





## Силабус освітнього компонента Програма навчальної дисципліни



КАДРИ ТА БЕЗПЕКА ОРГАНІЗАЦІЇ

Шифр та назва спеціальності  
054 – Соціологія

Інститут  
ННІ Соціально-гуманітарних  
технологій

Освітня програма  
Соціологічне забезпечення  
управлінської діяльності

Кафедра  
Соціології і публічного управління  
(305)

Рівень освіти  
Магістр

Тип дисципліни  
Спеціальна (фахова), вибіркова

Семестр  
2

Мова викладання  
Українська

### Викладачі, розробники



**Розробник: Рущенко Ігор Петрович**

Ihor.Rushchenko@kpi.edu.ua

Науковий ступінь, вчене звання, посада

Доктор соціологічних наук, професор. Досвід роботи – 42 роки

Автор 195-и наукових та науково-методичних праць, у тому числі шести одноосібних монографій та підручників. Розробник дисциплін: Соціологія особистості та девіантної поведінки, Методологія та методи роботи з персоналом, Кадри та безпека організацій, Соціологія економічної злочинності, Основи медіаграмотності та інформаційні війни.



**Викладач: Шанідзе Надія Олександрівна**

nashanidze@ukr.net

Кандидат соціологічних наук, доцент кафедри соціології і публічного управління.

Авторка понад 60 наукових і навчально-методичних публікацій. Провідна лекторка з курсів «Соціологія управління», «Теоретична соціологія ХХІ століття», «Крос-культурні комунікації», «Соціологія мови», «Соціологія особистості та девіантної поведінки», "Методологія та методи роботи з персоналом", "Філософія економічної

діяльності"

[Детальніше про викладача на сайті кафедри  
https://web.kpi.kharkov.ua/sp/](https://web.kpi.kharkov.ua/sp/)

## **Загальна інформація**

### **Анотація**

Вивчення курсу повинно сформувати у студентів знання теоретичних основ безпеки організацій, загроз та ризиків, пов'язаних з персоналом; знання небезпечних категорій персоналу та методів посилення кадрової безпеки; вміння ідентифікувати осіб, що належать до різних категорій небезпечного персоналу.

### **Мета та цілі дисципліни**

Ознайомлення студентів з проблемою різноманітних аспектів кадрової безпеки та опанування студентами необхідних знань та навичок для практичної діяльності з підтримки безпеки організацій в якості менеджерів по роботі з персоналом.

### **Формат занять**

Лекції, практичні заняття, самостійна робота, консультації. Підсумковий контроль – залік.

### **Компетентності**

Здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт (ЗК05)

Здатність приймати обґрунтовані рішення (ЗК06)

Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети (ЗК07)

Здатність організовувати роботу з мотивації працівників в установах економічного профілю (СК09).

### **Результати навчання**

Розробляти прикладні проекти з мотивації працівників в установах економічного профілю (ПР10).

### **Обсяг дисципліни**

Загальний обсяг дисципліни 120 год. (4 кредитів ECTS): лекції – 32 год., практичні заняття – 16 год., самостійна робота – 72 год.

### **Передумови вивчення дисципліни (пререквізити)**

Для успішного опанування навчальної дисципліни необхідно мати знання та практичні навички із дисциплін "Теоретична соціологія XXI століття", "Соціологічний супровід економічної діяльності", "Методологія та методи роботи з персоналом"

### **Особливості дисципліни, методи та технології навчання**

Під час викладання курсу застосовуються мультимедійні засоби, проектна і командна робота.

На практичних заняттях застосовується проектний підхід, заплановано самостійну розробку методики ідентифікації осіб, що схильні до різних видів організаційної девіації (після вивчення існуючих методик та їх аналізу).

## **Програма навчальної дисципліни**

### **Теми лекційних занять**

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

Актуальність проблеми кадрової безпеки, предмет і цілі дисципліни. Безпека організації, загрози і ризики, кадрова безпека, небезпечні категорії персоналу, типізація загроз.

#### **Тема 2 Економічна безпека в управлінні персоналом**

Вплив системи управління персоналом на економічну безпеку організації. Безпека персоналу як чинник економічної безпеки. Служба управління персоналом та її діяльність для забезпечення кадрової безпеки

#### **Тема 3. Екзогенні та ендогенні ризики кадрової безпеки організації**

Екзогенні (зовнішні) фактори: соціальні, політичні, етнічні, релігійні, культурні тощо. Конкурентна боротьба: переманювання конкурентами, розголошування таємниці. Ендогенні (внутрішні) фактори: невідповідність посади, низька мотивація, невідповідні критерії відбору персоналу, схильність до девіації.

#### **Тема 4. Організаційні девіанти та їх вплив на безпеку соціальних організацій**

Девіантологія і соціологія девіантної поведінки, Внутрішньо організаційні норми організаційні девіанти. Типологія організаційних девіантів. Ризики і небезпеки, що пов'язані з перебуванням у складі персоналу організаційних девіантів.

#### **Тема 5 Адиктивна поведінка: сутність, підходи до її пояснення.**

Визначення адиктивної поведінки в соціології ,психології ,кадровій роботі. Види адиктивів, їх характеристики. Загрози адиктивної поведінки.

#### **Тема 6. Адикти в організаціях: основні небезпеки, метод ідентифікації та робота з адиктами.**

Адикти, різновиди залежностей, Основні ризики і загрози, що пов'язані з адиктами. Хімічно-залежні особи, особи з нехімічним типом залежності. Особи з розладом особистості в організаціях

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

Проблема правопорушень і злочинності в організаціях різного типу. Особи з кримінальним минулим або кримінальною спрямованістю особистості та їх поведінка в організаціях.

