МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

**«КАДРИ ТА БЕЗПЕКА ОРГАНІЗАЦІЙ»**

**Контент лекцій**

**для студентів спеціальності 054 «Соціологія»**

**Харків ̶ 2021**

**Тема 1. Безпека організації як предмет соціологічного аналізу.**

1. **Актуальність кадрової безпеки для функціонування соціальних організацій: теоретичні, практичні, академічні аспекти.**
2. **Поняття безпеки організації та інші базові поняття курсу.**

**3. Типологія загроз і ризиків, що супроводжують функціонування соціальних організацій.**

Кадрова безпека розуміється не як охорона праці, а як убезпечення організацій від свідомих або несвідомих небезпечних дій персоналу. Люди (персонал) завжди будуть головною цінністю кожної організації, ба саме вони докладають зусилля для досягнення її цілей та ефективного функціонування. Натомість існує небезпека, що окремі індивіди або навіть групи співробітників здатні свідомо проявляти «злу волю» і наносити фірмі, установі, підприємству суттєву шкоду, або фактично це ж саме може відбутися внаслідок халатності, необережності, недостатньої кваліфікації персоналу без попереднього наміру чинити зле. За даними спеціальних досліджень, персонал наносить організаціям більше шкоди, ніж клієнти або навіть злочинці із зовні. Існують підрахунки, що 80% матеріальних збитків компаній «на совісті» власних співробітників, і лише 20% – припадає на сторонніх осіб, у т.ч. і професійних та організованих злочинців, які планують поживитися за рахунок організацій. Не варто вважати, що нечесність або халатність персоналу – це специфічне національне явище, подібне зустрічається скрізь у сучасному світі, особливо, щодо великих корпорацій, де стає дедалі важче контролювати персонал. В США, за підрахунками спеціалістів, є вирізна тенденція до збільшення втрат компаніями через нечесність персоналу. Вартість злочинів, скоєних співробітниками компаній у 1980 р. складала 50 млрд. дол., 1990 р. – 250 млрд. дол., 2002 – 650 млрд. дол. В Україні ця проблема також стоїть дуже гостро. У нас є власні фактори, що підсилюють небезпеку делінквентної поведінки персоналу. Наприклад, в радянські часи робітники заводів і фабрик, працівники радгоспів та колгоспів масово обкрадали свої підприємства та установи, бо вважалося, що взяти у держави (а це була власність державна) – це не те саме, що вкрасти. Тоді існував специфічний термін – «несун», тобто людина, яка виносить щось цінне за ворота підприємства. І хоча на сьогодні більшість підприємств є вже приватною власністю у масовій свідомості швидких позитивних змін не відбулося. Отже, проблема кадрової безпеки є однією з найбільш гострих в системі управління організаціями. Тут є місце для наукових досліджень та розробок, але головне – навчитися будувати систему управління персоналом таким чином, аби уберегти організацію від можливих негативних дій з боку власних працівників.

Кадрова безпека – це одночасно і напрямок досліджень, і практична діяльність, і академічна дисципліна. У першому випадку мова іде про наукові розробки, виявлення потенційних кадрових загроз, розробку теоретичних концепцій і методичних прийомів щодо захисту організацій; у другому значенні – це практична діяльність в межах управління організацією та кадрового менеджменту, яка гарантує безпеку організації; третій аспект – це навчання майбутніх спеціалістів з HR-менеджменту основам практичних дій в плані кадрової безпеки. Отже, дисципліна «Кадри і безпека організацій» передбачає формування у студентів компетенцій, тобто сукупності знань, навичок, вмінь, які відповідають практичним потребам убезпечення організацій від потенційних шкідливих, неправомірних і відверто злочинних дій з боку персоналу. Ця дисципліна сполучається, з одного боку, з теорією і методами роботи з персоналом, а з іншого – з девіантологією, соціологією злочинності, кримінологією, тобто науками, які вивчають соціальні відхилення, неправомірну й злочинну поведінку людей та заходи щодо її профілактики.

Організацію доречно порівнювати зі складним організмом, який може за певних обставин «заслабнути», «хворіти» і навіть «загинути». Для кожної організації важливим є безпечне існування або загальна її безпека, яка гарантує від «хвороби» або «смерті». Організації існують, як правило, у середовищі, де є різноманітні загрози та ризики, конкуренція, навіть, ворожнеча, економічні або політичні війни. Загрози та ризики – різняться для різних типів організацій. Так, для комерційних організацій головною загрозою є втрата прибутку, банкротство, захоплення конкурентами або припинення діяльності. Для некомерційних – державних та муніципальних установ або громадських організацій – ризики, пов‘язані з поганим виконанням функцій, так званими «провалами у роботі», критикою громадськості, втратою довіри та іміджу, реорганізацією, розформуванням чи припиненням діяльності. Отже, безпеці існування організацій «заважають» численні загрози та ризики, які постійно їх супроводжують. Завдання керівництва організацій, їх власників постійно підтримувати безпеку на такому рівні аби загрози та ризики не перетворилися на реальний згубний сценарій. Наприклад, практично перед усіма організаціями, що мають власні будівлі, складські приміщення, технічні об‘єкти постає загроза пожежі. Вона ніколи не може бути знята з «порядку денного», але якщо керівництво (менеджмент) фірми або установи постійно піклується про пожежну безпеку, то вірогідність реальної пожежі, особливо з фатальними наслідками, є порівняно не великою. І навпаки, коли нічого не робиться у цьому напрямку, не здійснюються профілактичні кроки, то пожежна безпека є низькою, тобто стрімко зростає вірогідність справжньої згубної пожежі з тяжкими наслідками. З цього можна зробити наступний висновок: безпека організації – це її невід‘ємна властивість, що визначає вірогідність здійснення небажаних або катастрофічних сценаріїв. Чим вищою є безпека організації, тим нижча вірогідність здійснення небезпечних сценаріїв, і навпаки: низький рівень безпеки є чинником руйнівних наслідків.

Безпека організації – предмет управління, її можна посилювати, якщо відповідальні особи докладають до того зусиль і у безпеку інвестуються певні кошти. Останнє означає, що треба фінансувати певні заходи, які спрямовані на підвищення безпеки. В діяльності фірм, банків, комерційних установ практикується розробка так званої концепції безпеки організації. Це – документ, яким визначаються актуальні ризики та загрози, можливі небезпечні та катастрофічні сценарії, формуються основи політики організації щодо посилення її безпеки.

Загрози та ризики поділяються на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх – належать кілька блоків загроз: 1) природні катастрофи та катаклізми (руйнівні природні явища, посухи чи паводки тощо), 2) макроекономічні і політичні загрози (фінансові та економічні кризи, різка зміна курсу національних та світових валют, дефолт на державному рівні, політична нестабільність, революційні події, зміни урядів та кардинальна зміна політичного курсу країни тощо), 3) конкурентні загрози (зміна кон‘юнктури ринку, падіння попиту на продукцію, агресивна політика конкурентів та втрата клієнтів), 4) кримінальні атаки (рейдерське захоплення, напади з боку кримінальних угруповань, мафіозний контроль тощо). Внутрішні загрози становлять: 1) ризики пожежі, 2) ризик техногенної аварії та катастрофи, 3) потенційні конфлікти поміж керівниками, засновниками, групами акціонерів, 4) зловмисні або небезпечні дії персоналу. Останній ризик є найбільш суттєвим, бо дії персоналу пов‘язані і з технікою, і з можливістю або не можливістю пожежі, і власне з усім, що відбувається в організації. Наприклад, помилка головного бухгалтера може підставити підприємство під значні штрафні санкції з боку податкової служби, а не правильне рішення топ-менеджера – взагалі завести фірму у глухий кут.

Безпека організації підтримується за кількома напрямами. Вони складають окремі ділянки роботи і називаються підсистемами безпеки організації. Ці підсистеми визначаються відповідно до статусу та профілю організації.

Для комерційних об‘єктів найбільш суттєвими є наступні:

Підсистема економічної безпеки – стратегія і тактика фірми аби уникнути значних фінансових втрат, банкрутства з урахуванням зовнішніх та внутрішніх загроз економічного та політичного характеру.

Підсистема фізичної безпеки – охорона периметру, товарів, матеріальних цінностей, транспортних вантажів, складського господарства.

Підсистема кадрової безпеки – убезпечення організації від свавільних, зловмисних, помилкових, легковажних дій персоналу, що наносять фінансову шкоду або можуть спричинити падіння довіри та іміджу організації.

Підсистема статусної безпеки – збереження визначеного правового статусу, захист від недружнього захоплення (рейдерства) та підтримка існуючого рівня довіри до організації та іміджу.

Підсистема інформаційної безпеки – система заходів, що блокує вільний доступ до конфіденційної інформації, комерційної таємниці, захищає бази даних, комп‘ютерні мережі.

Підсистема пожежної безпеки – профілактика виникнення пожеж, набуває особливої важливості на небезпечних підприємствах, де є запаси пального, хімічних сполук, легкозаймистих речей або транспортні засоби, які перевозять людей у автономному режимі (кораблі, літаки тощо).

Підсистема психологічної безпеки – профілактика конфліктів, внутрішнього напруження в колективах.

В залежності від профілю організації та потреб безпеки можуть створюватися й інші підсистеми. Треба ще раз зазначити: кожна підсистема потребує інвестування або вкладання коштів у безпеку організації, ось чому кожного разу потрібно зважувати, з одного боку, реальність загроз і руйнівну силу катастрофічного сценарію, з іншого – суми коштів, які потрібні для підтримки безпеки організації та розвитку тієї або іншої підсистеми

Які ризики та загрози для організації безпосередньо пов‘язані з персоналом? Вони є різноманітними, але якщо підсумувати та згрупувати, то можна виділити наступні блоки:

* Кримінальний блок. Він об‘єднує різноманітні випадки крадіжок та шахрайств, які знижують прибуток комерційних організацій, підривають фінансове становище. Ці дії чиняться людьми свідомо, як правило, з використанням службового становища, доступу до цінностей, товарів тощо.
* Блок «злочинної» недбалості. Об‘єднує дії або бездіяльність, що призводять до технічних катастроф, аварій, пожеж, розбазарювання майна та фінансових втрат. На разі люди не мають злочинних планів, але наслідки недбалості можуть бути гіршими за відверті злочини.
* Антидисциплінарний блок. Вчинки, що деморалізують загальну і трудову дисципліну, ведуть до ескалації конфліктів, виробничого травматизму, непокори стосовно керівництва, роблять ситуацію некерованою тощо.
* «Шпигунський» блок. Включає діяльність проти своєю фірми або установи так званих «засланих козачків» або підкуплених «зрадників» на користь конкурентів чи супротивників, «злив» інформації, комерційної або службової таємниці, дії, що скеровані на захоплення компанії конкурентами, злочинцями або її розвал, банкрутство, припинення діяльності.

Завданням кадрової безпеки є управління персоналом у такому напрямку, аби у підсумку виключити будь-які зловмисні, необачні, непрофесійні дії, які мають руйнівні наслідки для організації. Це, звісно, становить ціль-максимум, ідеал, межу, до якої можна наближатися як у математичній формулі. В реальному життя досягти максимуму важко, бо людина є до певної міри не передбачуваною істотою, що має власну волю (фактор свободи волі), може самостійно приймати рішення, і не завжди останні будуть на користь організації. Проблема кадрової безпеки полягає у широкому діапазоні (континуумі) людства. Спеціалісти з HR–менеджменту умовно поділяють людей на три категорії: 1) ті, хто ніколи не робить шкоди організації і за власною філософією, мораллю, переконаннями не здатен на підступні дії, обман тощо, і їх не так вже і багато – не більше 15%; 2) широка категорія персоналу, яка включає пересічних співробітників, що можуть гарно працювати, але за певних умов здатні на неблаговидний вчинок – до 70%; 3) потенційно небезпечних людей, які або вже мають злочинні цілі та наміри, або за будь якої сприятливої нагоди вчинять зле.

**Тема 2. Організаційні девіанти та їх вплив на безпеку соціальних організацій.**

1. **Поняття організаційних девіантів.**

**2. Типологія організаційних девіантів як методологічна основа кадрової безпеки**

Проблему кадрової безпеки можна розглядати через призму теорії девіантої поведінки. В цьому разі ми стикаємося умовно з окремим видом девіантної поведінки – організаційними девіаціями. Девіантну поведінку завжди потрібно розглядати у трьох вимірах: 1) суб‘єкта, чиї дії оцінюються як девіантні; 2) з точки зору норми, по відношенню до якої можна встановлювати факт відхилення; 3) в контексті громадської думки й оцінок з боку оточення. «Організаційні» девіації – це низка типових дій, що становлять загрозу для корпорації з боку її членів, які не зважають у своїх діях на внутрішні норми. Отже, в організаціях є власні девіанти, які певним чином відрізняються від загалу. «Нормальною» є будь-яка поведінка, що не шкодить інтересам організації, не суперечить її внутрішнім та зовнішнім цілям. Зазначимо, що норма може визначатися й іншим шляхом – як традиційна й поширена в даній організації модель поведінки. Тут може виникати колізія поміж формальними й реальними нормами. В цьому випадку деіантність буде по-різному встановлюватися панівною громадською думкою і, наприклад, адміністрацією. Але в цьому питанні варто стати на точку зору ефективності організації, а не сумнівних традицій.

Кожний без виключення член організації може за певних умов та обставин скоїти девіантний вчинок і спричинити шкоду організації. Потрібно розрізняти зловмисну поведінку й дії з ознаками необережності, халатності, що формально позбавлені девіантних мотивів. Але об‘єктивно всі, хто наносять своїми діями шкоду організації, поводять себе як девіанти, бо нормальна поведінка не може бути спрямована проти організації. Інша справа, що потрібно навчитися завчасно розпізнавати зловмисників аби упереджати їх дії. Щодо необережності, не кваліфікованості та халатності без заздалегідь підступного плану, то такі явища варто також попереджати, а осіб, що схильні до них, – ідентифікувати.

Для кадрової безпеки важливою тезою є те, що різні люди мають не однакову схильність до організаційних девіацій. Нас будуть цікавити саме ті особи, що більш схильні до нечесних, підступних або необережних дій. Є різні зовнішні та особистісні фактори, які впливають на схильність людини до організаційних девіацій. Потужні і постійно діючі фактори породжують не окремі випадки, а певні категорії осіб, які можна називати «небезпечними» категоріями персоналу. Отже, «небезпечна» категорія персоналу об‘єдную людей певного типу, які мають більш високу вірогідність скоїти девіантний вчинок, небезпечний для організації. Ще раз підкреслимо: теоретично кожний співробітник компанії чи установи може зробити щось подібне і свідомо чи не свідомо нанести шкоду організації. Але на практиці частіше це роблять саме ті особи, хто належить до так званих «небезпечних» категорій. Останнє можна визначити як окрему уявну групу людей, що через певні обставини (фактори) частіше від пересічних членів організації скоюють девіантні вчинки. Адміністрація компаній і установ зацікавлена у тому аби заздалегідь розпізнавати кандидатів або членів організації на їх причетність до цих груп. Цим мусять володіти, передусім, HR-менеджери, рекрутери, ті, хто відповідає за набір та відбір персоналу.

«Небезпечних» людей можна поділити на дві основні групи: по-перше, це – представники соціальних груп ризику, по-друге, «ситуативні» категорії.

Соціальні групи ризику є частиною соціальної структури суспільства або певного регіону, великого міста. В загальній соціології ми розглядали соціальну структуру суспільства як сукупність певних великих соціальних груп – етнічних, класових, професійних, тендерних тощо. Але цей перелік потрібно дещо розширити. В кожному суспільстві є доволі стабільні з огляду на чисельність групи девіантів, хронічно хворих і тих, хто систематично порушує закон і поводить саме асоціальним чином. Для організації – це групи ризику, бо їх представники більш схильні до певних організаційних девіацій. До соціальних груп ризику можна віднести, передусім, залежних або адиктів (алкоголіки, наркомани, гравці, Інтернет-адикти тощо). На сьогодні вони складають у суспільстві доволі обширні групи. Більшість їх складу відноситься за віком до економічно активного населення і відповідно ці люди можуть претендувати на вступ до організацій. Якщо не відбирати персонал за певними критеріями та обмеженнями, то за законом великих чисел внутрішня структура великих колективів почне відображати загальну соціальну структуру. Але відомо, що є робочі місця і посади, які категорично не повинні займати люди, які, наприклад, хворіють на алкоголізм. Отже, ідентифікація та селекція стають нагальними завданнями HR-менеджерів. Але передусім, варто якомога повно і точно провести відповідну класифікацію. Які ще соціальні групи ризику варто мати на увазі? Віднесемо сюди осіб, які схильні до злочинної діяльності, мають відповідний досвід та навички. Цю «небезпечну» категорію складають люди з так званим кримінальним типом особистості. Нарешті, є люди з ментальними проблемами, розладами психіки. У широкому розумінні ментальні проблеми – це будь-які психічні та психологічні відхилення від норми. Найбільш поширеним явищем в організаціях є люди з розладами психіки (психопатія), коли страждає так званий моральний інтелект. Загальні здібності, інтелектуальні можливості не ушкоджені, але розлад психіки перетворює поведінку на девіантну, що шкодить колективу. Ще раз підкреслимо: адикти, кримінальний тип особистості, люди з ментальними проблемами є невід‘ємною частиною загальної структури суспільства. Проте з огляду на інтереси організацій вони є групами ризику, бо їх представники схильні до різноманітних організаційних девіацій.

«Ситуативні небезпечні» категорії персоналу є породженням самих організацій, їх абсолютна чисельність або відсоток від загалу коливається у кожній організації від умовної нульової позначки до доволі великих чисел. Усе залежить від специфіки організації та якості менеджменту. В слабких і проблемних організаціях цей відсоток зростає, там, де справи ведуться розумно з урахуванням наукових даних, обсяги груп суттєво зменшуються. До «ситуативно небезпечних» варто віднести, по-перше, менеджерів, спеціалістів з ознаками хронічного стресу та професійного вигоряння, по-друге, тих, хто не відповідає професії чи займаній посаді; по-третє, персонал у стані аномії. Графічно розподіл «небезпечний» категорій персоналу подано на Рис.1. Більш докладно про ці категорії та небезпеки і ризики, з ним пов‘язані, ми розглянемо нижче.

«Небезпечні» категорії персоналу

Соціальні групи ризику

Ситуативні «небезпечні» категорії

Особи, схильні до злочину

Адикти (залежні особи)

Особи з ментальними проблемами

Особи, що не відповідають посаді

Особи у стані хронічного стресу

Особи у стані аномії

Рис. 1. Типологія «небезпечних» категорій персоналу

Найчастіше організації страждають від різноманітних злочинних посягань. Джерелом небезпеки можуть бути: 1) власний персонал, 2) клієнти, 3) ділові партнери та конкуренти, 4) чиновники, представники державних служб, 5) сторонні особи, у т.ч. професійні злочинці та організовані злочинні групи. За даними дослідників німецького університету Мартіна Лютера у половині випадків винними є власні співробітники, саме вони зменшують прибуток компаній на 6–9%.

