутые договоренности следует закрепить письменно в Соглашении о расторжении трудового договора, куда обязательно включить пункты примерно следующего содержания:  
1.    «При условии надлежащего исполнения Работником всех условий Соглашения и Трудового договора, выходное пособие Работника составит \_\_\_  (\_\_\_) рублей.»  
2.    «Работник настоящим подтверждает, что:  
a.    Работник действует исключительно по своему  волеизъявлению;  
b.    Ничто и никто не препятствует Работнику прекратить Трудовой договор по соглашению сторон;  
c.    Работник обязуется вернуть принадлежащее Работодателю имущество не позднее 18 часов 00 минут  «\_\_»\_\_ 2009 года;  
d.    Работник не имеет никаких материальных и иных претензий к Работодателю по выполнению Работодателем принятых на себя обязательств по Трудовому договору;  
3.    Работник обязуется в течение 3 (трех) лет с даты расторжения Трудового договора не разглашать и не передавать сторонним лицам конфиденциальную информацию Компании, которая была ему доверена, или стала известна во время его работы в Компании; сохранять конфиденциальную информацию клиентов и партнеров (контрагентов) Компании; не использовать знания конфиденциальной информации Компании для занятия любой деятельностью, которая в качестве конкурентного действия может нанести ущерб Компании;  передать в Службу безопасности Компании все носители конфиденциальной информации Компании (рукописи, черновики, чертежи, магнитные ленты, перфокарты, перфоленты, диски, дискеты, распечатки с принтеров, кинофотонегативы и позитивы, модели, материалы, изделия и пр.), которые находятся в его распоряжении в связи с выполнением его трудовых обязанностей в Компании. В случае нарушения Работником настоящего пункта Соглашения, Работник обязуется предпринять по письменному требованию Работодателя все зависящие от него меры для прекращения причинения имущественного и/или репутационного ущерба Работодателю в связи с такими действиями, минимизации его размера, вплоть до участия в судебных разбирательствах на стороне Компании или выдачи доверенности Работодателю на представление интересов Работника в суде.»  
4.    Одновременно с подписанием Соглашения о расторжении трудового договора (а обговоренная дата увольнения в Соглашении может быть любая – как в день подписания Соглашения, так и через месяц) сразу же обговорить с работником, что при взаимном соблюдении условий Соглашения он имеет  полное право:   
-  на этот период до даты увольнения,  активно заниматься поиском работы,   
- по согласованию руководителем  отпрашиваться и ходить на собеседования,   
-  работодатель дает работнику положительные рекомендации (устно или письменно – по необходимости).  
По моему мнению, комплекс подобных мероприятий максимально обезопасит работодателя от подобных ситуаций с разглашением конфиденциальной информации.  
  
Элина Полухина,   
начальник управления по работе с персоналом, «Элемент Лизинг» (ГК «Базовый Элемент»).