Профілактика правопорушень в трудовому колективі.

#### **Тема 8. Втома, хронічний стрес та їх небезпека.**

Поняття втоми, діагностика стану втоми, корекція функціональних станів. Поняття стресу. Профілактика хронічного стресу в організаціях. Небезпечні

психофізіологічні стани, що пов'язані з віковими характеристиками професійної діяльності.

#### **Тема 9. Управлінські помилки та їх наслідки для стану кадрової безпеки.**

Професійна неадекватність, професійна некомпетентність та їх вплив на безпеку. «Аномічні стани» персоналу і безпека організацій. Патологічні відносини в колективі, які провокуються брехунами і агресорами

#### **Тема 10. Конфлікти в організаціях та наслідки для кадрової безпеки.**

Конфлікти в організаціях: види, причини, структура. Управління конфліктами як шлях зменшення ризиків для організації.

#### **Тема 11. Побудова підсистеми кадрової безпеки в організації.**

Системи кадрової безпеки, принципи її функціонування системи кадрової безпеки, об'єкти її діяльності. Методики роботи з кандидатами в організацію. Методи скринінгу й безпечного звільнення персоналу. Захист організації від інсайду, шпіонажу, недружнього вторгнення.

#### **Тема 12. Методологія і методи виявлення та роботи з девіантами**

Соціологічний супровід кадрової безпеки в організації. Методологія оцінки ризиків кадрової небезпеки в організаціях

### **Теми практичних занять**

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

Визначення актуальності проблеми кадрової безпеки, предмету та цілей дисципліни. Безпека організації, загрози і ризики, кадрова безпека, небезпечні категорії персоналу, типізація загроз. Кадрова безпека за умов воєнного стану.

#### **Тема 2, 3 Економічна безпека в управлінні персоналом. Екзогенні та ендогенні ризики кадрової безпеки організації**

Вплив системи управління персоналом на економічну безпеку організації. Безпека персоналу як чинник економічної безпеки. Служба управління персоналом та її діяльність для забезпечення кадрової безпеки. Екзогенні (зовнішні) фактори: соціальні, політичні, етнічні, релігійні, культурні тощо. Конкурентна боротьба: переманювання конкурентами, розголошування таємниці. Ендогенні (внутрішні) фактори: невідповідність посаді, низька мотивація, невідповідні критерії відбору персоналу, схильність до девіації.

#### **Тема 4. Організаційні девіанти та їх вплив на безпеку соціальних організацій**

Опис девіантології і соціології девіантної поведінки. Дослідження внутрішньо організаційних норм та організаційних девіантів. Ризики і небезпеки, що пов'язані з перебуванням у складі персоналу організаційних девіантів.

#### **Тема 5, 6 Адиктивна поведінка: сутність, підходи до її пояснення. Адикти в організаціях: основні небезпеки, метод ідентифікації та робота з адиктами.**

Визначення адиктивної поведінки в соціології, психології, кадровій роботі. Види адиктів, їх характеристики. Загрози адиктивної поведінки. Вивчення поняття

"адикти", різновиди залежностей, Основні ризики і загрози, що пов'язані з адиктами. Хімічно-залежні особи, особи з нехімічним типом залежності. Особи з розладом особистості в організаціях

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

Визначення типології правопорушень і злочинності в різних організаціях та засоби запобігання негативним наслідкам їх перебування в колективі.

### **Тема 8. Втома, хронічний стрес та їх небезпека.**

Поняття втоми, діагностика стану втоми, корекція функціональних станів. Поняття стресу. Профілактика хронічного стресу в організаціях. Небезпечні психофізіологічні стани, що пов'язані з віковими характеристиками професійної діяльності.

### **Тема 9 ,10 Управлінські помилки та їх наслідки для стану кадрової безпеки.**

#### **Конфлікти в організаціях та наслідки для кадрової безпеки**

Професійна неадекватність, професійна некомпетентність та їх вплив на безпеку. «Аномічні стани» персоналу і безпека організацій. Патологічні відносини в колективі, які провокуються брехунами і агресорами. Конфлікти в організаціях: види, причини, структура. Управління конфліктами як шлях зменшення ризиків для організації.

### **Тема 11, 12 Побудова підсистеми кадрової безпеки в організації. Методологія і методи виявлення та роботи з девіантами**

Системи кадрової безпеки, принципи її функціонування системи кадрової безпеки, об'єкти її діяльності. Методики роботи з кандидатами в організацію. Методи скринінгу й безпечного звільнення персоналу. Захист організації від інсайду, шпіонажу, недружнього вторгнення. Соціологічний супровід кадрової безпеки в організації. Методологія оцінки ризиків кадрової небезпеки в організаціях

### **Теми лабораторних робіт**

Лабораторні роботи в рамках дисципліни не передбачені.