Злочинність в організаціях – переважно економічного характеру, абсолютна більшість кримінальних подій має корисливу направленість, об‘єктами злочинних посягань є матеріальні цінності, фінансові ресурси як самої організації, так і її клієнтів. Збитки компаній оцінюються не тільки у матеріальному еквіваленті, суттєво страждає імідж та довіра, що є вельми важливими складовими бізнесу у багатьох сферах, наприклад, в банківському секторі. Абсолютна більшість кримінальних подій в організаціях є результатом свідомого вибору «власних злочинців", мають спланований характер, тобто очевидним є умисел на скоєння злочинної дії. Проте трапляються і події, що за об‘єктивним змістом кваліфікуються як злочини з тяжкими наслідками (аварії, пожежі тощо), але до цього призводять необережність, халатність, алкогольне сп‘яніння, де винні не мали попереднього мотиву або умислу на скоєння злочину. Проте це формально не звільнює від кримінальної відповідальності, у КК України є стаття 196 «Необережне знищення або пошкодження майна», що містить доволі жорстку санкцію – до 3-х років позбавлення волі.

Злочинність в організаціях має специфічні відмінності. По-перше, працівники мають доступ до матеріальних цінностей, рахунків, готівки, є багато спокус до нечесних корисливих дій; по-друге, усі події відбуваються у замкнених просторах, всередині так званого периметру, в колі співробітників. У великих, чисельних компаніях зростає значення фактору анонімності персоналу. Це спрощує нечесну поведінку, але кожна компанія одночасно робить певні заходи профілактичного характеру аби попереджати злочинну діяльність, в великих компаніях обов‘язково є власна служба безпеки, охоронці, системи спостереження тощо. Проте навіть найсуворіші заходи безпеки не гарантують від крадіжок та шахрайств, бо працівники мають свої переваги: добру обізнаність щодо режимів підприємства, його «географії», слабких місцях охорони тощо. Злочинність в організаціях носить латентний (прихований) характер: по-перше, нечесні службовці, як правило, добре розраховують свої дії, аби якомога довгий час злочини були не помітними і важко було б встановити винних, по-друге, адміністрації компаній не люблять втручання у свої справи поліції, отже, дуже рідко звертаються у пошуках допомоги до державних органів, і не часто в судах розглядаються справи з обвинуваченнями колишніх співробітників.

Потенційно, і як свідчить історія компаній, до кримінальних дій можуть вдатися геть усі прошарки підприємства, фірми, установи – від директора до двірника. Частота злочинних посягань в залежності від статусів є різною. За підрахунками дослідників, «авторами» 12% усіх кримінальних подій стають представники топ-менеджменту, на частку менеджерів припадає 30%, а інші 58% – це делікти звичайних службовців. Але втрати від злочинних дій різних категорій працюючих суттєво різняться. Тут спрацьовує ефект перевернутої піраміди: рядові працівники можуть скоювати переважно дрібні злочини, а топ-менеджери, якщо на це спокусяться, здатні провернути крупномасштабні афери.

Злочинні посягання, об‘єктом яких є майно, фінанси, економічні інтереси, імідж та ділова репутація організацій, можна поділити на кілька груп:

* економічні злочини загальнокримінального характеру;
* «білокомірцева» злочинність;
* економічне шпигунство, рейдерські атаки або інші незаконні дії конкурентів;
* злочини, рекетирські дії з боку кримінальних груп або окремих злочинців.

Перші дві групи злочинів вчиняють власні працівники, а дві інші – можуть здійснюватися за певної участі персоналу організацій.

Загальнокримінальна злочинність може мати масовий характер, і вона зводиться переважно до двох складів злочину: крадіжка і шахрайство. Крадіжка – це таємне викрадання чужого майна, ст. 185-а КК України не розрізнює крадіжки у фізичних або юридичних осіб, чи в залежності від форми власності, як це було за часів СРСР. Отже, крадіжка з кишені гаманця і товару з асортименту супермаркету є з юридичної точки зору однаковими діяннями, що обкладаються кримінальними санкціями. Від дрібних крадіжок персоналу потерпають заклади торгівлі, громадського харчування, готелі, склади, будівельні організації, виробництва, де зосереджені матеріальні цінності або є готова продукція, що має цінність з точки зору нечесних співробітників. Більшість дрібних крадіжок є схожими за сценарієм: а) заволодіння матеріальною цінністю, б) тимчасове переховування викраденого у межах периметру, в) виніс за межі території, що охороняється. Саме вони є пріоритетом уваги з боку служби безпеки та охоронців. Але нечесні на руку співробітники користуються своїм службовим становищем і отримують певні переваги: по-перше, вони мають прямий або опосередкований доступ до матеріальних цінностей і саме заволодіння об‘єктом не є складною процедурою; по-друге, персонал – добре обізнаний з територією, режимом охорони, потенційні злочинці легко знаходять тимчасові схованки і засоби переправити викрадене за межі периметру; по-третє, не таким вже і рідким є таємна домовленість з охоронцями, де можуть працювати близькі люди або родичі. Більш масштабні викрадення відбуваються у складі невеликих кримінальних груп з використанням службового транспорту, за умов підкупу охоронців або лінійних керівників.

Шахрайство, як визначає КК України (ст. 190), – це заволодіння майном шляхом обману чи зловживання довірою. Дрібні шахрайства, як правило, здійснюють рядові працівники та менеджери низової ланки. Ці діяння можуть бути спрямовані як на майно організації, так і на фінанси клієнтів, покупців, яких елементарно обдурюють при продажі товарів за допомоги фальсифікації продуктів, свавільних змін ціни, підробки вимірювальних приладів щодо ваги чи довжини. Але шахрайства, де потерпілою стороною стають клієнти, рано чи пізно обертається проти іміджу та ділової репутації організації, отже, це боляче б‘є і по прибутках фірми або компанії. До таких шахрайств належать, наприклад, маніпуляції з нормами розходу матеріалів у будівництві, бо у підсумку замовник отримує об‘єкт гіршої якості, або шахрайства під час технічного обслуговування, коли клієнт не отримує якості оплаченої послуги. Реакція клієнтів може бути доволі різною: від звернення у правоохоронні органи до розповсюдження усіма можливими засобами інформації щодо шахрайства в організації. Розголошення негативної інформації через ЗМІ може болюче вдарити по економічних інтересах фірми. Доволі розповсюдженими є різноманітні шахрайські схеми з підробками ділової документації, бухгалтерської звітності, касових документів, накладних тощо, які дають можливість нечесним співробітникам певний час таємно привласнювати гроші або матеріальні цінності організації.

«Білокомірцеві» злочини – це шахрайства, до яких вдаються спеціалісти та менеджери середньої та вищої ланок. Ці злочини відрізняються масштабністю та значною латентністю. Високий статус злочинців, спеціальні знання дають можливість винаходити складні оборудки, що приносять значні кримінальні доходи. Високооплачуваний менеджер не буде ризикувати своїм становищем через дрібниці, і якщо такі люди спокушаються нечесними заробітками, то розраховують на великі бариші. Характерним для «білокомірцевої» злочинності є здійснення афери утаємничено однією людиною, яка впродовж тривалого часу здійснює незаконні дії та обкрадає фірму або клієнтів. Іноді виникають дрібні групи, що об‘єднують двох або трьох осіб. Ще за радянські часи класичним вважався трикутник: директор, головний бухгалтер, комірник. Якщо ці посадовці складали злочинну угоду, то мали шанс тривалий час безкарно «доїти» своє підприємство, що тоді мало виключно державну форму власності. Специфічні форми «білокомірцева» злочинність приймає у державних установах та органах влади, де посадовці вдаються до корупційних дій, беручи хабарі в обмін на незаконні рішення або дії, чи навіть за цілковито законні операції, які надаються бажаючим як якесь ексклюзивне благо, за яке треба доплачувати. Корупція може приймати тотальний чи «інституціоналізований» характер, коли виникають корупційні піраміди, тобто усі низові посадовці мусять брати хабарі і віддавати встановлену частку «до гори». Корупція в органах влади направлена нібито проти клієнтів, населення, але фактично дискредитує державу та зменшує рівень довіри громадян до органів влади.

Значну небезпеку для організацій становлять випадки, коли хтось з менеджерів, спеціалістів починає таємно працювати на конкурентів або кримінальні кола. Такі «зрадники» приймають участь у підготовці, наприклад, рейдерських захоплень або бандитських нападів на об‘єкти фірми. Сьогодні значну цінність становить різноманітна службова, економічна, виробнича, науково-технічна інформація. В конкурентній боротьбі об‘єктом підвищеної уваги є технологічні новинки, так звані ноу-хау компаній, дані щодо економічного становища, дебіторської та кредиторської заборгованості, портфелю договорів та замовлень, навіть, відомості щодо персоналу, рівня оплати спеціалістів та менеджерів тощо. Усі компанії ведуть конкурентну (маркетингову) розвідку, але є заборонені законом способи збирання даних, що стосуються економічного шпигунства. Ст. 231 та 232 КК України визначають злочином «незаконне збирання відомостей, що становлять комерційну таємницю» та «розголошення комерційної таємниці». У більшості випадків економічне шпигунство здійснюється через вербування в компанії співробітника, який має доступ до відповідних даних, іноді конкуренти цілеспрямовано засилають своїх представників у компанії, тривалий час ведуть таких співробітників, навіть, піклуються щодо їх просування по службі. Особлива увага в цьому плані належить системним адміністраторам, програмістам, технікам, що мають доступ до баз даних, комерційної таємниці в електронних файлах. Іноді шкоду компаніям наносять звільнені співробітники, що цілеспрямовано хочуть помсти за свої кривди, і це є їх провідним мотивом, коли вони пропонують послуги конкурентам.

Усі співробітники організації потенційно можуть наважитися на злочинну дію за певних обставин. Але є такі люди, що здійснюють злочини без особливих вагань, тобто їх присутність в організації є вже певний ризик. Такі особи належать і соціальній структурі суспільства, бо кожне суспільство має певний відсоток особистостей, що схильні до злочинів більше, ніж інші громадяни. Отже, ми будемо відносити до соціальних груп ризику осіб, що є потенційно схильними до злочину або носіями так званої криміногенної особистості.

Криміногенна особистість – це сукупність якостей людини, які зумовлюють у кінцевому підсумку злочинні дії. Отже, з соціологічного погляду у соціальному всесвіті існує тип особистості, який властивий злочинцям. До певної міри його можна розпізнавати заздалегідь і прогнозувати поведінку людини. Але це не проста справа і потребує поглибленого знання людських типів. Почнемо з типів особистості, що розповсюджені у суспільстві, і належать до групи кримінального ризику в організаціях.

Професійні злочинці мають найбільш яскраво окреслену кримінальну особистість, де усі компоненти зорієнтовані на скоєння злочинів, а саму злочинність вони розглядають як промисел та основну форму заробітку. Але, як відомо, саме професійні злочинці не працевлаштовуються. Отже, якщо вони і мають негативний вплив на організації, то через загрози зовнішніх крадіжок, розбійних та бандитських нападів. Жертвами можуть ставати інкасатори, касири, експедитори, особи, що супроводжують вантажі. Є певне виключення, коли професійний злочинець тимчасово працевлаштовується для підготовки масштабного злочину.

Особи, що звільнилися з місць позбавлення волі – завжди під підозрою кадрових служб. Апріорі розглядається версія, що людина, яка була засуджена за кримінальний злочин, має особистісні відхилення, тяжіння до кримінального типу. Особливо, якщо мова іде про рецидивістів – осіб, що мають дві або більше судимостей, тим більше, за небезпечними статтями кримінального кодексу з точки зору організації – крадіжки, шахрайства, пограбування тощо. Також доволі справедливою є версія, що тюрма не виправляє злочинця, а дає ще більше можливостей для підготовки до майбутніх злочинів. На практиці засудженим у минулому часто-густо відмовляють у працевлаштуванні під різними приводами. З суспільної точки зору – це велика проблема, бо таким людям не дається шанс на соціальну адаптацію, їх зіштовхують у прірву злочинності. Але приватні підприємці, власники компаній розмірковують по іншому, вони хочуть уникнути зайвих ризиків. Хоча практика свідчить і про зворотне: такі особи часто демонструють лояльність і вдячність за надану можливість працювати і нормально жити.

Реальною загрозою для організацій є так звані соціопати та «нестійкі» особистості. Соціопат – це фактично медичний діагноз, вид розладу особистості. Ці люди є потенційно небезпечними для будь-якої організації, бо вони не визнають дисципліни, легко порушують різні норми, провокують на правопорушення сторонніх осіб. Соціопат може загрожувати організації з будь-якої сторони: від небезпеки пожежі через випивку та паління у небезпечному місці до організації крадіжки, від влаштування конфліктів у середині колективу до зради та продажу комерційної інформації конкурентам. Ця людина в силу своєї внутрішньої конституції, складу характеру є потенційним злочинцем, бо погано розрізняє нормальну поведінку і злочинні дії, останні їм здаються цілком прийнятним способом досягнення цілей. Хоча ці люди завжди усвідомлюють характер своїх дій і до категорії неосудних не потрапляють.

«Нестійкі» особистості нагадують соціопатів, їх специфічною особливістю є те, що вони легко керуються із зовні. «Нестійкі» особистості не мають власних чітких моральних та світоглядних настанов, їх легко схилити як до добра, так і до зла. І в колективах доволі часто трапляється так, що вони підпадають під впливи кримінально налаштованих осіб. Вони можуть входити до ситуативних кримінальних груп, що виникають для скоєння крадіжки або шахрайства, де лідерами виступають більш визначені та досвідчені в кримінальному відношенні особистості. Саме ця категорія людей традиційно поповнює тюремний соціум, ось чому традиційна настороженість щодо так званих «сидільців» має підстави.

В організаціях виникають ситуації та небезпечні категорії осіб, що пояснюються відомою кримінологічною теорією Мертона як «структурна напруга». На разі мова іде про низько оплачувані категорії робітників і службовців, які не мають реальних шансів на кар‘єрне зростання, і намагаються компенсувати своє становище незаконними діями за рахунок організації або клієнтів. Ця ситуація є доволі розповсюдженою в Україні. Сучасна генерація бізнесменів в умовах відсутності організованого робітничого та профспілкового рухів часто занижує заробітну плату, намагаючись отримати надприбутки і швидко збагатитися. Дрібні службовці, «офісний планктон», некваліфіковані робітники не мають легальних ресурсів для боротьби за свої права, вони часто обирають альтернативний шлях, стаючи на шлях нечесних дій.

Розпізнати та ідентифікувати кримінальних особистостей та осіб, схильних до злочинів доволі важко на етапі відбору. Ці люди відносяться до категорії «професійних брехунів». Вони не щирі, поводять себе обережно, володіють прийомами соціальної мімікрії. Ефективним є біографічний метод, збирання даних щодо попередніх етапів життя та соціальних зв‘язків особи. Такі особи виявляються пізніше під час скринінгу колективу та розслідування надзвичайних пригод, випадків крадіжок та шахрайств. У більшості випадків саме вони стоять у центрі таких сценаріїв.

**Тема 3. Адикти в організаціях. Хімічний тип залежності.**

1. **Адиктивна поведіка та її небезпека для організації.**
2. **Ідентифікація осіб з алкогольним і наркотичним типами залежності.**

**3. Робота з особами, що страждають на хімічний тип залежності**

**1. Адиктивна поведіка та її небезпека для організації.**

Адикція у перекладі з англійської – залежність, адикти є залежними людьми. Мається на увазі особливий психофізіологічний стан особи, який полягає у щільному, патологічному (хворобливому) зв‘язку людини з певним об‘єктом, хімічною сполукою, процесом або діями. Предмет залежності – це по суті потужний фактор, що вливає на організм, психіку, психологічні стани людини. Цей вплив породжує істотну потребу, яку індивід мусить задовольняти аби досягти стану рівноваги, спокою, задоволення, радості. Якщо потреба залишається певний час не задоволеною, то людина відчутно страждає, непокоїться, шукає можливість втамувати «спрагу». Головним суспільним наслідком появи адиктів є те, що ця категорія людей поводить себе відмінно від загалу; мотивом діяльності виступає бажання будь що раз по разу вдовольняти штучну або гіпертрофовану (тобто не природно збільшену, роздуту) потребу. Також ці люди можуть страждати на специфічні хвороби, що системно змінюють організм і особистість. Негативні особливості поведінки адиктів проявляються в усіх галузях їх життєдіяльності, у т.ч. і у професійній сфері. В організаціях вони часто-густо перетворюються на небезпечних девіантів, з якими пов‘язані специфічні ризики та небезпеки.

В суспільстві, отже і у соціальній структурі, існує кілька основних груп залежних людей. Класифікація базується на предметі залежності, з яким, до речі, пов‘язано більшість поведінкових відхилень. На початку розрізняють дві великі типологічні групи: 1) хімічно-залежні індивіди і 2) не хімічно залежні.

Не хімічна залежність має психологічний характер, вона виникає як непродуктивна шкідлива звичка, що згодом деформує особистість. Найбільш небезпечними на сьогодні є ігрова та мультимедійна залежності, так звана Інтернет-адикція. Ігрова залежність і відповідно «гравці», що були здатні програти у карти чи на скачках не тільки усі свої гроші, родинну спадщину, але і чужі казенні гроші – старе і добре відоме явище. На сьогодні азартна гра на гроші набула нової популярності у зв‘язку з поширенням ігрової індустрії, винаходу механічних та електронних пристроїв, які дозволяють грати усамітнено у спеціальних салонах, казино тощо… Останні роки комп‘ютери і різноманітні електронні гаджети потужно концентрують увагу молоді. З‘явилися нові форми залежності, що швидко прогресують. Якщо людина проводить за комп‘ютером, ігровим пристроєм, в Інтернеті більш ніж 40 годин на тиждень і це не пов‘язано безпосередньо з роботою або навчанням, то це вже ознака залежності. В розвинутих країнах вже від 3 до 5 процентів населення страждають подібними психологічними розладами. Є кілька негативних наслідків таких залежностей: від погіршення стану здоров‘я та психіки до зміни способу життя, уходу у віртуальний світ та нехтуванням своїх сімейних або професійних обов‘язків. Розпізнати гравців або залежних від комп‘ютеру людей ще важче, ніж хімічно-залежних осіб, ось чому присутність їх в організаціях є вельми вірогідним фактом.

Адикти з не хімічними різновидами залежності є менш загрозливим явищем, по-перше, через їх порівняно меншу кількість, по-друге, їх девіантість, як правило, виявляється у не таких загрозливих для організації формах. Дуже негативними можуть бути наслідки перебування в організаціях «гравців», якщо вони мають неконтрольований доступ до фінансових ресурсів. Також у період крупних і систематичних програшів такі люди стають улюбленим об’єктом вербування з боку конкурентів або розвідок ворожих структур. Комп‘ютерна залежність може негативно відбиватися на виконанні службових завдань, а гіперсексуальність (сексуальна залежність) є фактором, що може суттєво зіпсувати психологічний клімат у колективі.

Нагальним завданням кадрових служб є ідентифікація або розпізнання адиктів та встановлення типу й ступеню залежності. Маркери або стигми залежності можна розгледіти у наступних чинниках:

* Біографія людини, відомості щодо попередньої трудової та громадської діяльності.
* Зовнішній вигляд, одяг, манера себе поводити при першому знайомстві, співбесіді.
* Фізичний стан, відповідність до норм здоров‘я, наявність ознак захворіння.
* Стан психіки, ментальні, мотиваційні, ціннісні структури особистості.
* Поведінка в організації як під час виконання службових обов‘язків, так і у неформальних стосунках з колегами, під час дозвілля.