**ИЛЬЯ БОРИСОВ: РАССТАВАТЬСЯ НАДО ПОЗИТИВНО**

Для решения кейса предлагаю отвечать на вопросы step by step:  
Кто такой новый управляющий?   
Судя по поведению, он новый антикризисный менеджер. В кризис у компании начала снижаться выручка, при сохранении общего уровня расходов, что соответственно не нравиться учредителям, т.к. они теряют прибыль от своего бизнеса. Его задача была проста – сокращать расходы. По практике 50-70% расходов – это ФОТ. Не мудрено, что он принялся «прочесывать» персонал и особо не вступал в дискуссии с ненужным, на его взгляд, персоналом.  
Почему он нацелился на Бориса Шевцова?  
К сожалению, эта правда жизни. Про сотрудников IT вспоминают только тогда, когда что-то не работает. Борис за 10 лет своей работы отформатировал свое направление, оптимизировал свою работу, и на первый взгляд необходимость в нем, как в «новаторе» отпала. При этом, Борис по прежнему получал высокую зарплату, что для нового управляющего входило в резонанс с его пониманием ситуации. По его мнению, в изменившихся условиях рынка, каждый должен получать столько, на сколько он полезен для компании. Борис же 95% своего рабочего времени работал на должности сис.админа, т.е. поддерживал созданную им же инфраструктуру.  
Чего не учел новый управляющий?  
Борис является носителем ценнейшей конфиденциальной информации. За рубежом существует практика 5-ти летнего (и более) выходного пособия для таких сотрудников, с обязательным условием строгого неразглашения полученной во время работы конфиденциальной информации, и обязательств со стороны бывшего работника в течении этого времени не работать на конкурирующие фирмы.  
Как можно избежать подобных ситуаций?  
Диалог и только диалог. Открытый, честный, порядочный. Менеджерам, как и работникам разговор об увольнении крайне не приятен. Он сулит возложение и разделение вместе с увольняемым сотрудником всю тягость его положения, его проблемы и переживания. Многие менеджеры, приняв «на бумаге» решение об оптимизации персонала, не желают более общаться с персоналом, что бы не «портить себе настроение и харизму».   
Именно в диалоге между руководителем и персоналом находиться понимание сегодняшних проблем. Возможно принимаются альтернативные решения сокращению персонала (неоплачиваемые отпуска, больничные, общее снижение зар.плат каждому сотруднику на 10-20%).  
Что касается Бориса в конкретной ситуации я думаю ключевыми тезисами этого диалога стали:  
•    Фирма не может впредь нести взятые на себя обязательства по з/п и постоянному ее росту, из-за снижения выручки у компании в целом  
•    Фирма стоит на грани «либо все по прежнему и фирма ликвидируется, либо фирма ужимается во ВСЕХ расходах и продолжает свое существование»  
Как альтернативу можно предложить Борису должность «независимого консультанта по вопросам IT», если он захочет покинуть компанию. Это назначение сохранит не только хорошее расставание между работодателем и сотрудником, но и обеспечит преемственность в деятельности отдела.  
Итоги: после такого обстоятельного диалога, Борис понимая свою ценность на рынке труда ушел бы из компании на более высокую з\п, но помня человеческое, честное, открытое отношение к себе и всему персоналу со стороны руководства, никогда не пошел бы на предательство и месть.  
Т.к. когда бывшие сотрудники «подкладывают свинью» своему бывшему начальству, они не преследуют коммерческих интересов. Сильнейшим мотиватором для них является причиненная бывшим руководством обида, высокомерие, недопонимание.

**ДЕНИС ФЕДЯНИН: РАЗДЕЛИМ ЗАДАЧУ**

То что сделал уволенный сотрудник называется шантаж. Человек склонный к шантажу обязательно постарается воспользоваться такой возможностью для повышения, конкурентной борьбы скидок и т.д.  Необходимо чтобы такого соблазна у него не было. В новой квартире всегда меняют замки. Если сотрудник знал ВСЕ - есть смысл что-то поменять, чтобы та информация была неактуальна. Но это не вопрос хорошего или плохого отношения к сотруднику. Даже "хорошо" уволенный сотрудник став вашим конкурентом и столкнувшись с острой необходимостью выполнения заявленных планов, может пойти на порой  неожиданные решения. Поэтому совет руководителю - меняйте замки. И понимайте что полностью этих рисков не избежать.   
  
Что касается сотрудника, то надежды и обещания это хорошо, но все должно быть прописано в контракте. Например, в виде доп. соглашения с компанией. Обещают повышение и карьерный рост - пропишите конкретные показатели, определите сроки и оформите в виде доп. соглашения. Компания обязуется и т.д. При невыполнении - можно идти в суд. Сами по себе обещания предыдущего начальника новый соблюдать не обязан. Обязана комания, но только те, которые оформлены в виде доп соглашения. Это надо всегда иметь в виду и не жить в плену собственных иллюзий. Или по крайней мере постараться по возможности этого не делать.