### **Самостійна робота**

Курс передбачає індивідуальне проектне завдання із створення методики ідентифікації осіб, що належать до категорії організаційних девіантів. Перевірка здійснюється під час захисту студентом власного проекту у формі доповіді та презентації. Також студентам надаються актуальні наукові праці та практичні матеріали для самостійного ознайомлення з подальшим обговоренням під час практичних занять

### **Література та навчальні матеріали**

Основна література:

1	Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
---	--

2	Гребенюк А.М. Г 79 Основи управління інформаційною безпекою: навч. посібник / А.М. Гребенюк, Л.В. Рибальченко. Дніпро: Дніпроп. держ. унт внутріш. справ, 2020. – 144 с
3	Никифороенко В. Г. Управління персоналом: навч.посіб. / В. Г. Никифороенко. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
4	Робота з персоналом організацій: Навчальний посібник / за ред. д.с.н., проф. І.П. Руценка. – Х.: Видавництво «Форт», 2013. – 460 с.
5	Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с
6	Сучасні методи забезпечення надійності персоналу: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 128 с

### Допоміжна література

7	Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Л.Балабанова, Олена Сардак; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. – К.: Професіонал, 2006. – 511 с.
8	Волкова О. В. Ринок праці. Навчальний посібник / О. Волкова. - К.: Центр учбової літератури, 2007. – 624 с.
9	Данюк В. Кадрове діловодство: Навчальний посібник/ В. Данюк, Л.Кулаковська. – К.: Каравела, 2006. – 239 с.
10	Дорофієнко В. В. Управління персоналом: Графічне моделювання: [навч.-метод.посібник] / В. В. Дорофієнко, Ю. М. Комар, С. Ю. Комар, В. І. Токарева; Під заг. ред. С.Ф.Поважного. – Донецьк: ДонДУУ. – 2008. – 266 с.
11	Кадрова документація/О.Чігінцева, В.Матвєєва, В.Кузнєцова та ін. – Вид. 11-те, перероб і доп. – Х.: Фактор, 2013. – 576 с.
12	Колпаков В. Маркетинг персоналу: Навчальний посібник для студ. серед. і вищ. навч. закладів/ В. Колпаков; Міжрегіональна академія управління персоналом. – К.: МАУП, 2006. – 405 с
13	Корпоративна культура: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
14	Економічна безпека підприємств: Підручник / Ортинський В.Л., Керницький І.С., Живко З.Б. та ін.; – К.: Алерта, 2011. – 704 с
15	Особистість в соціальних організаціях: навчально-методичний посібник для студентів спеціальності 054 «Соціологія» / К. А. Агаларова, Т. М. Байдак, М. В. Бірюкова, та ін.; за ред. І. П. Руценка, К. А. Агаларової. – Харків : НТУ «ХП», 2020. – с. 163
16	Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. / Михайлова Л. І. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с
17	Мойсеєнко І.П., Марченко О.М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посіб. Львів, 2011. 380 с
18	Соціологія і психологія: Навч. посіб. / За ред. Ю.Ф. Пачковського. – К.: Каравела, 2009. – 760 с.

### Система оцінювання

#### Критерії оцінювання успішності

#### Шкала оцінювання

## студента

### та розподіл балів

100% оцінювання складається із підсумкового - 20% т поточного контролю - 80%.

Підсумковий контроль проводиться у вигляді диференційованого заліку, питання до заліку доводяться до студентів заздалегідь. Поточний контроль здійснюється на семінарських заняттях (опитування за темами) - 40%, підготовка рефератів - 10% та індивідуального завдання - 10%. Модульні контрольні роботи - 2\*10 (20%)

Сума балів	Національна оцінка	ECT S
90–100	Відмінно	A
82–89	Добре	B
75–81	Добре	C
64–74	Задовільно	D
60–63	Задовільно	E
35–59	Незадовільно (потрібне додаткове вивчення)	FX
1–34	Незадовільно (потрібне повторне вивчення)	F

### Норми академічної етики і політика курсу

Студент повинен дотримуватися «Кодексу етики академічних взаємовідносин та доброчесності НТУ «ХП»: виявляти дисциплінованість, вихованість, доброзичливість, чесність, відповідальність. Конфліктні ситуації повинні відкрито обговорюватися в навчальних групах з викладачем, а при неможливості вирішення конфлікту – доводитися до відома співробітників дирекції інституту.

Нормативно-правове забезпечення впровадження принципів академічної доброчесності НТУ «ХП» розміщено на сайті:

<http://blogs.kpi.kharkov.ua/v2/nv/akademichna-dobrochesnist/>

### Погодження

Силабус погоджено

28.06.24

Завідувач кафедри  
Володимир МОРОЗ

27.08.24

Гарант ОП  
Надія ШАНІДЗЕ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

Кафедра соціології і публічного управління

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ЛЕКЦІЙ**

«КАДРИ ТА БЕЗПЕКА ОРГАНІЗАЦІЇ»

2024

## **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.**

### **Питання 1**

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, бо 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 зло. 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.

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 зло. 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 перетворюватися 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 поганій 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 генезою 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 вважають, 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.

## **Питання 2.**

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, банкрутство, 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.

### **Питання 3.**

Ідеальна модель організації передбачає, що кожному 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, спостереженню, 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 пожежебезпечних об'єктів та систем.

- Загрози психологічній безпеці через виникнення виробничих конфліктів поміж «професіоналами» і «непрофесіоналами».

- Загрози делінквентних дій менеджерів, лінійних керівників в разі, коли моральні і ділові якості нижче межі 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 плінність 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.

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 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 між 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 напрямками. 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 наблизитися як у математичній формулі. В реальному житті 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.