**2. Ідентифікація осіб з алкогольним і наркотичним типами залежності.**

Найбільшу небезпеку для організацій несуть особи з хімічним типом залежності. Прояви девіантності суттєво залежать від стадії залежності і можливостей самоконтролю з боку адиктів. Треба розуміти, що хімічна залежність має кілька стадій. На перших стадіях людина може більш-менш ефективно себе контролювати. Адикт намагається скривати свою згубну пристрасть, а «відводить душу» за межами робочого часу та периметру організації. На роботі він може себе погано почувати, бути роздратованим або замкненим у стані так званого похмілля. Якщо залежність сягає певних фаз, адикт не може утриматися від вживання алкоголю або наркотиків у робочі години, це є значно гіршою ситуацію для організації, бо людина у стані алкогольного або наркотичного сп‘яніння на робочому місце – це завжди проблема, додаткові ризики і небезпеки.

Розрізняють п‘янство і алкоголізм. Перше – це зловживання алкоголем за межами культурних норм, часті і несистемне випивки за різними поводами або без них. П’янство може суттєво шкодити інтересам організації, бо випивки можуть відбуватися в обідню перерву або на території підприємства. В результаті підвищується ризик виробничого травматизму, страждає якість роботи, порушуються режими та регламенти, є загроза пожеж внаслідок не обережного паління. Алкоголізм – це хвороба, медичний термін. Він означає, що людина не може себе самостійно контролювати, пагубна пристрасть стає фатальною, хвороба, як правило, розвивається, людина втрачає здатність працювати, а згодом може загинути. Алкоголізм потрібно лікувати, і це є складним та тривалим процесом. І нерідко в організаціях є співробітники, що проходять курси лікування та реабілітації. Які ризики та загрози пов‘язані з хімічно-залежними особами в організаціях?

* Загроза пожежі, технічної аварії, катастрофи, надзвичайної пригоди, причина яких управління об‘єктами людьми у стані сп‘яніння або грубе нехтування технічними правилами та регламентами.
* Ризик виробничого травматизму, загибелі працівників через неуважність, не виконання правил особистої безпеки та охорони праці.
* Кримінальні дії, пов‘язані з крадіжками майна чи фінансових ресурсів організації або шахрайством персоналу, мотив яких – потреба грошей для задоволення згубної звички.
* Негативні соціально-психологічні наслідки, падіння дисципліни, конфлікти та суперечки у колективі, виокремлення неформальних груп, які гуртуються на ґрунті вживання алкоголю або наркотиків, втягування до цих груп молоді та нестійких особистостей; як наслідок – вимушені звільнення та плинність кадрів. Усе це негативно відбивається на виробничих показниках.
* Загроза зради, «зливу» інформації конкурентам, бо адикти стають більш вразливими для стороннього впливу або прямого вербування у якості шпигунів, таємних інформаторів тощо.

Характер цих чинників вказує і на напрями та методи ідентифікації: (1) збирання даних щодо професійної кар‘єри та особистого життя, (2) візуальна оцінка зовнішності претендента, манери себе поводити, вміння логічно будувати розмову, (3) медичне обстеження та клінічне тестування на наявність у крові та сечі залишків алкоголю та наркотиків, (4) психологічне тестування, (5) спостереження за поведінкою у трудовому колективі, службове розслідування надзвичайних пригод, де можливою причиною ситуації є неадекватна поведінка співробітників. Не всі методи за різних причин та обставин можна використовувати на практиці в усіх випадках. Але, наприклад, при рекрутингові до війська, поліції, спецслужб в багатьох країнах існують суворі правила щодо фільтрації кандидатів за критерієм відсутності залежності. Відповідні процедури, медичні огляди і аналізи, збір даних щодо попереднього життя унормовані, існують спеціальні правила та технології, як це потрібно робити. Подібна практика існує і в Україні, але комерційні структури вільні самостійно обирати форми відбору персоналу, головне, вони не повинні заперечувати Конституцію та закони про працю.

**3. Робота з особами, що страждають на хімічний тип залежності**

В суспільстві, отже і у соціальній структурі, існує кілька основних груп залежних людей. Класифікація базується на предметі залежності, з яким, до речі, пов‘язано більшість поведінкових відхилень. На початку розрізняють дві великі типологічні групи: 1) хімічно-залежні індивіди і 2) не хімічно залежні. Предметом залежності в першій групі виступають різні психоактивні речовини, тобто хімічні сполуки, що мають властивість особливим способом змінювати свідомість людини, породжувати стани сп‘яніння, ейфорії, галюцинацій тощо. Людина не тільки психологічно звикає до цих станів, але паралельно виникає фізична залежність, тобто організм перебудовується під впливом специфічної отрути і виникає фізіологічна залежність, яка змушує людину ще і ще раз вживати хімічну сполуку. Без вживання виникає хворобливий стан, який на медичній мові називається синдромом відміни. Наявність такого синдрому – певна ознака, що індивід перетнув лінію, що відділяє здорових людей від хворих на алкоголізм або наркоманію. На сьогодні в українському суспільстві алкоголіки і наркомани – це доволі чисельні соціальні групи, що переважно включають чоловіків. Хворих на алкоголізм за офіційними даними в Україні близько 700 тис. осіб, хоча в дійсності це число сягає кількох мільйонів… Співтовариство наркоманів, а мова іде переважно про тих, хто зловживає «важкими» наркотиками (ін‘єкційні наркомани) є суттєво меншим і становить за деякими оцінками близько чверті мільйона осіб (за офіційними даними – до 100 тис.).

До зазначених груп переважно належать особи, що формально (за віком) відносяться до економічно активного населення. Частина з них фактично втратила можливість постійно працювати і виконувати навіть доволі прості трудові функції, інша – продовжує працювати, вони присутні і серед тих, хто на ринку праці пропонує свої послуги і намагається працевлаштуватися. Отже, вони відгукуються на оголошення, розсилають власні резюме, приходять на співбесіди, і так чи інакше потрапляють до різних організацій.

**Тема 4. Особи з нехімічним типом залежності.**

1. **Основні типи нехімічних залежностей та ризики для організації.**
2. **Мультимедійні залежності: прояви та «лікування» в умовах організації.**

**3. Ігроманія і її небезпека для персоналу організації. Методи реагування з боку менеджменту**

В суспільстві, отже і у соціальній структурі, існує кілька основних груп залежних людей. Класифікація базується на предметі залежності, з яким, до речі, пов‘язано більшість поведінкових відхилень. На початку розрізняють дві великі типологічні групи: 1) хімічно-залежні індивіди і 2) не хімічно залежні.

Не хімічна залежність має психологічний характер, вона виникає як непродуктивна шкідлива звичка, що згодом деформує особистість. Найбільш небезпечними на сьогодні є ігрова та мультимедійна залежності, так звана Інтернет-адикція. Ігрова залежність і відповідно «гравці», що були здатні програти у карти чи на скачках не тільки усі свої гроші, родинну спадщину, але і чужі казенні гроші – старе і добре відоме явище. На сьогодні азартна гра на гроші набула нової популярності у зв‘язку з поширенням ігрової індустрії, винаходу механічних та електронних пристроїв, які дозволяють грати усамітнено у спеціальних салонах, казино тощо… Останні роки комп‘ютери і різноманітні електронні гаджети потужно концентрують увагу молоді. З‘явилися нові форми залежності, що швидко прогресують. Якщо людина проводить за комп‘ютером, ігровим пристроєм, в Інтернеті більш ніж 40 годин на тиждень і це не пов‘язано безпосередньо з роботою або навчанням, то це вже ознака залежності. В розвинутих країнах вже від 3 до 5 процентів населення страждають подібними психологічними розладами. Є кілька негативних наслідків таких залежностей: від погіршення стану здоров‘я та психіки до зміни способу життя, уходу у віртуальний світ та нехтуванням своїх сімейних або професійних обов‘язків. Розпізнати гравців або залежних від комп‘ютеру людей ще важче, ніж хімічно-залежних осіб, ось чому присутність їх в організаціях є вельми вірогідним фактом.

Адикти з не хімічними різновидами залежності є менш загрозливим явищем, по-перше, через їх порівняно меншу кількість, по-друге, їх девіантість, як правило, виявляється у не таких загрозливих для організації формах. Дуже негативними можуть бути наслідки перебування в організаціях «гравців», якщо вони мають неконтрольований доступ до фінансових ресурсів. Також у період крупних і систематичних програшів такі люди стають улюбленим об’єктом вербування з боку конкурентів або розвідок ворожих структур. Комп‘ютерна залежність може негативно відбиватися на виконанні службових завдань, а гіперсексуальність (сексуальна залежність) є фактором, що може суттєво зіпсувати психологічний клімат у колективі.

Нагальним завданням кадрових служб є ідентифікація або розпізнання адиктів та встановлення типу й ступеню залежності. Маркери або стигми залежності можна розгледіти у наступних чинниках:

* Біографія людини, відомості щодо попередньої трудової та громадської діяльності.
* Зовнішній вигляд, одяг, манера себе поводити при першому знайомстві, співбесіді.
* Фізичний стан, відповідність до норм здоров‘я, наявність ознак захворіння.
* Стан психіки, ментальні, мотиваційні, ціннісні структури особистості.
* Поведінка в організації як під час виконання службових обов‘язків, так і у неформальних стосунках з колегами, під час дозвілля.

Характер цих чинників вказує і на напрями та методи ідентифікації: (1) збирання даних щодо професійної кар‘єри та особистого життя, (2) візуальна оцінка зовнішності претендента, манери себе поводити, вміння логічно будувати розмову, (3) медичне обстеження та клінічне тестування на наявність у крові та сечі залишків алкоголю та наркотиків, (4) психологічне тестування, (5) спостереження за поведінкою у трудовому колективі, службове розслідування надзвичайних пригод, де можливою причиною ситуації є неадекватна поведінка співробітників. Не всі методи за різних причин та обставин можна використовувати на практиці в усіх випадках. Але, наприклад, при рекрутингові до війська, поліції, спецслужб в багатьох країнах існують суворі правила щодо фільтрації кандидатів за критерієм відсутності залежності. Відповідні процедури, медичні огляди і аналізи, збір даних щодо попереднього життя унормовані, існують спеціальні правила та технології, як це потрібно робити. Подібна практика існує і в Україні, але комерційні структури вільні самостійно обирати форми відбору персоналу, головне, вони не повинні заперечувати Конституцію та закони про працю.

**Тема 5. Особи з психічними і психологічними розладами.**

1. **Типологія осіб з ментальними відхиленнями.**
2. **Робота з особами, що мають психіатричні проблеми або розумову обмеженість.**

**3. Психологічні розлади: основні типи та прояви у виробничому колективі.**

У кожному суспільстві (соціальній структурі) є певні відсотки людей з психічними та психологічними аномаліями або ментальними проблемами. Мається на увазі, що існують норми щодо свідомості, інтелекту, його різновидів, емоційних станів, отже, є і «ментальні девіанти». В організаціях невідворотно з‘являються люди з різними ментальними відхиленнями. Їх поведінка, манера спілкування відрізняється від загальноприйнятих, вони поповнюють список організаційних девіантів. Такі особи послаблюють соціально-психологічну безпеку колективу, несуть ризики, пов‘язані з неадекватною поведінкою, спричиняють виникнення конфліктів тощо.

Ментальні норми не є чимось суровим та однозначним, усі люди є різними, і, скоріше, мова іде про певний континуум або діапазон ментальних проявів, які можна вважати прийнятними, тобто, нормальними. Щодо інтелекту, який вимірюється через коефіцієнт IQ, то нормою вважається доволі широкий діапазон у межах від 70 до 140. Нижче 70 – різні ступені інтелектуальної відсталості, а вище від верхнього значення – видатні особистості, таланти, генії. Розумово відсталі люди є першою доволі значною категорією, з якою мають справу HR-менеджери, які повиння так чи інакше оцінити розумові здібності претендентів. Такі люди не обмежені у своїх громадянських правах і мають право на працевлаштування. Усе залежить від ступеня розумової відсталості та місця в організації. На певних професійних позиціях вони можуть почуватися доволі комфортно, бо не претендують на підвищення, задовольняються існуючими умовами праці, демонструють лояльність. Наприклад, такі якості можуть демонструвати люди з синдромом Дана, якщо їх IQ не є надто низьким: вони поводять себе врівноважено і старанно виконують трудові функції, які опанували. І це вже справа організації – використовувати чи відмовлятися від подібних кандидатур.

Особи з психозами, тобто хронічними або гострими психіатричними розладами та хворобами, особливо не дошкуляють організаціям своєю присутністю, бо здебільшого мають встановлений медичний діагноз, інвалідність чи перебувають на лікуванні. Але трапляються випадки, коли початок тяжкої хвороби (наприклад, шизофренії) або її загострення після кількарічної ремісії раптово відбувається з кимось із співробітників. Якщо є ознаки параної, марева, неадекватної поведінки, людина перестає впізнавати оточуючих або сприймає їх викривлено, то потрібна термінова консультація з близькими та медиками. Такий співробітник не може працювати надалі і потребує лікування.

Доволі розповсюдженою картиною є наявність у колективі психопата, тобто людини з розладом особистості. Мова іде про системні психологічні відхилення, стан ментальності, що виходить за межі соціальної норми. Психопатію називають також моральними ідіотизмом, бо на разі страждає так званий моральний інтелект. Проблема полягає у тому, що психопатами можуть бути доволі освіченими та інтелектуально спроможними людьми, що не вважають себе а ні хворими, а ні девіантами. Натомість саме такі співробітники з розладами особистості здатні загострити стосунки у колективі та бути джерелом різноманітних колізій. З ними пов‘язані наступні ризики:

А. Створення стресогенних ситуацій для співробітників як наслідок не нормального спілкування з колегами, особливо, коли це – сценарій взаємодії підлеглого і начальника, де останній демонструє ознаки психопатії.

Б. Конфлікти у колективах. Психопати своєю поведінкою, висловлюваннями, претензіями неодмінно породжують конфлікти, і у конфліктних ситуаціях проявляють впертість та наполегливість аби, як їм здається, добитися правди і виграти спір.

В. Провокування нормальних і цінних співробітників на звільнення, що є втратою для організації.

Г. Зловживання владою, створення важких психологічних умов для підлеглих з боку керівників, що страждають певними формами психопатії, втрата з боку персоналу інтересу до роботи.

Психопатів різні автори також називають «людьми без сумління», «отруйними співробітниками», «дисфункціональними колегами». Присутність психопатів в організаціях деформує соціальні відносини і є джерелом різних небезпек. Важливо знати ознаки цих людей, що допомагає процедурі їх розпізнання та прийняття правильного управлінського рішення. Для усіх різновидів психопатів характерним є наступне:

* Конфліктність. Вони завжди перебувають у серцевині різноманітних конфліктів, за їх участі соціальні стосунки загострюються та ускладнюються. Психопати мають «ворогів», вони на когось завжди ображені, часто подають скарги (відкрито чи анонімно), розповсюджують плітки, підозрюють інших у різних гріхах, агресії чи несправедливості, можуть ігнорувати розумні вимоги і дисциплінарні норми. Вони погано уживаються у колективах, і завжди є на виду, тобто їх витівки, висловлювання, скандали приковують увагу оточення.
* Егосинтонічність. Ці люди вважають, що їх симптоми – це переваги, вони не схильні до корекції поведінки, навіть, можуть гордитися власними дивацтвами. Така риси суттєво ускладнює ситуацію з розладами особистості, бо такі люди вважають перевагами те, що звичайні – недоліком.
* Егоцентризм. Відсутність співчуття по відношенню до інших, фокусування свідомості довкола власних проблем та свого «Я». Вони щиро вважають, що світ мусить обертатися довкола їх персон, їх не пригнічує, наприклад, роль фігурантів конфліктів і те, що їх усі впізнають саме за це. Дослідники визначають цю рису як «емоційна тупість». В цьому і полягає головна соціальна проблема психопатів – не здатність адекватно реагувати на інших, що в трудових колективах, де за визначенням мусять існувати інтенсивні виробничі стосунки, призводить до вкрай негативних наслідків.
* Апріорні переконання. Існування незмінних моделей мислення та оцінок як себе самих, так і інших людей. Такі моделі направлені на самовиправдання та легітимізацію власної «дивної» поведінки.
* Ригідність. Відсутність гнучкості, упертість, зупинка на тих самих моделях поведінки. Ось чому психопати власне не змінюються з часом, і коли потрапляють у нове оточення, змінюють місце роботи, продовжують поводити себе властивим їм способом.

Ці ознаки доволі виразно проявляються у поведінці психопатів в організаціях, і можуть слугувати предметом спостереження, фіксації, аналізу. Але треба розуміти, що розлади особистості мають різні форми прояву. У відомих класифікаторах хвороб – МКХ-10 (міжнародний класифікатор хвороб десятого перегляду) та американському довіднику DSM-4 (діагностичний і статистичний довідник по психіатричним розладам, четверте видання) – визначається більше десяти різновидів розладів особистості. Їх можна зібрати у три кластери – А, В, С. До першого кластеру належать інтровертовані особи, що є надто недовірливі та сповнені підозр щодо мотивів оточення. Вони дистанціюються від інших, проявляють холодність у стосунках, а можливо, і жорстокість. Не емоційні, не здатні до емпатії, завжди занурені у власний світ та свої проблеми, вони зручніше почуваються з технікою та приладами, а ніж живими людьми, і по суті є самотніми. Такі особи можуть мати власні далекосяжні плани та амбіції і досягати їх шляхом використання інших або, як кажуть, «ідучи по трупах». До цього кластеру належать «параноїд», «шизоїд», «шизотип». У певних організаціях саме такі особистості досягають певних вершин, наприклад, у військових колективах, де цінуються твердість, жорстокість, вміння досягти ціль за будь-яку ціну, карати підлеглих і не мати з цього докорів сумління. Але в більшості випадків, в комерційних та цивільних організаціях наявність таких людей є руйнівним фактором, бо створює нервову ситуацію, відбиває у оточення, підлеглих бажання працювати творчо і з наснагою, провокує певну частину персоналу на звільнення.

До другого кластеру (**В**) належать екстравертовані особи, люди з нарцистичними та істеричними розладами, гіпертрофованими уявленнями щодо власної персони, завищеною самооцінкою та великими претензіями. Вони вимагають до себе особливої уваги, намагаються завжди бути у центрі уваги та подій і ревниво відносяться до слави інших. Підвищена емоційність, постійні вимоги щодо лестощів, компліментів справляють доволі гнітюче враження на оточення і можуть бути причиною напруги та конфліктів у колективі. Також ці психопати схильні до швидких змін свого настрою: від бурхливої радості і піднесення до плачу, депресії та відчаю. Саме вони частіше піддаються суїцидальним тенденціям. До цього кластеру «нарциси», «істерики» і так званий «межевий тип», але по-справжньому небезпечна для організації форма розладу особистості – соціопатія. «Соціально хворі» люди погано пристосовуються до вимог суспільства, вони поверхневі, аморальні, їм байдужі інтереси та благополуччя інших. Вони «весело» крокують життям, ніколи довго не замислюються про наслідки своїх вчинків, можуть демонструвати модель «свого хлопця», легко вступати у контакти, намагаються подобатися іншим, але за цим нічого змістовного не стоїть; соціопати легко зраджують, вони є брехливими, провокують інших на не чесні та аморальні вчинки, злочини, а самі намагаються вийти «сухими з води». Соціопат – це найгірше придбання організації, і з подібними людьми завжди буде багато клопоту.