Література: 1-5, 7-10

## **Тема 2 Економічна безпека в управлінні персоналом**

1. Вплив системи управління персоналом на економічну безпеку організації
2. Безпека персоналу як чинник економічної безпеки.
3. Служба управління персоналом та її діяльність для забезпечення кадрової безпеки

### **Питання 1.**

В сучасних умовах нестабільності економіки вітчизняні підприємства постійно стикаються з різноманітними проблемами та ризиками, які можуть бути спричинені різними внутрішніми та зовнішніми чинниками. Кожне підприємство прагне втримати свою позицію на ринку, залишатись конкурентоспроможним, прибутковим та стабільним. Стан, при якому будь-який об'єкт знаходиться в надійній захищеності і не піддається негативному впливу будь-яких факторів є безпекою. Економічна безпека – це універсальна категорія, яка відображає захищеність суб'єктів господарювання на всіх рівнях соціально-економічних відносин. Економічна безпека підприємства вказує на захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього та внутрішнього середовища, а також спроможність швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов. Зміст цього поняття містить у собі систему засобів, що забезпечують економічну стабільність підприємства, а також сприяють підвищенню рівня добробуту працівників. До зовнішніх загроз економічній безпеці підприємства можна віднести несприятливу зміну політичної системи, макроекономічні потрясіння, протиправну діяльність кримінальних структур, конкурентів і фірм, що займаються промисловим шпигунством або шахрайством. До внутрішніх загроз належать дії або бездіяльність (зокрема умисні або ненавмисні) співробітників підприємства, що суперечать інтересам його діяльності, в результаті чого може відбутися завдання економічного збитку підприємству, порушення порядку використання технічних засобів, встановленого режиму збереження інформації, яка становить комерційну таємницю, підрив його ділового іміджу в бізнес-колах, виникнення проблем у стосунках з реальними або потенційними партнерами тощо. Одним з найважливіших внутрішніх чинників, що впливають на економічну безпеку підприємства, є персонал. Із визначення економічної безпеки підприємства можна сформулювати визначення кадрової безпеки. Отже, кадрова безпека – це стан захищеності підприємства від ризиків та небезпек, пов'язаних із персоналом. Кадрова безпека, будучи елементом економічної безпеки підприємства, націлена на встановлення таких трудових і соціокультурних відносин, що забезпечують беззбиткову діяльність підприємства.

До основних складових кадрової безпеки можна віднести такі: – життєдіяльності (безпека здоров'я); – професійна (безпека праці, інформаційна безпека, інтелектуальна безпека; пенсійно-страхова безпека); – соціально-мотиваційна (фінансова безпека; кар'єрна безпека; технологічна безпека; адміністративна безпека); – психологічна безпека (комунікаційна безпека, антиконфліктна безпека).

Суб'єктом кадрової безпеки на підприємстві виступає служба управління персоналом, яка займається дослідженням і регулюванням кадрових ризиків. Основною метою служби управління персоналом з точки зору економічної безпеки є виявлення, контроль, ліквідація і моніторинг потенційних загроз, які можуть виникнути зі сторони персоналу. Для служби управління персоналом всі кандидати на посаду в компанію, разом зі справжніми співробітниками, повинні розглядатися як потенційна загроза кадровій безпеці. У табл. 1 наведені потенційні загрози економічній безпеці підприємства з боку персоналу. Для ефективної діяльності щодо забезпечення кадрової безпеки співробітники служби управління персоналом повинні мати доступ до всієї необхідної інформації, яка стосується діяльності компанії та персональних даних співробітників компанії. Кадровій службі також необхідно брати участь у формуванні корпоративної культури, що сприятиме реалізації стратегії кадрової безпеки, та в стратегічному плануванні безпеки підприємства, а також реалізовувати власні ініціативи. Ще одним із способів забезпечення економічної безпеки на підприємстві є контроль з боку адміністративного апарату. Такий вид контролю необхідний для перевірки виконання режимів, регламентів, наказів, нормативів тощо. Такі заходи спрямовані на виховання в співробітників корпоративних та етичних норм, яких потребує підприємство.

## **Питання 2.**

Серед вітчизняних і закордонних дослідників немає єдиного визначення терміна «економічна безпека», але, разом з тим, нема і принципових розбіжностей в підходах до трактування даної економічної категорії. Більшість авторів вважають, що економічна безпека підприємства — стан захищеності підприємства від небажаних впливів, як зовнішнього так і внутрішнього характеру, при максимально ефективному використанні потенціалу підприємства. Це достатньо широке поняття, яке включає в себе матеріальну, фінансову, силову, інформаційну, техніко-технологічну, правову, а також кадрову безпеку, яка є одним з основних факторів економічної безпеки підприємства. Однак, кожна з зазначених складових економічної безпеки підприємства пов'язана з діяльністю персоналу. Розгляд персоналу як системоутворюючого елемента економічної безпеки зумовлений дедалі зростаючою роллю людського фактору в сфері економіки, техніки і технології. Тому постає питання визначення сутності поняття безпеки персоналу як складової системи економічної безпеки підприємства.

Так само як і в випадку з поняттям «економічної безпеки підприємства», існують різні підходи щодо визначення та розуміння сутності поняття «безпека персоналу». Так, Н.Швець розглядає його як процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і погрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими

відносинами загалом. Кіріченко О.А. пов'язує безпеку персоналу з правовим та інформаційним забезпеченням процесу управління кадрами: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка регулюючих нормативних документів, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом, що в сукупності становить функції (задачі) безпеки персоналу. Виходячи з таких трактовок поняття «безпека персоналу» підприємства можна визначити, що його можна розглядати як комплекс наступних взаємопов'язаних елементів: безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна, професійна та анти конфліктна безпека ризиків підприємства, які націлені на встановлення та впорядкування трудових і соціокультурних відносин, що забезпечують прибуткову діяльність підприємства. Економічна безпека підприємства прямо пов'язана з економічною поведінкою її персоналу, що знаходиться під впливом таких факторів як: технічний рівень виробництва, нормування, оплата й умови праці, задоволеність працею, морально-психологічний клімат у колективі, освітній і культурний рівні працівників.