До кластеру **С** належать залежні у широкому сенсі, за своїми психологічними особливостями, особи, які не здатні приймати самостійні, а тим більше сміливі та доленосні рішення. Вони завжди чекають або схвалення своїх дій, або прямого наказу чи вказівки. Такі люди вельми педантичні, зосереджуються на дрібницях і вважають їх головним чинником у роботі, у них завжди усе знаходиться на своїх місцях, вони тривожні і намагаються нічого не забувати. Для них надважливими є різноманітні правила, старі прецеденти або документи, які звільнюють від потреби самостійно мислити або приймати відповідальне рішення. Ці люди не ризикують, вони не хочуть а ні на йоту відійти від букви закону чи параграфу. В організаціях вони не є найбільшим злом, на певних посадах, навіть, приносять значну користь, де потрібно проявляти здоровий бюрократизм, займатися паперовою звітністю, статистикою, архівною справою, але упаси Боже, якщо така людина потрапила на місце спеціаліста або менеджера, від якого ситуація вимагає креативного мислення та брати на себе відповідальність у критичних ситуаціях. Різновидами розладів особистості у кластері С є «маніакально-педантичний тип», «замкнений», «залежний», «пасивний агресор».

Діагностувати розлад особистості для спеціаліста, що знайомий з ознаками психопатії як загальними, так і окремих видів – не дуже складно в разі, якщо є багато первинного емпіричного матеріалу та доволі довгий термін спостереження. Але при першому знайомстві розпізнати психопата є складним завданням. Розроблено спеціальну тестову методику (тест Дворщенко), що містить кілька діагностичних шкал, які дозволяють більш-менш точно виявити схильність людини до певної психопатії. Але як і щодо більшості психологічних тестів, цінність методики нівелюється в разі настороженості того, хто є об‘єктом діагностики. А саме так і трапляється під час співбесіди з HR-менеджером, що займається відбором кадрів для організації. Отже, психопат, який добре розуміє ситуацію і не страждає розумовою відсталістю, іде шляхом не щирих відповідей на стандартні запитання, а знаходить «правильні відповіді». Безумовно, більш корисним є біографічний метод, особливо, свідчення колег по останній роботі. Американський дослідник Роберт Хаер розробив Контрольний список ознак психопатії, який було в останньому варіанті опубліковано 1991 р. Це – фактично методика, путівник для спеціалістів щодо ідентифікації соціопатів. Деякі дослідники встановлювали діагноз, користуючись, навіть, не прямими спостереженнями за особою, а шляхом аналізу архівних матеріалів і особових справ людей.

**Тема 6. Особи з розладом особистості в організаціях.**

1. **Визначення розладу особистості (психопатії) за МКХ – 10. Загальні прояви розладу особистості у трудовому колективі.**
2. **Психопатії кластерів «А», «В», «С» та їх прояви у співробітників.**

**3. Робота з особами в організаціях, що мають ознаки розладу особистості**

Доволі розповсюдженою картиною є наявність у колективі психопата, тобто людини з розладом особистості. Мова іде про системні психологічні відхилення, стан ментальності, що виходить за межі соціальної норми. Психопатію називають також моральними ідіотизмом, бо на разі страждає так званий моральний інтелект. Проблема полягає у тому, що психопатами можуть бути доволі освіченими та інтелектуально спроможними людьми, що не вважають себе а ні хворими, а ні девіантами. Натомість саме такі співробітники з розладами особистості здатні загострити стосунки у колективі та бути джерелом різноманітних колізій. З ними пов‘язані наступні ризики:

А. Створення стресогенних ситуацій для співробітників як наслідок не нормального спілкування з колегами, особливо, коли це – сценарій взаємодії підлеглого і начальника, де останній демонструє ознаки психопатії.

Б. Конфлікти у колективах. Психопати своєю поведінкою, висловлюваннями, претензіями неодмінно породжують конфлікти, і у конфліктних ситуаціях проявляють впертість та наполегливість аби, як їм здається, добитися правди і виграти спір.

В. Провокування нормальних і цінних співробітників на звільнення, що є втратою для організації.

Г. Зловживання владою, створення важких психологічних умов для підлеглих з боку керівників, що страждають певними формами психопатії, втрата з боку персоналу інтересу до роботи.

Психопатів різні автори також називають «людьми без сумління», «отруйними співробітниками», «дисфункціональними колегами». Присутність психопатів в організаціях деформує соціальні відносини і є джерелом різних небезпек. Важливо знати ознаки цих людей, що допомагає процедурі їх розпізнання та прийняття правильного управлінського рішення. Для усіх різновидів психопатів характерним є наступне:

* Конфліктність. Вони завжди перебувають у серцевині різноманітних конфліктів, за їх участі соціальні стосунки загострюються та ускладнюються. Психопати мають «ворогів», вони на когось завжди ображені, часто подають скарги (відкрито чи анонімно), розповсюджують плітки, підозрюють інших у різних гріхах, агресії чи несправедливості, можуть ігнорувати розумні вимоги і дисциплінарні норми. Вони погано уживаються у колективах, і завжди є на виду, тобто їх витівки, висловлювання, скандали приковують увагу оточення.
* Егосинтонічність. Ці люди вважають, що їх симптоми – це переваги, вони не схильні до корекції поведінки, навіть, можуть гордитися власними дивацтвами. Така риси суттєво ускладнює ситуацію з розладами особистості, бо такі люди вважають перевагами те, що звичайні – недоліком.
* Егоцентризм. Відсутність співчуття по відношенню до інших, фокусування свідомості довкола власних проблем та свого «Я». Вони щиро вважають, що світ мусить обертатися довкола їх персон, їх не пригнічує, наприклад, роль фігурантів конфліктів і те, що їх усі впізнають саме за це. Дослідники визначають цю рису як «емоційна тупість». В цьому і полягає головна соціальна проблема психопатів – не здатність адекватно реагувати на інших, що в трудових колективах, де за визначенням мусять існувати інтенсивні виробничі стосунки, призводить до вкрай негативних наслідків.
* Апріорні переконання. Існування незмінних моделей мислення та оцінок як себе самих, так і інших людей. Такі моделі направлені на самовиправдання та легітимізацію власної «дивної» поведінки.
* Ригідність. Відсутність гнучкості, упертість, зупинка на тих самих моделях поведінки. Ось чому психопати власне не змінюються з часом, і коли потрапляють у нове оточення, змінюють місце роботи, продовжують поводити себе властивим їм способом.

Ці ознаки доволі виразно проявляються у поведінці психопатів в організаціях, і можуть слугувати предметом спостереження, фіксації, аналізу. Але треба розуміти, що розлади особистості мають різні форми прояву. У відомих класифікаторах хвороб – МКХ-10 (міжнародний класифікатор хвороб десятого перегляду) та американському довіднику DSM-4 (діагностичний і статистичний довідник по психіатричним розладам, четверте видання) – визначається більше десяти різновидів розладів особистості. Їх можна зібрати у три кластери – А, В, С.

До першого кластеру належать інтровертовані особи, що є надто недовірливі та сповнені підозр щодо мотивів оточення. Вони дистанціюються від інших, проявляють холодність у стосунках, а можливо, і жорстокість. Не емоційні, не здатні до емпатії, завжди занурені у власний світ та свої проблеми, вони зручніше почуваються з технікою та приладами, а ніж живими людьми, і по суті є самотніми. Такі особи можуть мати власні далекосяжні плани та амбіції і досягати їх шляхом використання інших або, як кажуть, «ідучи по трупах». До цього кластеру належать «параноїд», «шизоїд», «шизотип». У певних організаціях саме такі особистості досягають певних вершин, наприклад, у військових колективах, де цінуються твердість, жорстокість, вміння досягти ціль за будь-яку ціну, карати підлеглих і не мати з цього докорів сумління. Але в більшості випадків, в комерційних та цивільних організаціях наявність таких людей є руйнівним фактором, бо створює нервову ситуацію, відбиває у оточення, підлеглих бажання працювати творчо і з наснагою, провокує певну частину персоналу на звільнення.

До другого кластеру (**В**) належать екстравертовані особи, люди з нарцистичними та істеричними розладами, гіпертрофованими уявленнями щодо власної персони, завищеною самооцінкою та великими претензіями. Вони вимагають до себе особливої уваги, намагаються завжди бути у центрі уваги та подій і ревниво відносяться до слави інших. Підвищена емоційність, постійні вимоги щодо лестощів, компліментів справляють доволі гнітюче враження на оточення і можуть бути причиною напруги та конфліктів у колективі. Також ці психопати схильні до швидких змін свого настрою: від бурхливої радості і піднесення до плачу, депресії та відчаю. Саме вони частіше піддаються суїцидальним тенденціям. До цього кластеру «нарциси», «істерики» і так званий «межевий тип», але по-справжньому небезпечна для організації форма розладу особистості – соціопатія. «Соціально хворі» люди погано пристосовуються до вимог суспільства, вони поверхневі, аморальні, їм байдужі інтереси та благополуччя інших. Вони «весело» крокують життям, ніколи довго не замислюються про наслідки своїх вчинків, можуть демонструвати модель «свого хлопця», легко вступати у контакти, намагаються подобатися іншим, але за цим нічого змістовного не стоїть; соціопати легко зраджують, вони є брехливими, провокують інших на не чесні та аморальні вчинки, злочини, а самі намагаються вийти «сухими з води». Соціопат – це найгірше придбання організації, і з подібними людьми завжди буде багато клопоту.

До кластеру **С** належать залежні у широкому сенсі, за своїми психологічними особливостями, особи, які не здатні приймати самостійні, а тим більше сміливі та доленосні рішення. Вони завжди чекають або схвалення своїх дій, або прямого наказу чи вказівки. Такі люди вельми педантичні, зосереджуються на дрібницях і вважають їх головним чинником у роботі, у них завжди усе знаходиться на своїх місцях, вони тривожні і намагаються нічого не забувати. Для них надважливими є різноманітні правила, старі прецеденти або документи, які звільнюють від потреби самостійно мислити або приймати відповідальне рішення. Ці люди не ризикують, вони не хочуть а ні на йоту відійти від букви закону чи параграфу. В організаціях вони не є найбільшим злом, на певних посадах, навіть, приносять значну користь, де потрібно проявляти здоровий бюрократизм, займатися паперовою звітністю, статистикою, архівною справою, але упаси Боже, якщо така людина потрапила на місце спеціаліста або менеджера, від якого ситуація вимагає креативного мислення та брати на себе відповідальність у критичних ситуаціях. Різновидами розладів особистості у кластері С є «маніакально-педантичний тип», «замкнений», «залежний», «пасивний агресор».

Діагностувати розлад особистості для спеціаліста, що знайомий з ознаками психопатії як загальними, так і окремих видів – не дуже складно в разі, якщо є багато первинного емпіричного матеріалу та доволі довгий термін спостереження. Але при першому знайомстві розпізнати психопата є складним завданням. Розроблено спеціальну тестову методику (тест Дворщенко), що містить кілька діагностичних шкал, які дозволяють більш-менш точно виявити схильність людини до певної психопатії. Але як і щодо більшості психологічних тестів, цінність методики нівелюється в разі настороженості того, хто є об‘єктом діагностики. А саме так і трапляється під час співбесіди з HR-менеджером, що займається відбором кадрів для організації. Отже, психопат, який добре розуміє ситуацію і не страждає розумовою відсталістю, іде шляхом не щирих відповідей на стандартні запитання, а знаходить «правильні відповіді». Безумовно, більш корисним є біографічний метод, особливо, свідчення колег по останній роботі. Американський дослідник Роберт Хаер розробив Контрольний список ознак психопатії, який було в останньому варіанті опубліковано 1991 р. Це – фактично методика, путівник для спеціалістів щодо ідентифікації соціопатів. Деякі дослідники встановлювали діагноз, користуючись, навіть, не прямими спостереженнями за особою, а шляхом аналізу архівних матеріалів і особових справ людей.

**Тема 7. Особи, що схильні до злочину в організаціях.**

1. **Структура злочинних проявів в організаціях.**
2. **Типологія осіб, що схильні до скоєння злочинів в організаціях.**

**3. Профілактика злочинності в організаціях**

Ідеальна модель організації передбачає, що кожну професійну позицію посідає людина, яка з точки зору професійної компетентності, морального і психологічного стану готова до виконання відповідних функцій. Тобто мусить існувати рівняння: Компетентність працівника і його особистісні якості дорівнюють основним вимогам за професією та посадою. Компетентність працівника складається з набору особистих знань, навичок, умінь, що формуються протягом усього життя, за роки загальної та спеціальної освіти та набувається власним досвідом виконання трудових функцій. Рівень компетентності визначається спеціальною освітою, професійним досвідом і здатністю працівника до розвитку і самонавчання у професійній сфері. Паралельно формуються і особистісні, психологічні чинники, які виникають на базі певних успадкованих властивостей характеру, темпераменту, загальних здібностей і корелюються з системою виховання та світоглядними настановами особистості. Отже, усі без винятку кандидати в організацію і члени трудового колективу мають той чи інший рівень компетентності, що сполучається з особистісними якостями. Ці речі піддаються вимірюванню, аналізу, спостереження, але головне – вони проявляються у професійній діяльності, і за певних обставин порушення вказаного рівняння може спричинити серйозні помилки та прорахунки, що дорого вартують організації.

Загрози для організації з боку некомпетентних і соціально незрілих працівників можна об‘єднати у наступні блоки:

* Загрози економічного порядку через помилки менеджерів і економістів, не правильну оцінку ринкової ситуації та хибний маркетинг, неякісний бухгалтерський облік.
* Загрози аварійних ситуацій через помилки в експлуатації складної техніки, енергетичних силових агрегатів, вибухонебезпечних та пожеженебезпечних об‘єктів та систем.
* Загрози психологічній безпеці через виникнення виробничих конфліктів поміж «професіоналами» і «непрофесіоналами».
* Загрози делінквентних дій менеджерів, лінійних керіників в разі, коли моральні і ділові якості нижче межи відповідальності.

Існує кілька причин, чому не вдається заповнити професійні позиції «правильними» працівниками:

* Неякісний та непрофесійний кадровий менеджмент в усіх своїх ланках: набір, відбір, оцінка персоналу, призначення на посаду, навчання, підвищення кваліфікації.
* Відсутність на ринку праці фахівців потрібного сегменту або їх висока вартість та бажання керівництва організації зекономити на фонді заробітної плати.
* Протекціонізм, кумівство, тобто просування «своїх» людей, близьких, родичів, які не відповідають професійним вимогам.
* Висока плинність кадрів, не вміння керівництва працювати з людьми та закріплювати в організації потрібних професіоналів, вимушене висування на посади тих, хто ще не «дозрів» до відповідальних посад.

Не завжди для організації є добрим і ситуація, коли компетентність актора суттєво перевищує вимоги ролі. Такий стан також трапляється на практиці через низку причин: (1) організація об‘єктивно не може надати можливість для кар‘єрного росту через особливості її структури або зайнятість більш відповідальних посад, (2) існують суб‘єктивні причини, чому стримується кар‘єра співробітника, наприклад, конфлікт з керівництвом, (3) працівник є «недооцінений», тобто існує не розуміння його справжнього потенціалу. Негативний аспект такої ситуації полягає в тому, що працівник – морально не задоволений своєю роллю, а це призводить до ризику звільнення за власним бажанням та переходу у конкуруючу організацію, або виникає конфлікт в середині колективу, де ініціатором як раз і виступає «ображений». У таких людей іноді виникає мотив помсти щодо власного керівництва та організації, а це вже є небезпечним. Саме такі особи стають об‘єктом вербування в разі економічного шпигунства або хедхантінгу.

Таким чином, відсутність «злої волі», тобто прямого умислу чинити зле ще не достатньо для кадрової безпеки, бо ситуативно в організаціях можуть виникати «небезпечні» категорії працівників. Завдання кадрових служб і керівництва – не припускати розвитку ситуації у цьому напрямку.

Найбільшу небезпеку для організацій несуть особи з хімічним типом залежності. Прояви девіантності суттєво залежать від стадії залежності і можливостей самоконтролю з боку адиктів. Треба розуміти, що хімічна залежність має кілька стадій. На перших стадіях людина може більш-менш ефективно себе контролювати. Адикт намагається скривати свою згубну пристрасть, а «відводить душу» за межами робочого часу та периметру організації. На роботі він може себе погано почувати, бути роздратованим або замкненим у стані так званого похмілля. Якщо залежність сягає певних фаз, адикт не може утриматися від вживання алкоголю або наркотиків у робочі години, це є значно гіршою ситуацію для організації, бо людина у стані алкогольного або наркотичного сп‘яніння на робочому місце – це завжди проблема, додаткові ризики і небезпеки.

Які ризики та загрози пов‘язані з хімічно-залежними особами в організаціях?

* Загроза пожежі, технічної аварії, катастрофи, надзвичайної пригоди, причина яких управління об‘єктами людьми у стані сп‘яніння або грубе нехтування технічними правилами та регламентами.
* Ризик виробничого травматизму, загибелі працівників через неуважність, не виконання правил особистої безпеки та охорони праці.
* Кримінальні дії, пов‘язані з крадіжками майна чи фінансових ресурсів організації або шахрайством персоналу, мотив яких – потреба грошей для задоволення згубної звички.
* Негативні соціально-психологічні наслідки, падіння дисципліни, конфлікти та суперечки у колективі, виокремлення неформальних груп, які гуртуються на ґрунті вживання алкоголю або наркотиків, втягування до цих груп молоді та нестійких особистостей; як наслідок – вимушені звільнення та плинність кадрів. Усе це негативно відбивається на виробничих показниках.
* Загроза зради, «зливу» інформації конкурентам, бо адикти стають більш вразливими для стороннього впливу або прямого вербування у якості шпигунів, таємних інформаторів тощо.

Адикти з не хімічними різновидами залежності є менш загрозливим явищем, по-перше, через їх порівняно меншу кількість, по-друге, їх девіантість, як правило, виявляється у не таких загрозливих для організації формах. Дуже негативними можуть бути наслідки перебування в організаціях «гравців», якщо вони мають неконтрольований доступ до фінансових ресурсів. Також у період крупних і систематичних програшів такі люди стають улюбленим об’єктом вербування з боку конкурентів або розвідок ворожих структур. Комп‘ютерна залежність може негативно відбиватися на виконанні службових завдань, а гіперсексуальність (сексуальна залежність) є фактором, що може суттєво зіпсувати психологічний клімат у колективі.