Необхідність постійного дотримання економічної безпеки зумовлюється об'єктивно необхідним забезпеченням стабільності функціонування підприємства та досягнення ним головних цілей своєї діяльності. Головне питання економічної безпеки підприємства пов'язане зі спроможністю керівництва і менеджерів уникнути можливих загроз, а при необхідності і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних впливів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Вирішення цього питання забезпечує ефективне функціонування та продуктивну роботу операційної системи, якість фінансово-господарського механізму підприємства, економічне використання ресурсів, забезпечення певного рівня умов праці персоналу, а також постійного стимулювання наявного потенціалу та його стабільного розвитку.

Стабільність розвитку персоналу забезпечує його якість. Дана проблема набуває нової, особливої актуальності в Україні із поглибленням ринкових відносин, загостренням конкуренції. Оскільки якість продукції, робіт та послуг є одним з найважливіших чинників успішної діяльності підприємства, існує необхідність постійного вдосконалення методів забезпечення та управління якістю персоналу, як універсальної економіко-організаційної категорії та складової економічної безпеки підприємства. Таким чином, для кожного конкурентоспроможного підприємства, якість персоналу є невід'ємною складовою економічної безпеки підприємства.

Якість персоналу, як складова системи економічної безпеки підприємства, це процес запобігання негативним впливам, викликаними ризиками та загрозами з боку персоналу, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому на економічну безпеку. На якість персоналу безпосередньо впливають зовнішні та внутрішні фактори, які стосуються усіх сфер і аспектів існування людини і обумовлюють тим самим рівень якості життя в цілому. При цьому відповідальність за забезпечення кадрової безпеки лягає на плечі менеджера по роботі з персоналом. За статистикою, співвідношення зовнішніх і внутрішніх загроз для компанії співвідноситься як 20 до 80. Тобто 4 / 5 всіх проблем народжуються всередині компанії, в рядах своїх співробітників.

Впорядкувати загрози якості персоналу як складової економічної безпеки підприємства можна за кількома параметрами: по етапу взаємодії між працівником і підприємством - ті, які виникають при прийомі на роботу, під час трудової діяльності працівника на підприємстві і при звільненні; по видам деструктивної поведінки персоналу - порушення техніки безпеки, крадіжки і шахрайство, руйнування згуртованого морального клімату; по видам прикладів неефективної роботи відділу по роботі з персоналом - за відсутності моніторингу, хибності будь-яких висновків, відсутності системи контролю.

### **Питання 3.**

Саме служба управління персоналом виконує функції відбору, набору, оцінки робітників; сприяє мінімізації негативних впливів з боку персоналу.

Основними напрямками кадрової політики підприємства повинні бути: визначення потреб у робочій силі як по кількості, так і по якості, форм її залучення й використання. Це відноситься як до підвищення кваліфікації, постійного розвитку персоналу, так і до створення умов для повного прояву стимулів до високопродуктивної праці з боку кожного працівника, виключенню передумов до появи неблагонадійних співробітників, які у першу чергу небезпечні схильністю до розголошення службової інформації й комерційної таємниці. Високий рівень дисципліни; зростання чисельності кваліфікованих кадрів, зниження плинності кадрів, досягнення високого освітнього рівня та компетентність керівників є основними ознаками зниження кадрових ризиків, а отже напрямками, що забезпечують економічну безпеку підприємству. Саме тому, один з показників економічної безпеки на сьогоднішній день є рівень освіти персоналу, який потрібно мотивувати, стимулювати та заохочувати до ефективної праці, що забезпечить економічну безпеку (збільшення прибутку) та економічний розвиток підприємства (підвищить конкурентоспроможність).

У сучасному суспільстві основними факторами виробництва є знання й інтелектуальний капітал, що, в свою чергу, викликає необхідність генерації високого людського капіталу, необхідного для стійкого економічного, соціального, культурного й природного розвитку. Інтелектуальний капітал стає основним джерелом процвітання та економічної безпеки підприємства.

Висновки. На сьогодні безпека персоналу є головною та складнішою складовою частиною системи економічної безпеки підприємства. Тому нові методи загальної системи управління підприємства з метою забезпечення його безпеки і стабільності повинні сприяти впровадженню програм соціального розвитку, як комплексного документа і важливої складової фінансово-господарської діяльності з відображенням у ній інвестування в людський капітал, формування корпоративної культури, усіх складових зростання продуктивності праці, у тому числі за рахунок зростання якості персоналу. Від якості персоналу залежить те, наскільки впевнений може бути керівник підприємства в компетентності своїх співробітників і у тому, що підприємство не піддасться небезпеці з вини персоналу.

### **Тема 3. Екзогенні та ендогенні ризики кадрової безпеки організації**

1. Екзогенні (зовнішні) фактори: соціальні, політичні, етнічні, релігійні, культурні тощо

2. Ендогенні (внутрішні) фактори: невідповідність посади, низька мотивація, невідповідні критерії відбору персоналу, схильність до девіації.