Нагальним завданням кадрових служб є ідентифікація або розпізнання адиктів та встановлення типу й ступеню залежності. Маркери або стигми залежності можна розгледіти у наступних чинниках:

* Біографія людини, відомості щодо попередньої трудової та громадської діяльності.
* Зовнішній вигляд, одяг, манера себе поводити при першому знайомстві, співбесіді.
* Фізичний стан, відповідність до норм здоров‘я, наявність ознак захворіння.
* Стан психіки, ментальні, мотиваційні, ціннісні структури особистості.
* Поведінка в організації як під час виконання службових обов‘язків, так і у неформальних стосунках з колегами, під час дозвілля.

Характер цих чинників вказує і на напрями та методи ідентифікації: (1) збирання даних щодо професійної кар‘єри та особистого життя, (2) візуальна оцінка зовнішності претендента, манери себе поводити, вміння логічно будувати розмову, (3) медичне обстеження та клінічне тестування на наявність у крові та сечі залишків алкоголю та наркотиків, (4) психологічне тестування, (5) спостереження за поведінкою у трудовому колективі, службове розслідування надзвичайних пригод, де можливою причиною ситуації є неадекватна поведінка співробітників.

Кожна професійна позиція містить власний набір вимог щодо працівника, які фіксуються у так званих професіограмах (це є формальний документ, що складають спеціалісти) або маються на увазі через емпіричний досвід. Завдання кадрової роботи як раз і полягає у тому, аби знайти працівників, що відповідають професійним позиціям. Але так буває не завжди, і ідеальних організацій практично не існує. Отже, виникають ситуації, коли сформульоване рівняння порушується: або особа отримує посаду, що певним чином перевищує її компетентність та моральні і психологічні властивості, або навпаки – професійна позиція є більш низькою порівняно з можливостями працівника та його досвідом аналогічної роботи. Власне ситуацію з розміщенням людей в організаціях можна інтерпретувати в категоріях теорії соціальних ролей. Соціальна роль (професійна роль) містить систему очікувань щодо актора, тобто це є деіндивідуалізовані вимоги щодо людей, які у перспективі можуть посісти відповідне місце і грати ту чи іншу роль в організації. Паралельно існують різні актори зі своїми компетенціями і властивостями: задача полягає в тому аби правильно їх розмістити на умовній шахівниці, аби на кожній клітинці з‘явився потрібний співробітник.

Актори, що не відповідають займаним посадам можуть становити «небезпечну» категорію ситуативного плану, бо такий стан виникає штучно через певні управлінські рішення. Небезпека пов‘язана передусім з низьким професіоналізмом акторів, що не відповідає вимогам ролі, отже таке управлінське рішення (призначення на посаду) потенційно несе різноманітні загрози. Хоча потенційні загрози перетворюються на реальні втрати для організації не завжди, бо люди з сильним власним потенціалом, отримавши більш високу посаду, швидко професійно ростуть, збільшуючи особисту компетентність. Проте в інших випадках брак професіоналізму дається взнаки, і це погіршує показники роботи, в окремих випадках призводить до вкрай тяжких наслідків – технічних аварій, крупних економічних втрат тощо.

**Тема 8. Небезпечні психологічні стани, що є наслідком професійної діяльності.**

1. **Небезпека хронічного стресу: причини виникнення, наслідки для організації та особи, шляхи профілактики.**
2. **Феномен професійного вигоряння. Засоби профілактики.**

**3. Професійні деформації та їх наслідки.**

Слово «стрес» походить від латинського «stringere» – «затягувати зашморг». Його почали використовувати дослідники у першій половині ХХ ст. під час вивчення реакції людини на екстремальні умови: холод, брак кисню, небезпека. Волтер Кентон в 1930-х рр. писав, що його цікавить ситуація «fiht-or-fliht», тобто «або битися, або втікати». Отже, стрес або стресова ситуація – це стан небезпеки і підвищеної напруги, коли людині потрібно приймати швидкі та відповідальні рішення. З‘ясувалося, еволюційно людський організм отримав властивість оперативно реагувати на стресові ситуації, що тисячі років дозволяло виживати нашим пращурам. У ситуації небезпеки (наприклад, напад ворога чи поєдинок з хижаком) в організмі автоматично відбуваються певні зміни:

* Збільшується притік крові до мозку, пришвидшуються розумові процеси, напружуються органи почуттів;
* Серце б‘ється більш часто, підстрибує частота пульсу та дихання;
* Глюкоза та жири, адреналін і гормони кортикостероїду потрапляють у кров, що додає організму енергію;
* Підвищується тиск, кров перерозподіляється в організмі і зосереджується у резервних м‘язах (холодок у руках та ногах).

Але, коли небезпека минає, то організм знову повертається до звичного стану. Якщо стресова ситуація розтягується або повторюється раз у раз, то організм не повертається до вихідної точки, фактично виникає анормальний хворобливий стан, який зветься «хронічний стрес». Людина стає пригніченою, страждають нервова, сердцево-судина системи, органи травлення. В результаті можуть виникнути хронічні захворювання, а психологічна пригніченість, не можливість повноцінно відпочити і відновитися часто обертається небезпечним станом депресії. Хронічний стрес в умовах інтенсивної професійної діяльності є фактором так званого «професійного вигорання», коли людина не має задоволення від праці і втрачає креативність.

В організаціях хронічними стресами, передусім, страждають менеджери і оператори, що мусять приймати відповідальні рішення від яких залежить доля людей і майбутнє компанії. Є кілька груп факторів, що спричиняють розвиток хронічних стресів: 1) підвищена інтенсивність праці та обмеження часу, за який потрібно прийняте правильне рішення, чи обрати з віяла альтернатив оптимальний варіант, 2) занадто велика кількість завдань, які потрібно вирішувати оперативно і паралельно, 3) складні умови праці, наприклад, нічні зміни, робота на конвеєрі, забрудненість і загазованість, постійні відрядження; 4) напружені стосунки у колективі, конфлікти з колегами, «стресовий стиль» керівництва, постійний тиск з боку начальника, зауваження в образливій формі тощо; 5) особистісні причини, наприклад, проблеми зі здоров‘ям, наближення пенсійного віку, складна ситуація у сім‘ї. Які ризики для організації, пов‘язані з перебуванням частини персоналу у стані хронічного стресу? По-перше, підвищується вірогідність професійних помилок та не правильних рішень з можливими фатальними наслідками. По-друге, збільшується кількість не виходів на роботу через хвороби, за бюлетенем. По-третє, знижується працездатність персоналу, налаштування людей на плідну роботу, падає креативність спеціалістів і підвищується ризик «професійного вигорання». Економічні втрати компанії можуть бути значними, хоча їх не завжди можна коректно підрахувати, бо часто негативні наслідки проявляються латентно або при поверховому аналізі розглядається інша причина.

Отже, як і випадку з професіоналізмом працівників, ситуація з хронічним стресом окремих осіб залежатиме від організаційної культури, стиля керівництва та загальної організації трудового процесу в організації. Важливим є і діагностика стану працівників на предмет наявності у них хронічного стресу. В деяких галузях і професіях є чіткі правила та регламенти, що регулюють допуск особи до виконання службових обов‘язків у залежності від показників організму, це торкається льотного складу, водіїв автотранспорту, залізниць і метро, деяких операторів. У більшості випадків відповідальність за власний персонал лежить на керівництві організації, і від їх особистої культури та обізнаності у менеджменті персоналу залежить, чи приймаються міри щодо недопущення розвитку цього небезпечного стану у працівників.

Нагадаємо, що термін «аномія» в соціології увів Е.Дюркгайм, він означає ціннісно-нормативну невизначеність і хаос у суспільствах. Кожна складна система характеризується певним рівнем ентропії (хаосу), в соціальних системах він має особливу природу, пов‘язану зі свободою волі людей. Проблема кожної організації полягає в тому, аби приборкати свавілля персоналу і направити його енергію та здібності у потрібне русло. Але на сто відсотків цю проблему вирішити не можливо, бо люди навіть в армійських колективах не перетворюються на механічні елементи. Вони мають власні інтереси, можуть діяти не запрограмованим чином, а іноді свідомо саботують рішення керівництва. Власне з певним рівнем ентропії треба миритися, але небезпеку становить ситуація, коли в організації поширюється так званий «аномічний синдром», тобто хвороба не дисциплінованості та свавілля. Мова іде не про поведінку соціопатів або залежних осіб, а маються на увазі «звичайні» працівники, які чомусь діють не найкращим чином.

За певних обставин в організації персонал може «зіпсуватися», масово проявляти не дисциплінованість, нехтувати правилами, не виконувати регламенти і ігнорувати прямі вказівки керівників. Такий ефект, наприклад, спостерігався під час воєнних дій в деяких частинах, що втрачали контроль з боку командирів і доволі швидко перетворювалися на некеровані ватаги. В комерційних організаціях «аномічний синдром» може розвиватися непомітно і поступово, якщо лінійне керівництво не виконує своїх обов‘язків, вчасно не приймаються дисциплінарні заходи щодо порушників правил. Розбовтаність персоналу частіше всього проявляється у запізненнях на роботу, прогулах, зривах виробничих графіків, пияцтві на робочому місці, неповазі до керівників, не тактичній поведінці щодо клієнтів, дрібних крадіжках. Небезпеки для організації очевидні: розхитаність і недисциплінованість персоналу робить компанію слабкою та неконкурентною. «Аномічний синдром» піддається лікуванню, але потрібні енергійні та цілеспрямовані дії: заміна керівників, що не здатні підтримати дисципліну, вивільнення злотних порушників та прогульників, розробка системи оплати яка враховує поведінку працівників і їх ставлення до виконання завдань, посилення контролю та відповідальності. За цих умов абсолютна більшість «захворівших» повертається до нормального стану і організація стає більш керованою та ефективною.

Компетентність працівника і його особистісні якості дорівнюють основним вимогам за професією та посадою. Компетентність працівника складається з набору особистих знань, навичок, умінь, що формуються протягом усього життя, за роки загальної та спеціальної освіти та набувається власним досвідом виконання трудових функцій. Рівень компетентності визначається спеціальною освітою, професійним досвідом і здатністю працівника до розвитку і самонавчання у професійній сфері. Паралельно формуються і особистісні, психологічні чинники, які виникають на базі певних успадкованих властивостей характеру, темпераметру, загальних здібностей і корелюються з системою виховання та світоглядними настановами особистості. Отже, усі без винятку кандидати в організацію і члени трудового колективу мають той чи інший рівень компетентності, що сполучається з особистісними якостями. Ці речі піддаються вимірюванню, аналізу, спостереження, але головне – вони проявляються у професійній діяльності, і за певних обставин порушення вказаного рівняння може спричинити серйозні помилки та прорахунки, що дорого вартують організації.

Кожна професійна позиція містить власний набір вимог щодо працівника, які фіксуються у так званих професіограмах (це є формальний документ, що складають спеціалісти) або маються на увазі через емпіричний досвід. Завдання кадрової роботи як раз і полягає у тому, аби знайти працівників, що відповідають професійним позиціям. Але так буває не завжди, і ідеальних організацій практично не існує. Отже, виникають ситуації, коли сформульоване рівняння порушується: або особа отримує посаду, що певним чином перевищує її компетентність та моральні і психологічні властивості, або навпаки – професійна позиція є більш низькою порівняно з можливостями працівника та його досвідом аналогічної роботи. Власне ситуацію з розміщенням людей в організаціях можна інтерпретувати в категоріях теорії соціальних ролей. Соціальна роль (професійна роль) містить систему очікувань щодо актора, тобто це є деіндивідуалізовані вимоги щодо людей, які у перспективі можуть посісти відповідне місце і грати ту чи іншу роль в організації. Паралельно існують різні актори зі своїми компетенціями і властивостями: задача полягає в тому аби правильно їх розмістити на умовній шахівниці, аби на кожній клітинці з‘явився потрібний співробітник.

**Тема 9. Ситуації професійної неадекватності та феномен організаційної аномії.**

1. **Професійна некомпетентність: прояви і небезпеки, причини, профілактичні заходи.**

**2. Руйнівні наслідки організаційної аномії та роль менеджменту в запобіганні небезпечного явища**

Компетентність працівника і його особистісні якості дорівнюють основним вимогам за професією та посадою. Компетентність працівника складається з набору особистих знань, навичок, умінь, що формуються протягом усього життя, за роки загальної та спеціальної освіти та набувається власним досвідом виконання трудових функцій. Рівень компетентності визначається спеціальною освітою, професійним досвідом і здатністю працівника до розвитку і самонавчання у професійній сфері. Паралельно формуються і особистісні, психологічні чинники, які виникають на базі певних успадкованих властивостей характеру, темпераметру, загальних здібностей і корелюються з системою виховання та світоглядними настановами особистості. Отже, усі без винятку кандидати в організацію і члени трудового колективу мають той чи інший рівень компетентності, що сполучається з особистісними якостями. Ці речі піддаються вимірюванню, аналізу, спостереження, але головне – вони проявляються у професійній діяльності, і за певних обставин порушення вказаного рівняння може спричинити серйозні помилки та прорахунки, що дорого вартують організації.

Кожна професійна позиція містить власний набір вимог щодо працівника, які фіксуються у так званих професіограмах (це є формальний документ, що складають спеціалісти) або маються на увазі через емпіричний досвід. Завдання кадрової роботи як раз і полягає у тому, аби знайти працівників, що відповідають професійним позиціям. Але так буває не завжди, і ідеальних організацій практично не існує. Отже, виникають ситуації, коли сформульоване рівняння порушується: або особа отримує посаду, що певним чином перевищує її компетентність та моральні і психологічні властивості, або навпаки – професійна позиція є більш низькою порівняно з можливостями працівника та його досвідом аналогічної роботи. Власне ситуацію з розміщенням людей в організаціях можна інтерпретувати в категоріях теорії соціальних ролей. Соціальна роль (професійна роль) містить систему очікувань щодо актора, тобто це є деіндивідуалізовані вимоги щодо людей, які у перспективі можуть посісти відповідне місце і грати ту чи іншу роль в організації. Паралельно існують різні актори зі своїми компетенціями і властивостями: задача полягає в тому аби правильно їх розмістити на умовній шахівниці, аби на кожній клітинці з‘явився потрібний співробітник.

Актори, що не відповідають займаним посадам можуть становити «небезпечну» категорію ситуативного плану, бо такий стан виникає штучно через певні управлінські рішення. Небезпека пов‘язана передусім з низьким професіоналізмом акторів, що не відповідає вимогам ролі, отже таке управлінське рішення (призначення на посаду) потенційно несе різноманітні загрози. Хоча потенційні загрози перетворюються на реальні втрати для організації не завжди, бо люди з сильним власним потенціалом, отримавши більш високу посаду, швидко професійно ростуть, збільшуючи особисту компетентність. Проте в інших випадках брак професіоналізму дається взнаки, і це погіршує показники роботи, в окремих випадках призводить до вкрай тяжких наслідків – технічних аварій, крупних економічних втрат тощо.

Загрози для організації з боку некомпетентних і соціально незрілих працівників можна об‘єднати у наступні блоки:

* Загрози економічного порядку через помилки менеджерів і економістів, не правильну оцінку ринкової ситуації та хибний маркетинг, неякісний бухгалтерський облік.
* Загрози аварійних ситуацій через помилки в експлуатації складної техніки, енергетичних силових агрегатів, вибухонебезпечних та пожеженебезпечних об‘єктів та систем.
* Загрози психологічній безпеці через виникнення виробничих конфліктів поміж «професіоналами» і «непрофесіоналами».
* Загрози делінквентних дій менеджерів, лінійних керіників в разі, коли моральні і ділові якості нижче межи відповідальності.

Існує кілька причин, чому не вдається заповнити професійні позиції «правильними» працівниками:

* Неякісний та непрофесійний кадровий менеджмент в усіх своїх ланках: набір, відбір, оцінка персоналу, призначення на посаду, навчання, підвищення кваліфікації.
* Відсутність на ринку праці фахівців потрібного сегменту або їх висока вартість та бажання керівництва організації зекономити на фонді заробітної плати.
* Протекціонізм, кумівство, тобто просування «своїх» людей, близьких, родичів, які не відповідають професійним вимогам.
* Висока плинність кадрів, не вміння керівництва працювати з людьми та закріплювати в організації потрібних професіоналів, вимушене висування на посади тих, хто ще не «дозрів» до відповідальних посад.

Не завжди для організації є добрим і ситуація, коли компетентність актора суттєво перевищує вимоги ролі. Такий стан також трапляється на практиці через низку причин: (1) організація об‘єктивно не може надати можливість для кар‘єрного росту через особливості її структури або зайнятість більш відповідальних посад, (2) існують суб‘єктивні причини, чому стримується кар‘єра співробітника, наприклад, конфлікт з керівництвом, (3) працівник є «недооцінений», тобто існує не розуміння його справжнього потенціалу. Негативний аспект такої ситуації полягає в тому, що працівник – морально не задоволений своєю роллю, а це призводить до ризику звільнення за власним бажанням та переходу у конкуруючу організацію, або виникає конфлікт в середині колективу, де ініціатором як раз і виступає «ображений». У таких людей іноді виникає мотив помсти щодо власного керівництва та організації, а це вже є небезпечним. Саме такі особи стають об‘єктом вербування в разі економічного шпигунства або хедхантінгу.

Таким чином, відсутність «злої волі», тобто прямого умислу чинити зле ще не достатньо для кадрової безпеки, бо ситуативно в організаціях можуть виникати «небезпечні» категорії працівників. Завдання кадрових служб і керівництва – не припускати розвитку ситуації у цьому напрямку.

Нагадаємо, що термін «аномія» в соціології увів Е.Дюркгайм, він означає ціннісно-нормативну невизначеність і хаос у суспільствах. Кожна складна система характеризується певним рівнем ентропії (хаосу), в соціальних системах він має особливу природу, пов‘язану зі свободою волі людей. Проблема кожної організації полягає в тому, аби приборкати свавілля персоналу і направити його енергію та здібності у потрібне русло. Але на сто відсотків цю проблему вирішити не можливо, бо люди навіть в армійських колективах не перетворюються на механічні елементи. Вони мають власні інтереси, можуть діяти не запрограмованим чином, а іноді свідомо саботують рішення керівництва. Власне з певним рівнем ентропії треба миритися, але небезпеку становить ситуація, коли в організації поширюється так званий «аномічний синдром», тобто хвороба не дисциплінованості та свавілля. Мова іде не про поведінку соціопатів або залежних осіб, а маються на увазі «звичайні» працівники, які чомусь діють не найкращим чином.

За певних обставин в організації персонал може «зіпсуватися», масово проявляти не дисциплінованість, нехтувати правилами, не виконувати регламенти і ігнорувати прямі вказівки керівників. Такий ефект, наприклад, спостерігався під час воєнних дій в деяких частинах, що втрачали контроль з боку командирів і доволі швидко перетворювалися на некеровані ватаги. В комерційних організаціях «аномічний синдром» може розвиватися непомітно і поступово, якщо лінійне керівництво не виконує своїх обов‘язків, вчасно не приймаються дисциплінарні заходи щодо порушників правил. Розбовтаність персоналу частіше всього проявляється у запізненнях на роботу, прогулах, зривах виробничих графіків, пияцтві на робочому місці, неповазі до керівників, не тактичній поведінці щодо клієнтів, дрібних крадіжках. Небезпеки для організації очевидні: розхитаність і недисциплінованість персоналу робить компанію слабкою та неконкурентною. «Аномічний синдром» піддається лікуванню, але потрібні енергійні та цілеспрямовані дії: заміна керівників, що не здатні підтримати дисципліну, вивільнення злотних порушників та прогульників, розробка системи оплати яка враховує поведінку працівників і їх ставлення до виконання завдань, посилення контролю та відповідальності. За цих умов абсолютна більшість «захворівших» повертається до нормального стану і організація стає більш керованою та ефективною.

**Тема 10. Побудова підсистеми кадрової безпеки в організації.**

1. **Системний підхід до вирішення проблеми кадрової безпеки.**
2. **Суб’єкти роботи з підвищення кадрової безпеки та їх функції.**

**3. Об’єкти підсистеми кадрової безпеки**

Кадрова безпека в організаціях є предметом управління, тобто вона становить окремий напрямок роботи з персоналом, завдання якого зменшити ризик небезпечних дій з боку працюючих стосовно організації та її керівництва. Як напрямок кадрова безпека виписується у загальну систему управління персоналом, проте тут є свої специфічні елементи, які сполучаються у окрему підсистему. Останню ми будемо називати системою управління кадрової безпеки. Таким чином, система управління кадрової безпеки є підсистемою управління персоналом в цілому. Вона складається із суб‘єктів та об‘єктів, включає певні принципи побудови, механізми прямого і зворотного зв‘язку, методи, якими керуються суб‘єкти аби досягти цілей кадрової безпеки. Розглянемо окремі елементи цієї системи.

Система управління кадрової безпеки не виникає сама по собі, її треба створювати, враховуючи певні принципи, тобто певні базові ідеї. Зокрема доцільно враховувати наступне:

Економічна доцільність. Цей принцип полягає в тому, що витрати на кадрову безпеку мусять бути окупними і розумними. Для цього потрібні попередні уявлення щодо економічних втрат від злочинної діяльності чи недбальства персоналу. Важливо аби керівники відносилися до витрат на кадрову безпеку як до інвестицій у безпеку свого бізнесу, що фактично окупаються за рахунок стабільної роботи підприємства або установи. Для посилення кадрової безпеки потрібно витрачати кошти на заробітну плату фахівців, закупівлю методик і програмного забезпечення, придбання технічних засобів. Фінансування цих статей мусить мати розумно-достатній характер і не перетворюватися на самоціль.

Профілактика та попередження. Абсолютна більшість заходів з кадрової безпеки направлені на попередження вірогідних небезпечних дій персоналу у гіпотетичному майбутньому. Їх треба робити на плановій основі. В цьому сенсі кращим показником роботи з кадрової безпеки є відсутність надзвичайних ситуацій за участі персоналу. Робота з кадрової безпеки має і трохи інший аспект – підвищення рівня лояльності персоналу, що зменшує вірогідність недружелюбних дій з боку будь-кого з членів колективу.

Науковість та професіоналізм. В роботі з кадрової безпеки традиційно широко використовуються новітні наукові досягнення з різних дисциплін і напрямків. Бажано аби проблемою кадрової безпеки займалися професіонали, тобто підготовлені люди, які вже мають відповідні навички. Наприклад, при відборі широко використовуються тестові методики, але по-справді вміють читати їх результати і робити правильні висновки лише фахові психологи.

Непереривність і плановість. Епізодичні заходи не дають потрібного результату. Ця робота повинна плануватися і здійснюватися безперервно або за певним алгоритмом, який передбачає визначену послідовність дій.

Системність. Важливо аби кадрова безпека була органічно пов‘язана з уявленнями про загальну безпеку організації. Для цього потрібно мати вихідний документ – концепцію безпеки організації.

Конструювання системи кадрової безпеки можна уявити як алгоритм з кількох кроків:

Підготовча стадія: аналіз провідних ризиків та загроз організації та визначення ролі персоналу у цьому контексті. За основу береться концепція безпеки організації, якщо вона існує. Професіограми за посадами та робочими місцями доповнюються критеріями кадрової безпеки.

Розробка організаційно-штатної структури системи кадрової безпеки. Визначаються суб‘єкти кадрової безпеки, їх повноваження, функціональні обов‘язки та відповідальність, рівень компетентності у вирішенні кадрових питань.

Складання кошторису витрат та виділення коштів на підтримку системи. Без фінансування ефективне існування систем безпеки не можливе, а обсяг коштів визначає масштаби і можливості системи.

Підбір спеціалістів, що будуть виконувати відповідні функції, їх навчання методикам та технологіям роботи з кадрової безпеки, у т.ч. із залученням тренерів, навчання на тематичних семінарах, тренінгах тощо.

Складання та затвердження планів і графіків роботи. Більшість процедур з кадрової безпеки мають профілактичний та випереджаючий характер, ось чому елемент плановості є обов‘язковим і важливим. Плани мусять охоплювати основні об‘єкти і напрямки роботи спеціалістів.

Розробка процедур оцінки ефективності системи та внесення корективів у її функціонування. Ефективність системи управління кадрової безпеки не є теоретичною задачею, саме практика буде демонструвати – чи вона працює, чи не здатна вирішити поставленні завдання. Тут важливим є порівняльний метод, можна порівнювати з ситуацією в аналогічних організаціях, або з періодом, коли система ще не працювала. Довгий «штиль», відсутність надзвичайних пригод за участі співробітників та відповідних втрат фірми побіжно свідчить на користь ефективності. А, наприклад, випадкове виявлення системних тривалих зловживань в організації, якщо це не зроблено уповноваженими на те особами, може свідчити про не ефективність такої роботи і потребу у змінах.

Суб‘єктами управління кадрової безпеки будемо вважати уповноважених осіб або органи (відділ, служба), що за своїми функціональними обов‘язками здійснюють процедури, направлені на розв‘язання завдань кадрової безпеки. Бажано, аби ці функціональні обов‘язки були закріплені в установленому офіційному порядку. Відповідно суб‘єкти мусять бути компетентними в питаннях кадрової безпеки, проходити в разі потреби перепідготовку чи підвищення кваліфікації. До числа суб‘єктів належать керівництво організації та лінійні керівники, а також кадрова служба, HR-менеджери. У великих компаніях створюється окремий підрозділ – служба безпеки. Він перебирає на себе функції охорони периметру, матеріальних цінностей, інкасації грошей, а також здійснює контроль над персоналом аби не допустити розкрадань майна, товарів, об‘єктів складського зберігання. Також службі безпеці можуть бути надані більш широкі повноваження з охорони службової та комерційної таємниць, контр розвідувальні функції. Останнє означає, що служба мусить пильнувати аби в організації не велася робота конкурентів з підкупу персоналу, не інфільтрувалися «заслані козачки», не перетягувалися на сторону найбільш цінні співробітники тощо. Розподіл функцій поміж суб‘єктами може бути наступним:

Топ-менеджмент (вище керівництво) – затверджує концепцію безпеки організації, затверджує організаційно-штатну структуру системи управління кадрової безпеки, відповідні посадові інструкції, визначає обсяги фінансування, оцінює діяльність служби безпеки і кадрової служби, затверджує режими діяльності персоналу, розглядає результати службових розслідувань за фактами надзвичайних пригод і робить організаційні (кадрові) висновки.

Служба безпеки (СБ) – гласний та негласний нагляд за персоналом, збір даних щодо можливих зловживань персоналу, припинення спроб розкрадань та шахрайств, інформування керівництва компаній щодо надзвичайних пригод за участі персоналу, виявлення умов та обставин, за яких можливі подібні інциденти.

Лінійні керівники, начальники структурних підрозділів – несуть службову відповідальність за дії підлеглих, роз‘яснюють їм правила поведінки та норми трудової дисципліни, здійснюють скринінг (моніторинг) персоналу на предмет дотримання підлеглими режимів та правил поведінки на робочому місці; розбирають та аналізують дрібні надзвичайні пригоди та дисциплінарні порушення, готують доповідні записки та роблять подання керівництву з приводу кадрових змін, вивільнення або залучення спеціалістів.

HR-менеджери, кадрові служби (відділ кадрів) – здійснюють усю первинну роботу в рамках системи кадрової безпеки, готують на адресу керівництва пропозиції з посилення кадрової безпеки, розробляють відповідні плани роботи, безпосередньо приймають участь у селекції кандидатів, проводять розслідування надзвичайних пригод за участі персоналу, проводять заходи з посилення організаційної культури та лояльності персоналу, у т.ч. і за межами робочого часу.

Об‘єктами системи управління кадрової безпеки є люди, тобто управління тут виступає як суб‘єкт – суб‘єктні відносини. Проте перший рід суб‘єктів мусить мати важелі впливу на других, для управлінців останні перетворюються на об‘єкт управлінського впливу. Кожний напрям роботи суб‘єктів системи управління кадрової безпеки включає певні об‘єкти (індивіди, групи), а також відповідні методи, за допомоги яких можна досягти цілей кадрової безпеки. Якщо існують добре вивірені й усталені алгоритми діяльності, то можна казати про управлінські технології. Вони включають чітку послідовність дій суб‘єктів, у т.ч. і застосування певних методів. Існує кілька основних напрямів діяльності з підтримки кадрової безпеки:

Селекція кандидатів за критеріями кадрової безпеки. Об‘єктом управлінської діяльності виступають кандидати до вступу в організації на різних стадіях набору, відбору та випробування тих, хто бажає вступити до організації. Мета – обмежити доступ в організацію осіб, які можуть нести загрози та ризики, у т.ч. ідентифікувати тих, хто належить до соціальних груп ризику.

Скринінг персоналу. Означає постійний контроль за діяльністю членів організації, збір даних щодо порушників дисципліни, «зрадників», ситуативно небезпечних осіб. Фактично це є «поліцейська» функція, бо таким чином стримується свавілля персоналу і працюючі розуміють, що є об‘єктами спостереження. Мета – попередити злочинні або халатні дії персоналу, забезпечити виконання внутрішніх режимів та правил поведінки. Об‘єктом виступають усі члени організації, постійний склад організації.

Підтримка та розвиток лояльності персоналу. За змістом більше нагадує соціальну роботу. Мета – закріпити та посилити позитивне ставлення персоналу до організації та керівництва, зробити з людей патріотів організації. Використовуються методи виховної та соціальної роботи як з постійним персоналом, так і з їх сім‘ями.

Безпечне вивільнення співробітників. Мета – не допустити, аби факт звільнення працівника перетворився на реальну загрозу інтересам організації. Об‘єктом виступають особи, що з різних причин покидають організацію, проходять процедуру звільнення.

Більш детально методи управлінської діяльності за визначеними напрямами будуть розглянуті нижче. Звернемо увагу на важливий методологічний принцип, який мусить лежати в основі системи управління кадрової безпеки. Мова іде про необхідність заздалегідь визначити критерії кадрової безпеки.

**Тема 11. Розробка стратегії і тактики підвищення кадрової безпеки організації.**

1. **Основні принципи роботи з підвищення кадрової безпеки.**
2. **Розробка концепції кадрової безпеки як складової загальної концепції безпеки організації.**
3. **Типологія професійних позицій за рівнями впливу на кадрову безпеку. Розробка професіограми кадрової безпеки.**

**4. Загальні уявлення про методи та методики, що використовуються для підсилення кадрової безпеки.**

Кожний напрям роботи суб‘єктів системи управління кадрової безпеки включає певні об‘єкти (індивіди, групи), а також відповідні методи, за допомоги яких можна досягти цілей кадрової безпеки. Якщо існують добре вивірені й усталені алгоритми діяльності, то можна казати про управлінські технології. Вони включають чітку послідовність дій суб‘єктів, у т.ч. і застосування певних методів. Існує кілька основних напрямів діяльності з підтримки кадрової безпеки:

Селекція кандидатів за критеріями кадрової безпеки. Об‘єктом управлінської діяльності виступають кандидати до вступу в організації на різних стадіях набору, відбору та випробування тих, хто бажає вступити до організації. Мета – обмежити доступ в організацію осіб, які можуть нести загрози та ризики, у т.ч. ідентифікувати тих, хто належить до соціальних груп ризику.

Скринінг персоналу. Означає постійний контроль за діяльністю членів організації, збір даних щодо порушників дисципліни, «зрадників», ситуативно небезпечних осіб. Фактично це є «поліцейська» функція, бо таким чином стримується свавілля персоналу і працюючі розуміють, що є об‘єктами спостереження. Мета – попередити злочинні або халатні дії персоналу, забезпечити виконання внутрішніх режимів та правил поведінки. Об‘єктом виступають усі члени організації, постійний склад організації.

Підтримка та розвиток лояльності персоналу. За змістом більше нагадує соціальну роботу. Мета – закріпити та посилити позитивне ставлення персоналу до організації та керівництва, зробити з людей патріотів організації. Використовуються методи виховної та соціальної роботи як з постійним персоналом, так і з їх сім‘ями.

Безпечне вивільнення співробітників. Мета – не допустити, аби факт звільнення працівника перетворився на реальну загрозу інтересам організації. Об‘єктом виступають особи, що з різних причин покидають організацію, проходять процедуру звільнення.

Більш детально методи управлінської діяльності за визначеними напрямами будуть розглянуті нижче. Звернемо увагу на важливий методологічний принцип, який мусить лежати в основі системи управління кадрової безпеки. Мова іде про необхідність заздалегідь визначити критерії кадрової безпеки.

Для ефективної діяльності системи управління кадровою безпекою потрібно заздалегідь розуміти, за якими ознаками чи критеріями ми мусимо відбирати кадри чи призначати на посаду, і за яких ознак – відмовляти кандидатам або працюючим у кар‘єрному рості. В рамках концепції безпеки організації потрібно передбачити розділ, присвячений кадровій безпеці, де будуть визначені критерії кадрової безпеки за основними професіями та посадами. Якщо концепції безпеки в організації немає, то варто розробити окремий документ, наприклад, «Засади кадрової безпеки», де будуть сформульовані критерії кадрової безпеки.

Попередньо (або спираючись на концепцію безпеки організації, або це буде окрема розробка для цілей кадрової безпеки) потрібно «покласти на стіл» наступне:

* Карту ризиків та загроз організації;
* Опис вірогідних катастрофічних сценаріїв та форс-мажорних ситуацій з вказівкою гіпотетичної ролі персоналу в їх розвитку;
* Основні підсистеми безпеки, актуальні для даної організації.

Отже, потрібна вихідна інформація для того, аби доповнити професіограми критеріями кадрової безпеки. Якщо професій та посад в організації доволі багато, варто поділити їх на класи за рангами безпеки у порядку, наприклад, зменшення негативного впливу на організацію особи, яка займає відповідну професійну позицію. Перший клас і перший ранг охоплює найбільш відповідальні посади з числа керівництва та провідних спеціалістів. До останнього класу увійдуть найбільше «небезпечні» посади та робочі місця. Таким чином, кожна професійна позиція буде мати ранг безпеки, наприклад, від 1 до 7. Власне ця процедура є творчою і кількість класів може визначатися у різних організаціях довільно, виходячи з її розмірів, профілю та креативності розробників.

Наступний крок – визначення, з якою підсистемою безпеки сполучається та чи інша професійна позиція. Наприклад, бухгалтер буде мати відношення до підсистеми економічної безпеки, програміст – підсистеми інформаційної безпеки, вантажник – підсистеми фізичної або пожежної безпеки і т.і. Нарешті, ми визначимо критичну ознаку особистості, яка пасує до підсистеми безпеки і є межею поміж тими, хто задовольняє вимогам безпеки, і не задовольняє. Очевидно, найбільш жорсткі критерії будуть щодо представників 1-го рангу безпеки, а найбільш поблажливі – стосовно останнього класу. Наприклад, щодо головного бухгалтера ми можемо сформулювати цілу низку критичних вимог: тверезий спосіб життя (відсутність залежності), відсутність судимостей, принаймні, за економічні злочини, наявність спеціальної освіти та досвіду роботи, нормальний психологічний профіль тощо. Натомість щодо робітничих професій вимоги можуть бути значно м‘якішими, виходячи з реальної ситуації на ринку праці у регіоні. Наприклад, ми можемо миритися з низьким IQ, навіть, на межі розумової відсталості або із схильністю до спиртного, за умови відсутності ознак алкоголізму.

Конструювання системи кадрової безпеки можна уявити як алгоритм з кількох кроків:

Підготовча стадія: аналіз провідних ризиків та загроз організації та визначення ролі персоналу у цьому контексті. За основу береться концепція безпеки організації, якщо вона існує. Професіограми за посадами та робочими місцями доповнюються критеріями кадрової безпеки.

Розробка організаційно-штатної структури системи кадрової безпеки. Визначаються суб‘єкти кадрової безпеки, їх повноваження, функціональні обов‘язки та відповідальність, рівень компетентності у вирішенні кадрових питань.

Складання кошторису витрат та виділення коштів на підтримку системи. Без фінансування ефективне існування систем безпеки не можливе, а обсяг коштів визначає масштаби і можливості системи.

Підбір спеціалістів, що будуть виконувати відповідні функції, їх навчання методикам та технологіям роботи з кадрової безпеки, у т.ч. із залученням тренерів, навчання на тематичних семінарах, тренінгах тощо.

Складання та затвердження планів і графіків роботи. Більшість процедур з кадрової безпеки мають профілактичний та випереджаючий характер, ось чому елемент плановості є обов‘язковим і важливим. Плани мусять охоплювати основні об‘єкти і напрямки роботи спеціалістів.

Розробка процедур оцінки ефективності системи та внесення корективів у її функціонування. Ефективність системи управління кадрової безпеки не є теоретичною задачею, саме практика буде демонструвати – чи вона працює, чи не здатна вирішити поставленні завдання. Тут важливим є порівняльний метод, можна порівнювати з ситуацією в аналогічних організаціях, або з періодом, коли система ще не працювала. Довгий «штиль», відсутність надзвичайних пригод за участі співробітників та відповідних втрат фірми побіжно свідчить на користь ефективності. А, наприклад, випадкове виявлення системних тривалих зловживань в організації, якщо це не зроблено уповноваженими на те особами, може свідчити про не ефективність такої роботи і потребу у змінах.

У підсумку професіограми будуть доповнені трьома важливими для практичної роботи показниками:

* Ранги безпеки,
* Підсистеми безпеки,
* Критерії кадрової безпеки як визначення порогової (критичної) ознаки особистості, яку треба мати на увазі при відборі чи висуненні на посаду.

Озброївшись таким документом HR-менеджери можуть сміливо приступати до виконання своїх обов‘язків з набору та відбору персоналу, їх діяльність тепер не буде суб‘єктивною, бо вони мають читки критерії, за якими можна пропускати або не пропускати кандидатів на посади.

Основний метод – це покроковий алгоритм фільтрації, який організаційно входить до звичайних процедур відбору персоналу. Він включає опрацювання документів кандидата, знайомство з його біографією та попереднім досвідом роботи, проведення співбесід, візуальне знайомство та оцінка кандидата, нарешті, спостереження за кандидатом під час випробувального терміну. Алгоритм включає кілька кроків, кожен з яких у свою чергу має процедурний блок і блок прийняття рішення. Процедурний блок включає застосування різних методик, що спрямовані на вивчення особистості, біографії людини, рівня професіоналізму за критеріями кадрової безпеки. Блок прийняття рішення – це висновок, який робить HR-менеджер особисто або колегіально стосовно кандидата. Розглядаються три альтернативи: 1) закінчити випробування і зарахувати до штату організації чи на випробувальний термін, 2) відвести кандидатуру як таку, що не відповідає критеріям кадрової безпеки, отже, відмовити претенденту, 3) продовжити вивчення кандидата і перейти до наступного кроку. Перший крок, як правило, полягає у заочному знайомстві на підставі зібраних документів та зборі інформації від третіх осіб або за допомоги баз даних. Другий крок – очна зустріч, співбесіда. Третій крок – збір додаткової інформації і планування повторної зустрічі і т.д. Найчастіше з метою ідентифікації особистості, перевірки чесності та біографічних обставин вживаються наступні методики.