### **Питання 1.**

Як було зазначено, визначення «кадрова безпека» є складним та багатогранним, яке інтерпретується: як процес попередження негативних впливів на безпеку шляхом зменшення ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом; як запобігання негативних впливів з боку персоналу компанії на всі елементи економічної безпеки; як стан захищеності організації при якому всі негативні впливи з боку співробітників підприємства зводяться до мінімуму. Отже, як було досліджено раніше, кадрова безпека підприємства являє собою безперервний процес управління персоналом, спрямований на запобігання зовнішнього та внутрішнього впливів на підприємство. Основними завданнями даного процесу є визначення реальної потреби в робочій силі та її відповідність вимогам підприємства. Проте, важливе місце у кадровій політиці, на всіх етапах діяльності підприємства є: своєчасне виявлення потенційних і реальних загроз від співробітників. Даний процес ґрунтується на зібранні інформації, аналізі й оцінці настроїв у колективі тощо. Ураховуючи специфіку об'єкта дослідження, кадрової безпеки, варто зазначити, що основою даного процесу є запобігання, запобігати загрозам. Кадрові ризики, з якими стикаються підприємства, мають екзогенне та ендогенне походження. Найбільш розповсюдженими зовнішніми факторами завдання збитку підприємству є переманювання конкурентами кращих співробітників. Конкуренти, зазвичай, пропонують кращі умови праці, вищу оплату та різноманітні мотиваційні заходи. Поряд із переманюванням, негативним фактором зовнішнього походження є продаж або розголошення конкурентам комерційної таємниці співробітниками підприємства. З метою запобігання даним факторам необхідно мінімізувати доступ до таємниць підприємства та здійснювати постійний контроль за рівнем задоволення особистих потреб працівника та його настроями. Внутрішніми ризиками, які можуть завдати шкоду підприємству є невідповідність кваліфікації співробітників відповідно до посад, низька система мотивації, несумлінне виконання персоналом власних посадових обов'язків та низькі критерії добору персоналу.

Зовнішні загрози безпосередньо не залежать від волі і свідомості співробітників компанії, але при цьому збитків завдають діяльності (незалежно на якому рівні і в якому розмірі). Наприклад, мотиваційна система співробітників у конкуруючої організації може бути визначальним фактором при звільненні працівника. В даному випадку той факт, що у конкурентів краще опрацьована система по мотиваційної складової не була загрозою але при порівнянні двох компанії - стала вирішальним перевагою. До внутрішніх загроз негативних факторів впливу відноситься невідповідність кваліфікації працівника вимогам, що пред'являються компанії, слабка (не пропрацює) система з навчання працівників, неякісна первинна перевірка претендентів в кандидати, неграмотна соціальна і корпоративна політика підприємства в цілому, відсутність стратегії розвитку і вдосконалення кадрової системи, в тому числі і кадрової безпеки. Ці речі наносять будь-якій компанії в тій чи іншій мірі

не тільки іміджевий збиток, але і фінансовий, економічний. Класифікувати загрози кадрової безпеки підприємства треба за різними параметрами. По етапу взаємодії між співробітниками та організацією в період виконання трудових обов'язків.

#### **Тема 4. Організаційні девіанти та їх вплив на безпеку соціальних організацій.**

##### **1. Поняття організаційних девіантів.**

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

###### **Питання 1.**

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 між формальними й реальними нормами. В цьому випадку девіантність 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 заздальгідь 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'єднує людей певного типу, які мають більш високу вірогідність скоїти девіантний вчинок, небезпечний для організації. Ще раз підкреслимо: теоретично кожен

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.

### **Питання 2.**

«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 вигорання, по-друге, тих, хто не відповідає професії чи займаній посаді; по-третє, персонал у стані аномії. Більш докладно про ці категорії та небезпеки і ризики, з ним пов'язані, ми розглянемо нижче.

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.

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 криминологічною 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.

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10

### **Тема 5 Адиктивна поведінка: сутність, підходи до її пояснення.**

1. Визначення адиктивної поведінки в соціології, психології, кадровій роботі.
2. сторичні витоки проблеми адиктивності
3. Види адиктів, їх характеристики. Загрози адиктивної поведінки.

#### **Питання 1.**

Адиктивна поведінка – один із різновидів девіантної поведінки, що характеризується непереборним бажанням переживати інтенсивні емоції за допомогою штучної зміни свого психічного стану внаслідок вживання деяких речовин або постійної фіксації уваги на певних видах діяльності. Адиктивну особу відрізняють: прагнення до відходу від реальності та ознаки особистісної незрілості (невираженість інтелектуальних та духовних інтересів, моральних норм, нестійкість, безвідповідальність, почуття стадності та ін.).

Виділяють наступні психологічні особливості осіб із адиктивними формами поведінки:

- знижена стійкість щодо труднощів повсякденного життя поряд із достатньою стійкістю у кризових ситуаціях;
- прихований комплекс неповноцінності у поєднанні з зовнішніми проявами неперевершеності;

- зовнішня соціабельність у поєднанні зі страхом перед стійкими емоційними контактами;
- неправдивість;
- прагнення звинувачувати інших, знаючи, що вони невинні;
- уникнення відповідальності за прийняття рішень;
- стереотипність поведінки;
- залежність;
- високий рівень тривожності.

Н. Пезешкіан виділяє чотири форми адиктивної поведінки як відходу від реальності: 1) відхід у тіло – фізичне або психічне «удосконалення» себе; 2) відхід у роботу – концентрація на службових справах (навчанні); 3) відхід у контакти або самотність – постійне прагнення до спілкування або, навпаки, до усамітнення; 4) відхід у фантазії – життя у світі ілюзій та фантазій. У контексті останньої форми найчастіше йдеться про алкоголізацію, наркотизм, токсикоманію та різного роду нехімічні залежності, серед яких у теперішній час найбільш розповсюдженими є Інтернет-адикція та ігроманія.

Хімічні адикції характеризуються системним споживання психоактивних речовин, непереборним потягом до постійного вживання обраної речовини, відчуваючи при цьому значні труднощі в добровільному припиненні.