Перехресний аналіз документів (крос-аналіз) – це робота з документами кандидата з метою виявити можливі протиріччя або «білі плями». Якщо кандидат приховує критично важливу біографічну інформацію, то процедура співставлення та аналізу документів може виявити натяки на замовчування важливих фактів. Для початку процедури крос-аналізу потрібно зосередити максимально велику кількість документів щодо кандидата, у т.ч. різні офіційні папери та написані власноруч, за якими можна простежити біографічні етапи. Стандартний набір документів включає власноручну автобіографію, трудову книжку, дипломи і сертифікати, листок з обліку кадрів. Організація, HR-менеджери можуть поставити за умову скласти більш докладні письмові розповіді про окремі етапи професійної кар‘єри або навчання. Це розширить можливості крос-аналізу. Процедура має характер кабінетного аналізу або так званого методу Desk research. Метод не вимагає присутності кандидата, перехресний аналіз документів проводиться позаочі. Корисно відразу змоделювати біографію кандидата, розбивши її на основні етапи. Потім за кожним етапом аналізуються документи на предмет їх не протиріччя. Якщо виникли обґрунтовані підозри у приховуванні важливої інформації, перекручуванні фактів або відвертої брехні та фальсифікації подальшу роботу з кандидатом можна припинити або намагатися зібрати додаткові данні з інших джерел.

Спецперевірка – метод, яким користуються кадрові апарати в органах внутрішніх справ, сам підхід може бути використаний і у практиці комерційних організацій. Метод передбачає збір різноманітної інформації стосовно кандидата з різних джерел: електронні бази даних, громадська думка за місцем проживання або відомості про людину з останнього місця роботи. Бази даних можуть підтвердити або спростувати припущення про адміністративні правопорушення, затримання, судимості, кримінальні зв‘язки, лікування від алкоголізму та наркоманії тощо. За місцем проживання збирається інформація про спосіб життя кандидата, зловживання алкоголем, толерантність в колективі, риси характеру. За місцем останньої роботи – відомості щодо кваліфікації, дисциплінованості, вмінні поводити себе у колективі. Джерелом інформації можуть виступати сусіди і особи, які працювали з кандидатом раніше. В органах внутрішніх справ спецперевірка кандидатів доручається дільничним інспекторам, в комерційних структурах це можна доручити працівнику кадрової служби. Але подібне поглиблене вивчення кандидата є доцільним стосовно призначення на ключові посади в організації, тобто, по відношенню до професій та посад 1-го рангу кадрової безпеки.

Візуальний контроль. Важливим є перше враження від кандидата під час співбесіди. За кілька хвилин спілкування можна скласти доволі точне враження щодо кандидата, якщо мати певні навички та користуватися порадами науковців. У контексті кадрової безпеки звертається увага на зовнішній вигляд, обличчя, стан шкіри, одяг, походку, міміку, погляд тощо. Є певні зовнішні ознаки зловживання алкоголем та вживання наркотиків. Також за манерою поведінки, мімікою можна скласти уявлення про ступінь чесності та відкритості індивіда, виявити схильність до брехні. Метод візуального контролю, з одного боку, є доволі ефективним щодо ідентифікації особистості, з другого – потребує тренованості менеджерів з персоналу і серйозної теоретичної підготовки.

Тестові випробування. Під час співбесід доволі часто кадровими службами використовуються різноманітні психологічні тести, мета яких виявити психологічні особливості кандидатів та відобразити найбільш повно риси особистості у числовій спосіб. В контексті кадрової безпеки привертають увагу тести, що направлені на виявлення розладів особистості, наявності залежностей, оцінку розумових здібностей, схильності до брехні. Такі тести розроблено, але вони є ефективними за умови, що кандидат буде щиро відповідати на запитання. На практиці правдивість у відповідях трапляється не завжди, особливо, коли людина має мотив приховувати правду. Іноді кандидати вже знають тести і «правильні» відповіді, аби не викликати підозри. Отже, не вдається отримати повноцінні результати, і така методика починає виглядати сумнівною.

Стрес-інтерв‘ю. Особливий тип інтерв‘ю, яким працівник кадрової служби намагається вивести із стану рівноваги кандидата, ставить гострі та відверті запитання різким тоном, не дає особі зосередитися, вимагає швидких відповідей, демонструє недовіру. Може застосовувати при повторній співбесіді, особливо, якщо виникли певні підозри щодо правдивості поданої інформації і є певні «зачіпки», які і намагається «розкрутити» інтерв‘юєр.

Перевірка професіоналізму та рівня компетентності. Методика полягає у складанні певного іспиту або підтвердження кваліфікації шляхом практичної діяльності, наприклад, під час випробувального терміну. Така перевірка є дуже важливою аби не допустити на посаду випадкову людину.

«Чорні» списки. В деяких великих містах і регіонах існує неформальна практика складання списків неблагонадійних клієнтів і працівників. Таке спостерігається у банківській сфері. «Чорні» списки ведуться за неформальної домовленості власників бізнесу і керівників банківських установ. Отже, працівник, якого було вивільнено за нечесність, фактично не має шансів працевлаштуватися у цій сфері у будь-якій організації, де кадрові апарати користуються відповідною електронною базою.

**Тема 12. Методики роботи з кандидатами в організацію.**

1. **Покроковий алгоритм роботи з кандидатами для виявлення осіб, що належать до «небезпечних категорій».**
2. **Крос-аналіз документів кандидатів.**
3. **Спецперевірка та «чорні списки»: специфіка методик та шляхи здійснення.**
4. **Методи візуальної ідентифікації.**

**5. Тестові випробування.**

Основний метод – це покроковий алгоритм фільтрації, який організаційно входить до звичайних процедур відбору персоналу. Він включає опрацювання документів кандидата, знайомство з його біографією та попереднім досвідом роботи, проведення співбесід, візуальне знайомство та оцінка кандидата, нарешті, спостереження за кандидатом під час випробувального терміну. Алгоритм включає кілька кроків, кожен з яких у свою чергу має процедурний блок і блок прийняття рішення. Процедурний блок включає застосування різних методик, що спрямовані на вивчення особистості, біографії людини, рівня професіоналізму за критеріями кадрової безпеки. Блок прийняття рішення – це висновок, який робить HR-менеджер особисто або колегіально стосовно кандидата. Розглядаються три альтернативи: 1) закінчити випробування і зарахувати до штату організації чи на випробувальний термін, 2) відвести кандидатуру як таку, що не відповідає критеріям кадрової безпеки, отже, відмовити претенденту, 3) продовжити вивчення кандидата і перейти до наступного кроку. Перший крок, як правило, полягає у заочному знайомстві на підставі зібраних документів та зборі інформації від третіх осіб або за допомоги баз даних. Другий крок – очна зустріч, співбесіда. Третій крок – збір додаткової інформації і планування повторної зустрічі і т.д. Найчастіше з метою ідентифікації особистості, перевірки чесності та біографічних обставин вживаються наступні методики.

Перехресний аналіз документів (крос-аналіз) – це робота з документами кандидата з метою виявити можливі протиріччя або «білі плями». Якщо кандидат приховує критично важливу біографічну інформацію, то процедура співставлення та аналізу документів може виявити натяки на замовчування важливих фактів. Для початку процедури крос-аналізу потрібно зосередити максимально велику кількість документів щодо кандидата, у т.ч. різні офіційні папери та написані власноруч, за якими можна простежити біографічні етапи. Стандартний набір документів включає власноручну автобіографію, трудову книжку, дипломи і сертифікати, листок з обліку кадрів. Організація, HR-менеджери можуть поставити за умову скласти більш докладні письмові розповіді про окремі етапи професійної кар‘єри або навчання. Це розширить можливості крос-аналізу. Процедура має характер кабінетного аналізу або так званого методу Desk research. Метод не вимагає присутності кандидата, перехресний аналіз документів проводиться позаочі. Корисно відразу змоделювати біографію кандидата, розбивши її на основні етапи. Потім за кожним етапом аналізуються документи на предмет їх не протиріччя. Якщо виникли обґрунтовані підозри у приховуванні важливої інформації, перекручуванні фактів або відвертої брехні та фальсифікації подальшу роботу з кандидатом можна припинити або намагатися зібрати додаткові данні з інших джерел.

Спецперевірка – метод, яким користуються кадрові апарати в органах внутрішніх справ, сам підхід може бути використаний і у практиці комерційних організацій. Метод передбачає збір різноманітної інформації стосовно кандидата з різних джерел: електронні бази даних, громадська думка за місцем проживання або відомості про людину з останнього місця роботи. Бази даних можуть підтвердити або спростувати припущення про адміністративні правопорушення, затримання, судимості, кримінальні зв‘язки, лікування від алкоголізму та наркоманії тощо. За місцем проживання збирається інформація про спосіб життя кандидата, зловживання алкоголем, толерантність в колективі, риси характеру. За місцем останньої роботи – відомості щодо кваліфікації, дисциплінованості, вмінні поводити себе у колективі. Джерелом інформації можуть виступати сусіди і особи, які працювали з кандидатом раніше. В органах внутрішніх справ спецперевірка кандидатів доручається дільничним інспекторам, в комерційних структурах це можна доручити працівнику кадрової служби. Але подібне поглиблене вивчення кандидата є доцільним стосовно призначення на ключові посади в організації, тобто, по відношенню до професій та посад 1-го рангу кадрової безпеки.

Візуальний контроль. Важливим є перше враження від кандидата під час співбесіди. За кілька хвилин спілкування можна скласти доволі точне враження щодо кандидата, якщо мати певні навички та користуватися порадами науковців. У контексті кадрової безпеки звертається увага на зовнішній вигляд, обличчя, стан шкіри, одяг, походку, міміку, погляд тощо. Є певні зовнішні ознаки зловживання алкоголем та вживання наркотиків. Також за манерою поведінки, мімікою можна скласти уявлення про ступінь чесності та відкритості індивіда, виявити схильність до брехні. Метод візуального контролю, з одного боку, є доволі ефективним щодо ідентифікації особистості, з другого – потребує тренованості менеджерів з персоналу і серйозної теоретичної підготовки.

Тестові випробування. Під час співбесід доволі часто кадровими службами використовуються різноманітні психологічні тести, мета яких виявити психологічні особливості кандидатів та відобразити найбільш повно риси особистості у числовій спосіб. В контексті кадрової безпеки привертають увагу тести, що направлені на виявлення розладів особистості, наявності залежностей, оцінку розумових здібностей, схильності до брехні. Такі тести розроблено, але вони є ефективними за умови, що кандидат буде щиро відповідати на запитання. На практиці правдивість у відповідях трапляється не завжди, особливо, коли людина має мотив приховувати правду. Іноді кандидати вже знають тести і «правильні» відповіді, аби не викликати підозри. Отже, не вдається отримати повноцінні результати, і така методика починає виглядати сумнівною.

Стрес-інтерв‘ю. Особливий тип інтерв‘ю, яким працівник кадрової служби намагається вивести із стану рівноваги кандидата, ставить гострі та відверті запитання різким тоном, не дає особі зосередитися, вимагає швидких відповідей, демонструє недовіру. Може застосовувати при повторній співбесіді, особливо, якщо виникли певні підозри щодо правдивості поданої інформації і є певні «зачіпки», які і намагається «розкрутити» інтерв‘юєр.

Перевірка професіоналізму та рівня компетентності. Методика полягає у складанні певного іспиту або підтвердження кваліфікації шляхом практичної діяльності, наприклад, під час випробувального терміну. Така перевірка є дуже важливою аби не допустити на посаду випадкову людину.

«Чорні» списки. В деяких великих містах і регіонах існує неформальна практика складання списків неблагонадійних клієнтів і працівників. Таке спостерігається у банківській сфері. «Чорні» списки ведуться за неформальної домовленості власників бізнесу і керівників банківських установ. Отже, працівник, якого було вивільнено за нечесність, фактично не має шансів працевлаштуватися у цій сфері у будь-якій організації, де кадрові апарати користуються відповідною електронною базою.

**Тема 13. Методи скринінгу персоналу.**

1. **Встановлення режимів та контроль за дотриманням нормативних вимог.**
2. **Гласний і негласний контроль персоналу.**
3. **Методики службових розслідувань.**

**4. Спеціальні методики: таємного покупця, застосування поліграф-технологій, екстремального випробування, провокації**

Скринінг персоналу – це система контроля, що попереджає дії персоналу, спрямовані на шкоду організації. Скринінг здійснюється наступними методами.

**А**. Встановлення режимів та контроль персоналу. Основний метод скринінгу, який полягає в тому, адміністрація розробляє певні внутрішні режими діяльності та встановлює нагляд за тим, аби працівники дотримувалися відповідних вимог. Режим є системою правил, які обмежують свавілля членів організації та умовно кажучи укладають їх активність у прокрустове ложе. Режими включають: 1) певну внутрішню нормативну базу, правила, інструкції, розпорядження керівництва тощо, 2) доведення вимог організації до працюючих, а в разі потреби – навчання тому, як потрібно діяти в рамках режиму, 3) контроль за виконанням режимів, що здійснюють або лінійні керівники, або уповноважені особи, 4) санкції, тобто засоби реагування щодо порушників режиму. Поширеними є наступні режими:

Загальний, яким встановлюються робочі і вихідні дні, рамки робочого часу, регламентуються перерви, прохід і проїзд через периметр об‘єкту, і навіть –використання уніформи та інше.

Пожарної безпеки – визначаються місця паління, призначаються відповідальні за протипожежні заходи у підрозділах, регламентуються дії робітників з ГСМ та вибухонебезпечними речовинами, регулюється використання електроприладів тощо.

Доступу до інформації, яким визначається порядок доступу різних категорій працюючих до службових документів, регламентується зберігання документів з різними грифами секретності, визначається порядок доступу до електронних файлів. В державних установах, де обертається інформація, яка містить державну таємницю, на певних співробітників оформляються так звані допуски різних категорій, якими визначається, якою саме інформацією, документами, файлами може користуватися той чи інший службовець.

Обліку основних засобів або фондів, який направлено на збереження техніки, обладнання, матеріальних цінностей. Дієвими засобами підтримки цього режиму є облікування, ведення відповідних журналів, інвентаризація, персональна відповідальність за збереження майна, інститут так званої повної відповідальності.

Складського зберігання – порядок облікування матеріальних цінностей на складах, облік руху та порядок видачі та відвантаження зі складу, відповідальність за збереження цінностей тощо.

Діловодства – порядок ведення, обертання, зберігання службових документів, у т.ч. і архівного зберігання в разі потреби.

«Працюючі» режими є найкращим профілактичним засобом щодо «синдрому аномії», про який мова йшла вище, або зазіхань на майно, цінності нечесних співробітників. Якщо режими не встановлені, існують формально і на папері, то ідея скринінгу персоналу не втілюється у практику, в організації буде поступово наростати хаос, значно збільшується вірогідність реалізації різник небезпек і форс-мажорних ситуацій.

**Б.** Метод гласного і негласного контролю з боку служби безпеки. Гласний контроль полягає в тому, що поруч з працюючими в приміщеннях знаходяться представники служби безпеки, які не виконують виробничих функцій, а контролюють персонал і клієнтів. Можливий також дистанційний контроль за рахунок відео спостереження, у т.ч. із записами відео на різні носії. Присутність охоронців, камер відео спостереження створюють певний психологічний тиск на працівників, у т.ч. це допомагає підтримувати встановлені режими діяльності. Таким методом адміністрація широко користується у закладах торгівлі, громадського харчування і на певних виробництвах, де передбачені посади десятників і контролерів, що виконують функцію гласного нагляду. Паралельно в деяких організаціях існує практика негласного спостереження з використанням агентурної мережі та шляхом заохочення працівників конфіденційно повідомляти керівництво щодо різних порушень та зловживань. Треба розуміти, що служби безпеки очолюють переважно ті особи, хто має досвід служби в правоохоронних органах, вони добре обізнані з методів негласної агентурної роботи. Подібну практику вони переносять в організації, і вона дає певні результати.

**В.** Метод службових розслідувань. Розслідування надзвичайних пригод, що трапляються за участі персоналу, має сенс з точки зору усунення причин та профілактики рецидиву. Таким чином можна зміцнювати кадрову безпеку. Службове розслідування призначає той суб‘єкт системи кадрової безпеки, який має відповідні повноваження. Практична сторона доручається підготовленому працівнику служби безпеки або кадрового апарату. В процесі розслідування опитуються ті, хто має стосунок до інциденту, збираються різні матеріали, а результати у письмовій формі доповідаються керівництву. За результатами службових розслідувань на працівників можуть накладатися різні стягнення, у т.ч. і фінансові санкції, а також розробляються заходи аби усунути умови повторних аналогічних порушень дисципліни, зловживань чи кримінальних дій. Наприклад, ретельне розслідування одиничного факту крадіжки може призвести до перекриття цілого каналу розкрадань майна або продукції підприємства; відповідно можуть бути звільнені активні учасники або організатори каналу.

**Г.** Перевірка на детекторі брехні. Так звані поліграф-технології були винайдені для потреб контррозвідок та спецслужб, але згодом вони стали доступними для цивільного використання. Службовців можуть перевіряти на крадіжки, алкоголь, зраду. Детектор брехні працює за принципом контролю над фізіологічними параметрами людини, коли з нею веде діалог представник компанії. Вважається, що під час брехливих висловлювань у людини змінюються певні параметри організму: частота дихання, пульс, серцебиття, потовиділення тощо. Особу, яку перевіряють, підключають датчиками до апарату, а результати виводяться на монітор комп‘ютера. За певним сценарієм ставляться запитання і дослідник може бачити, як саме поводить себе організм під час тих чи інших відповідей. Фірма Nemesysco (Ізраїль) запропонувала технології за назвою «К-Фактор», вона побудована на аналізу тембру голосу, отже, не потребує спеціальних датчиків. Розробники стверджують, що достовірність їх аналізу – 90%. Треба зазначити, що за різних причин детектор брехні не може давати 100-відсотковий результат. Є також і проблеми правового характеру: дослідження мусять бути суворо за добровільною згодою. Були повідомлення, що детектором брехні користується відома компанія «Евросеть». Менеджер компанії повідомив, що перевірка на поліграфі вартує від 40 до 80 дол. США, і за результатами відсіюються близько 10% кандидатів на посаду продавця і до 70% тих, хто бажає працювати на складі чи бути кур‘єром.

**Д**. Метод екстремального випробування. Штучно створюється форс-мажорна ситуація і спостерігаються реакція та дії співробітника. Цей метод дозволяє встановити і частково рівень професійної підготовленості, і показники психологічної стабільності та креативності мислення у складних обставинах, де є брак часу на прийняття рішень, і треба діяти швидко та рішуче.

**Ж.** Метод провокації. Розігрується ситуація, коли людина постає перед моральним вибором. Наприклад, нібито випадково при внутрішніх розрахунках співробітнику (кур‘єру, експедитору, касиру) передається зайва готівка. Надалі спостерігається його реакція та наступні дії, працівник, якому можна довіряти, мусить визнати факт неправильних розрахунків та повернути лишок. В іншому випадку методом провокації можуть перевіряти лояльність менеджерів, наприклад, пропонуючи їм нібито від компанії-конкурента перейти на більш оплачувану роботу або продати певну інформацію. Це розглядається і як профілактика хедхантінгу.

**З.** Метод таємного покупця. Використовується у торгівлі або сфері обслуговування. Спеціально підготовлені перевіряючі грають роль випадкових покупців або клієнтів, можуть провокувати певним чином службовця, а результати такої покупки фіксуються у спеціальних бланках.

**Тема 14. Методи безпечного вивільнення.**

1. **Ризики, що пов’язані зі звільненням найманого працівника.**
2. **Методика вивільнення за контрактними зобов’язаннями.**
3. **Укладення взаємовигідної угоди.**

**4. Технологія аутплейсмента**

Вивільнення з певних професійних позицій може бути не простою задачею для організації саме в аспекті її безпеки. Які існують небезпеки, пов‘язані з вивільненням спеціалістів і менеджерів?

- Перехід до конкурентів та посилення їх позицій у бізнесі.

- Розголошення комерційних таємниць або продаж інформації конкурентам.

- Зникнення баз даних і частини клієнтів, що «уходять» разом із співробітником.

- Пряма помста компанії з використанням різних доступних методів.

- Найнебезпечніші вивільнення провідних спеціалістів, системних адміністраторів, головних бухгалтерів, топ-менеджерів. По відношенню до них потрібно застосовувати спеціальні методи підготовки до вивільнення. До них належать:

Вивільнення за контрактними зобов’язаннями. Ще на етапі прийому на роботу юристи компанії ретельно готують контракт, де окремим розділом прописуються права та обов‘язки сторін у разі вивільнення кандидата. Отже, прийом на роботу відбувається за відомим висловом: «коли укладаєш шлюб, думай про розлучення». Такий контракт має юридичну силу і може бути підставою для звернення у судові інстанції в разі, якщо колишній співробітник порушує угоду і робить шкідливі для компанії кроки після вивільнення.

Укладення взаємовигідної угоди. Зміст його полягає у тому, що в обмін на лояльність до «материнської» організації колишній співробітник отримує кілька окладів в якості премії або позитивні письмові рекомендації.

Технологія аутплейсменту (Outplacement). Означає буквально м‘яке або не болісне вивільнення, бо організація докладає зусиль для наступного працевлаштування особи. Отже, вивільнений працівник не має моральних мотивів чинити зле стосовно «материнської» організації.

Тактика жорсткого адміністрування. Працівник ставиться перед фактом можливого кримінального переслідування, бо завчасно була проведена перевірка, аудит, інвентаризації тощо, які виявили суттєві «проколи» у роботі, адміністрація має на руках усі потрібні акти, свідоцтва, папери, що можуть бути використані проти особи, в разі коли бувший співробітник стане на шлях помсти чи завдання шкоди організації. Під час вивільнення до працівника доводиться зміст компрометуючих фактів і документів, його попереджають про можливе переслідування в адміністративному або кримінальному порядку, переконують у тому, що розголос обставин, які його дискредитують, може нанести непоправного удару по професійній репутації тощо.

**Тема 15. Теоретичні і дослідницькі аспекти розв’язання проблеми лояльності персоналу.**

1. **Феномен лояльності персоналу та його вплив на безпеку організації.**
2. **Теоретичні основи уявлень щодо лояльності персоналу.**

Лояльність персоналу (англ. і фран. Loyal – вірний своїм обов‘язкам, толерантний до влади) є соціально-психологічним чинником, який грає чималу роль у кадровій безпеці. Лояльність – це стан індивідуальної і колективної свідомості членів організації, яка відбиває ставлення до організації та її керівництва у термінах доброзичливості або не доброзичливості. Лояльний до фірми або закладу співробітник не піддасться мінливим спокусам поживитися за рахунок організації і не пристане на відповідну пропозицію того чи іншого організатора якоїсь сумнівної оборудки чи витівки. Лояльний співробітник – це надійна людина, на яку може покладатися керівництво, якій можна довіряти. Лояльність є переважно моральною якістю, вона не завжди безпосередньо корелюється з рівнем професіоналізму та інтелектуальними, розумовими якостями. На практиці можна знайти чимало прикладів, коли не погані і розумні професіонали були не лояльні до «материнської» організації і чинили зле. Отже, будемо вважати лояльність суб‘єктивною складовою кадрової безпеки, яка полягає у свідомому ставленні працівника до компанії, її цілей та керівництва.

Філософія кадрової безпеки мусить полягати у тому, що більш ґрунтовним та надійним шляхом є не «поліцейські» заходи, а розвиток у персоналу доброзичливого ставлення до організації та виховання у співробітників патріотичних почуттів, які і стануть бар‘єром поганим вчинкам. Лояльність не є наперед визначеним станом свідомості, в організаціях можуть існувати широкі діапазони коливання цього почуття. Діапазон коливань можна визначити як ступені лояльності від умовної «нульової» позначки до найвищого рівня. Для спрощення аналізу виділімо всього чотири ступені:

1. «Нульовий» рівень – фактично відсутнє почуття лояльності, працівник не має стосовно компанії або установи жодних позитивних настанов, він розглядає її, скоріше, як тимчасову зупинку, і за кращої-ліпшої нагоди буде згоден звільнитися і поміняти на інше. Відсутність лояльності може перевтілюватися у відчуття ненависті та бажання помсти, це можна розглядати як «антилояльність», але такі настрої та настанови не доцільно розглядати у термінах лояльності. Тут доречно застосовувати інші шкали.
2. Початкова лояльність – усвідомлення певних переваг компанії, не бажання виділятися від інших співробітників у поганий бік, формальне прийняття правил та вимог компанії. Виникає, як правило, у «молодих» працівників, які нещодавно розпочали власну професійну кар‘єру, мають невеликий стаж роботи на даному виробництві, ще не визначилися з подальшими планами у т.ч., чи варто пов‘язувати своє життя з даною компанією?
3. Нормативна лояльність – почуття, які притаманні більшості працівників у «нормальних» компаніях, тобто в організаціях, які виконують свої зобов‘язання стосовно персоналу. Цей стан мотивує людей до виконання своїх професійних обов‘язків, участі у загальних справах, характеризується певним патріотизмом тощо.
4. Висока лояльність – повна відданість компанії або установі, коли людина не бачить свого щасливого життя за її межами, працівник усвідомлює себе як патріота організації, здатного захищати її інтереси та вболівати за успіх. Таке почуття доволі часто розвивається у так званих ветеранів виробництва або служби, які більшість своєї професійної кар‘єри перебували у компанії. Також висока лояльність може виникати у групах співробітників з певними власними світоглядними настановами, які в принципі заперечують не лояльність.

Лояльність за своєї ґенезою є складним явищем, існує чимало факторів, які формують це моральне почуття та визначають її внутрішню структуру. Фактори та структурні елементи можна зібрати у три основні групи:

* «Початкова» лояльність як світоглядна настанова, моральний рівень людини «по життю». Вона існує, так би мовити, ще до вступу в організацію і на посаду. Тут дається взнаки виховання, релігійність, попередній життєвий досвід. Люди з «початковою» лояльністю апріорі шанобливо ставляться до організації та керівництва, вони вдячні за надану можливість працювати і чесно заробляти гроші, тобто, ці люди відкидають не лояльність як хибний вибір і шлях. Співробітники з «початковою» лояльністю є найбільш вдалим придбанням кадрових служб. Вони і становлять в організаціях ті 15%, що ні за яких умов не стануть на шлях злочину або зради. Очевидно, є і протилежні категорії осіб, які розглядають організацію не інакше як «дійну корову», яку варто доїти у будь-який спосіб. Такі особи з соціопатичними і кримінальними рисами складуть протилежні 15%, що за будь якої ліпшої нагоди підуть на нечесний вчинок. В їх свідомості немає жодних бар‘єрів, які б зупинили зухвалість та підступ.
* «Навіяна» лояльність – формується під тиском громадської думки, розповсюджених стереотипів, зовнішніх пропагандистських чинників або висловлювань неформальних лідерів та референтних груп. Особливо є характерною рисою осіб з різними ступенями психологічної залежності, що покладаються на думку інших та сприймають ідеї у готовому вигляді. Такі особи можуть керуватися оцінками свої колег щодо того, чи «доброю» або «поганою» є їх компанія. В реальній ситуації можуть одночасно діяти геть протилежні навіювання: так би мовити «за» і «проти». Відомо, що свідомістю людини можна управляти, і це повністю стосується почуттів лояльності. В багатьох компаніях існує певна політика, що ставить на меті збільшити рівень довіри членів організації до компанії та керівництва, посилити загальну лояльність.
* Лояльність як історія особи в організації є суто індивідуальним ставленням працівника до компанії, керівництва, що формується з його власного досвіду та взаємин з організацією. Можлива ситуація, коли працівник особисто зобов‘язаний компанії, певним керівникам, що його підтримали, виказали довіру, навіть, розв‘язали складне життєве питання. Така людина отримала свій особистий імпульс до лояльності. Навпаки, можуть існувати співробітники, які ображені на компанію, керівництво, вони вважать, що їх не помічають, обходять по службі і занижують заробіток. Не варто розраховувати на високий рівень лояльності таких співробітників, скоріше за усе, вони з радістю пристануть на пропозицію змінити місце роботи, перейти до конкурентів. Ця складова і відповідні фактори, які її зумовлюють, є домінуючою у самостійних та мислячих працівників з раціональним складом свідомості. Вони завжди зважують плюси і мінуси ситуації, з цих позицій самостійно визначають своє ставлення до організації.

Лояльність має свої зовнішні форми прояву, бо моральна настанова рано чи пізно перетворюється на вчинки. Отже, існують індикатори лояльності та можливість її виміру. Лояльність можна досліджувати у трьох аспектах: солідарність, включеність, ідентичність.

Солідарність – це виконання загальних норм, правил, наслідування традицій та ритуалів. «Солідарний» працівник, як правило, не відрізняється від загалу, а «не солідарний» – відзначається різними порушеннями, ігноруванням норм і традицій.

Включеність – міра занурення працівника у службові справи та позаслужбові стосунки, наявність обов‘язку, який трактується як відчуття залежності або вдячності стосовно фірми. Повністю «включена» людина у справи організації може проявляти якості трудоголіка, працювати позаурочно, брати роботу додому, відстоювати інтереси фірми у різних інституціях тощо. Навпаки – «не включені» особи уникають будь-якої ініціативи або завантаженості поза формальними обов‘язками, як правило, уникають спілкування особистого з членами колективу, не підтримують корпоративи тощо.

Ідентичність – ототожнення людини з організацією, що відбивається як у свідомості особи, так і зовнішніх проявах, наприклад, слідування стилю поведінки, зовнішність, уніформа тощо. Вищими проявами ідентичності є патріотичні почуття, що можуть мати ірраціональне забарвлення, відчуття гордості за свою фірму та приналежність до неї. Люди, які не мають відповідної ідентичності, жодним чином себе не пов‘язують з організацією, що є характерним для «нульової» або початкової солідарності.

**Тема 16. Моделі лояльності та практичні заходи з підвищення лояльності персоналу.**

1. **Японська і американська моделі забезпечення лояльності персоналу.**

**2. Основні заходи адміністрації і служби управління персоналом для підтримки лояльності персоналу**

За умов глобалізації менеджмент багатьох компаній світу будується на однакових принципах і підходах, кращі зразки швидко наслідуються і перетинають державні кордони. Це стосується в підходів до розвитку лояльності. Проте у сфері людських стосунків дуже помітним залишаються давні традиції та архетипи свідомості. Отже, можна говорити про національні моделі розвитку лояльності персоналу. Цікаво порівняти дві діаметральні і не схожі моделі – американську й японську, елементи яких так чи інакше ми знаходимо в практиці вітчизняних організацій.

Японська модель базується на архетипах організації середньовічного життя за феодальним принципом. На ті часи феодали і їх піддані мали взаємні обов‘язки: перші мусили захищати і по-своєму піклуватися про общину, а другі – віддано служити і ніколи не покидати хазяїна доки він є живим. В ХХ ст., коли в Японії швидко розвивався капіталізм і країна наслідувала технічні, індустріальні новації від США та Європи, організації тим не менш набули власної національної специфіки. Японці в цьому відношенні не пішли шляхом американців чи європейців, і будували компанії на основі власних уявлень щодо трудового колективу. Головним принципом японських трудових відносин є пожиттєвий найм. Молода людина після закінчення навчання приходить до компанії і залишається там аж до виходу на пенсію. Японські робітники та службовці демонструють високий рівень лояльності щодо власних фірм, який є суттєвим позитивним фактором економічного прогресу та полегшує вирішенню чисельних виробничих проблем. В цій ситуації майже виключаються недружні акції, крадіжки, зради. Отже, діє правило: лояльність в обмін на гарантії зайнятості та професійної кар‘єри в межах компанії чи установи. Філософія японського працівника полягає в тому, що не треба вимагати багато від фірми і розраховувати на швидку кар‘єру, треба чекати, поки звільниться відповідне місце (старший товариш по роботі піде на пенсію), і тоді фірма його не забуде. В роки кризи фірми не йдуть на масові вивільнення, аби скинути баласт і залишитися на плаву, але і працівники розуміють, що треба змиритися з неповною зайнятістю або зменшенням заробітної плати, і разом з компанією чекати на кращі часи.

Лояльність працівників японських компаній формується і за рахунок інших чинників. Позитивну роль грає живий зв‘язок керівництва з робітниками, менеджери знаходяться в тих самих приміщеннях, що і рядові службовці, вони обговорюють у широкому колі співробітників службові проблеми, звичайний працівник добре поінформований про справи у компанії, тобто особа не відчуває власного відчуження від компанії, а її цілі сприймає як і свої. Також важливу роль грає система репутації. Працівники зацікавлені у тому, аби мати чистий послужний список, тобто аби їх ім‘я не було вплутане у будь-яку сумнівну історії. Цінується гарна репутація порядного, вихованого, ініціативного співробітника. Персоналу японських компаній прищеплюються загальні цінності: повага і гордість щодо фірми, повага до символіки, підтримка традицій. Широко практикуються корпоративи, свята, уїк-енди, на які запрошуються працівники разом з родинами. Усі названі підходи та заходи об‘єктивно спрямовано на підвищення лояльності, а це є кращим запобіжником від проблем кадрової безпеки.

Американська модель лояльності не звертається до почуттів та емоцій. Вона ґрунтується на раціональному розрахунку: фірма забезпечує мене роботою і достойною зарплатою, відкриває можливості кар‘єрного росту, а я її підтримує і за це ціную. Американець розраховує на швидку кар‘єру і збільшення оплати праці. Якщо фірма, за його уявленнями, не забезпечує такий прогрес для його особи, то американський службовець або робітник починає інтенсивні пошуку нової роботи. Громадська думка не засуджує такі дії: в США мірило успіху і до певної міри особистості – гроші, які людина може заробити чи вартувати на ринку праці. В середині американських фірм підживлюється конкуренція поміж працівниками, переможців швидко оцінюють і просувають. Жоден американець не може бути впевнений у тому, що його кабінет, крісло або верстат закріплені за ним по життєво. Вивільнення працівників там не є складною процедурою, і менеджмент без особливих вагань іде на це, якщо місце може посісти більш цінний працівник. Ідея лояльності по-американські тримається на простій формулі: лояльність треба оплачувати, а людей – контролювати. В американських корпораціях не можливі такі системи як «гуртки якості» або «система довіри», коли робітники беруть на себе функцію контролювати якість власних виробів і несуть за це відповідальність, як це робиться в Японії.

Підсилення лояльності працівників не є таким простим завданням, як це може виглядати на перший погляд. В рамках українських компаній можна зустріти елементи як першої, так і другої моделі. В цілому мова іде про творчий і креативний процес, до якого варто долучати найрізноманітніші ідеї та методи.

Цікаво, що у колишньому СРСР застосовувалася модель розвитку лояльності, що нагадувала японську. В її основу була покладена ідея трудової комуни, яка є другим домом і великою родиною для робітника. Колектив приймає пролетарія, навчає і виховує, несе відповідальність, підтримує у складні часи, нарешті, карає, якщо це потрібно, аби поставити людину на правильні рейки. В деяких населених пунктах, дійсно, фактично існувала система по життєвого найму, бо практично не було вибору щодо місця роботи. Матеріальні стимули не вважалися вирішальним мотивом працевлаштування, бо існувала зрівнялівка у заробітній платі. Від робітника чи службовця вимагалася відданість праці та колективу, пропагувалися так звані трудові подвиги, коли працівник у складних умовах і навіть з ризиком для життя виконує планові завдання або встановлює виробничі рекорди. На тих, хто змінює за власним бажанням місця роботи, дивилися косо, і таких називали «літунами», а перебування на одному заводі, фабриці, колгоспі усе життя розглядалося як почесна справа.

У 1990-і рр. ситуація змінилася докорінно, шальки терезів у наступному ніби то хитнулися у бік американської моделі, фактор зарплати стає визначальним, люди можуть легко змінювати місця роботи, а менеджмент компанії вирішує завдання розвитку лояльності у нових умовах. Стає очевидним, що проблему лояльності можна вирішувати двома основними шляхами. З точки зору теорії це нагадує поділ солідарності на механічну і органічну (Дюркгайм). Лояльність теж можна розглядати у цих термінах. Механічна лояльність буде означати жорсткий контроль над співробітниками, системи штрафів, загроза вивільнення як покарання за нелояльність, тобто менеджмент змушує працівника бути лояльним аби не втратити роботу і заробіток. Цей підхід отримав назву «батога і пряника». Він тримається на ідеї, що заробітки основних категорій працюючих повинні бути не нижчими, ніж пересічно по галузі або у конкурентів. Це дає право адміністрації вимагати від працівників лояльності. До мотиваторів праці і лояльності належать також соціальний пакет і умови праці, які можуть бути поліпшені завдяки інвестиціям компанії. Отже, усе це складає так званий «маніпулятивний пакет»: 1) заробіток, 2) соціальний пакет, 3) умови праці, 4) адміністративні стягнення. Натискаючи на ці важелі менеджмент намагається досягти необхідного рівня лояльності. Треба зазначити, механічна лояльність не є остаточним вирішенням проблеми кадрової безпеки. Ідеальним станом є лояльність як внутрішнє переконання індивіда або так звана органічна лояльність.

В компаніях, де присутнє креативне мислення, заходи з посилення мотивації укладаються у «системи заходів», вони є більш широкими за своїми завданнями. Тут плануються різноманітні заходи і використовуються методи аби розвивати міжособистісні стосунки, сприяти ідентифікації персоналу з компанією, брендом, посилювати елементи колективізму та згуртованості. Пошук шляхів посилення лояльності залишається актуальним завданням, що стоїть перед менеджментом і власниками компаній.