Об'єктом залежності при нехімічних адикціях стає поведінковий паттерн, а не психоактивні речовини. Вирізняють наступні форми нехімічних залежностей: піроманію, kleptomанію, геймблінг (залежність від азартних ігор), комп'ютерну залежність або інтернет-залежність, адикцію відносин, сексуальну, любовну адикції, роботоголізм, адикцію до витрачання грошей, прослуховування ритмічної музики, залежність від фізичних вправ, потяг до духовного пошуку, владолубство, залежність від ризикованого водіння автомобіля (синдром Тоада) та ін.

## **Питання 2.**

Психоактивні речовини відомі людству протягом декількох тисяч років. Вони вживалися людьми різних культур, з різними цілями: під час релігійних церемоній, для відновлення сил, для змінювання свідомості, для зняття болю і дискомфорту.

Вже до початку письменства є докази, що люди знали і використовували психоактивні хімічні речовини: алкоголь і рослини, споживання яких впливає на свідомість. Археологічні дослідження засвідчують, що вже в 6400 р. до н.е. люди знали пиво й інші алкогольні напої. Очевидно, процеси бродіння були відкриті випадково (виноградне вино, наприклад, з'явилося лише в 4-3 ст. до нашої ери). Першим письмовим свідченням використання одурманюючих речовин є розповідь про пияцтво Ноя з Книги буття. Використовувалися й різні рослини, які викликають фізіологічні та психологічні зміни, як правило, у релігійних церемоніях або під час медичних процедур. Прикладом є використання на Близькому Сході в 5 тис до н.е. «злаку радості» (напевне, опійного маку). Близько 2700 р. до н.е. в Китаї використовували коноплю (у вигляді чаю): імператор Шен Нунг наказав своїм підданам приймати її як ліки від подагри і від розсіяності. Люди кам'яного віку знали опіум, гашиш і кокаїн, використовуючи ці препарати для зміни свідомості (в релігії) і перед битвою. На стінах поховання індіанців Центральної і Південної Америки є образи людей,

які жують листя коки (один із способів прийому кокаїну), починаючи з середини 3 тис. до н.е.

П'ять тисяч років тому стали відомими психоактивні властивості маку, його використовували шумери. Пізніше про лікувальні властивості маку (опіуму) дізналися в Персії та Єгипті (рецепт завезли з Вавилону). Опіум використовували в медичних цілях греки і араби. В VIII ст. араби розширили межі вирощування маку від Малої Азії до Індії та Китаю. Світова історія зафіксувала випадки масового отруєння речовинами рослинного походження. В 994 р. вмерло сорок тисяч французів. В Європу опіум завезли в XIII ст. з Близького Сходу хрестоносці.

При цьому слід мати на увазі, що застосування препарату в одній культурі не дає нам права вважати, що в інших культурах в той же час люди знали цей наркотик і вживали його. Як і зараз, у вживанні наркотиків людьми різних культур є схожість і відмінності.

Протягом всієї історії людства контакти між далекими культурами відбувалися через торгівлю та у військових походах. Наприклад, в результаті хрестових походів і подорожі Марко Поло європейці дізналися про опіум і гашиш, поширений на сході. Пізніше подорожі європейців (британських, французьких, португальських та іспанських) до Америки принесли нові відкриття. Основні психоактивні речовини, завезені до Європи з Америки – кокаїн (з Південної Америки), галюциногени (з Центральної Америки) і тютюн (з Північної Америки). Як засвідчують дослідження, між культурами відбувався двосторонній обмін. Батьківщина кавового дерева – Ефіопія. Європейці зустрілися з кавою в XVII ст., моряки завезли кавові зерна в Південну Америку, яка зараз є основним виробником кави. Крім того, з Європи до Америки прийшов технологія виробництва алкоголю шляхом перегонки, а в Чилі в 1545 р. з'явилася конопля.

До початку XX ст. не існувало практично ніяких обмежень на виробництво і споживання наркотиків. Іноді мали місце спроби зменшити або запобігти використанню деяких речовин, але вони були недовгими і, зазвичай, невдалими. Наприклад, тютюн, кава і чай спочатку в Європі зустріли в багнети. Перший європеєць, який публічно вжив тютюн – супутник Колумба Родріго де Херес – в Іспанії був відправлений в'язницю, оскільки влада вирішила, що в нього вселився диявол. Було декілька спроб оголосити поза законом каву та чай.

Відомі й випадки, коли держава не забороняла наркотики і, навіть, сприяла процвітанню торгівлі. Найкращим прикладом тут є конфлікт між Британією і Китаєм у середині XIX ст. Він одержав назву опіумних війн, оскільки англійські торговці ввозили опіум до Китаю. До середини XIX ст. мільйони китайців стали залежними від опіуму. На той час Китай був світовим лідером споживання опіуму, який вирощували в Індії та завозили в країну англійці. Британці не хотіли скорочувати опіумну торгівлю: по-перше, вона давала великі прибутки, по-друге, в самій Англії не спостерігалось сплеску наркоманії, хоча опіум широко застосовувався в медицині.

Це призвело в 1842 р. до першої опіумної війни, в якій більш могутній воєнно-морський флот Великобританії примусив китайців знову відкрити двері британському наркотику. Через 15 років, в 1857 р. спалахнула друга опіумна війна, в якій до Великобританії приєдналися Франція і США. Китай програв і

цю війну. Для припинення відтоку золотого запасу і врятування країни від інфляції Китай розпочав вирощувати власний опіумний мак. Мільйони китайців проводили більшу частину свого життя в опіумних курильнях, у наркотичному сні.

Опіумна торгівля був скорочена і, врешті-решт, закінчилася лише на початку ХХ ст., коли розгорнулася всесвітня кампанія за дозвіл використовувати препарат тільки для медичних цілей (як знеболююче).

З розвитком суспільного життя з'явилися особи, які виконували особливі функції: вожді племен, чарівники, маги, шамани, жерці. В давнині право вживання наркотиків мали лише вони, і лише з певною метою; для простих смертних на такі засоби накладалося табу, а їх рецепти зберігалися в таємниці. Таким чином привілейовані класи оберігали народ від самознищення.

Перший медичний препарат, виготовлений із опіуму, прописав хворому Парацельс в ХУІ ст. В ХУІІІ ст. англійський лікар Томас Сайденхем відкрив новий спосіб отримання опіуму і назвав цей препарат своїм іменем. Перші препарати опіуму мали назву «Лауда». В 1805 р. аптекар Зертюрнет виділив перший алкалоїд опіуму і дав йому назву «морфін», в 1832 р. Робіке виділив кодеїн, а в 1848 р. Мерк виділив з опіуму папаверін. Але переворотом став 1853 р. В цьому році лікар з Единбургу Александр Буд винайшов голку для підшкірних ін'єкцій, і прийом морфіну, опіуму та інших алкалоїдов став більш ефективним. Внаслідок цього виникло хибне уявлення, що таке вживання не призводить ні до фізичного, ні до психологічного звикання. До кінця ХІХ ст. опіум став застосовуватися майже в усьому світі.

Не зайве згадати, що батько психоаналізу З. Фрейд в 1884 р., ще будучи молодим неврологом, вживав деякий час кокаїн у часи депресії і навіть радив своїм знайомим використовувати кокаїн як обезболююче. Своє перше враження від дії кокаїну від описав наступним чином: «Малі дози цих ліків винесли мене на вершину. Тепер я збираю матеріал, щоб скласти оду на честь цієї чарівної речовини».

В листах до своєї нареченої Марти він назвав кокаїн «чудодійними ліками». Пізніше, коли один із його пацієнтів впав у психоз, викликаний кокаїном, у нього з'явилися кошмарні галюцинації, Фрейд злякався і відмовився від його використання. Він навіть став рішучим противником використання кокаїну в психіатрії.

1938 р. став дуже важливим для історії наркоманії. В цьому році швейцарський хімік Альберт Хоффман синтезував лизергінову кислоту, що стало початком масового вживання наркотиків у межах, що не мали прецеденту в історії людства. Через декілька років, цілком випадково Хоффман став першим, хто випробував дію нової речовини на собі. Як це часто буває, він не знав, що саме відкрив. Ось що він писав про ЛСД-25: «П'ятниця... я повинен припинити роботу в лабораторії... мене охопило якесь дивне почуття непокою та легкої приглушеності... Я дома, лежу на підлозі і повільно поринаю в деліріум, про який я не можу сказати, що він мені неприємний. Він характеризується виключно збуджуючими фантазіями. Я лежу в напівсвідомому стані з закритими очима... мене охоплюють фантастичні відіння незвичайної реальності з інтенсивною грою фарб – як у калейдоскопі».

Після експериментів Хоффмана з ЛСД наркотик був занесений у групу психозомиметичних засобів, оскільки була підтверджена його здатність викликати в людини незвичні стани, схожі на психоз. Так після відкриття мескаліну і виділення його з мексиканського кактуса в світі галюциногенних наркотиків з'явився ще один. В 1950 р. зразки цих двох наркотиків були розіслані провідним психіатрам світу з метою лабораторного та клінічного дослідження препаратів, що, як вважалося, повинне було допомогти сутність та походження шизофренії. Попередні результати виявилися досить суперечливими, оскільки наркотик застосовувався в різних умовах і за відсутності будь-якого досвіду.

На прикладі опіумних війн ми бачимо, як здійснювалася політика поширення масового вживання наркотиків із метою підкорення одних держав іншим, з усіма жахливими наслідками, що впливають на психічне здоров'я нації в наступних поколіннях.

Масове вживання наркотиків у Європі розпочалося в ХІХ ст., в період, коли група інтелектуальних авантюристів почала експериментувати над власною свідомістю. Французький лікар Моро де Тур привіз із Алжиру «давамеску» – печиво з гашишу. Ефект був вражаючим, особливо для групи літераторів, серед яких були Шарль Бодлер та Теофіл Готьє. Скоро був організований «Клуб любителів гашишу» з центром в готелі «Пимодан» в Парижі. Члени цього клубу регулярно зустрічалися і вживали гашиш у кількостях, які сьогодні оцінюються як дуже великі.

Ці два письменники описали свої переживання щодо гашишу та опіуму: Бодлер – в «Неприродному раю» і поемі про гашиш. Т. Готьє писав: «Мій слух розширив свої межі; я чув звучання кольорів: зелені, червоні, сині й жовті кольори набігали не мене хвилями і ці хвилі не змішувалися». Пізніше в цей клуб вступили й інші письменники та поети того часу, найвідоміші з них – П. Верлен і А. Рембо.

На початку ХХ ст. американський письменник Ф. Ладлоу пропагує вживання марихуани та описує власні враження від її дії. Підвищується інтерес і до інших засобів, здатних змінювати стан психіки. Особливої популярності набув закис азоту (веселящий газ). Видатний американський психолог Уільям Джеймс випробував цей наркотик та опублікував свої враження, поставивши на перший план релігійне значення відчуттів, що виникають під дією психоактивних наркотиків. Експеримент із мескаліном став для У. Джеймс невдалим, але й пізніше він був упевнений, що хімічні речовини можуть викликати в свідомості людини містичні стани і зробити духовне життя людини багатшим.

У ХХ ст. в Європі та Америці вживали практично ті ж самі наркотики. Цікаво, що багато нових або «добре забутих старих наркотиків» вперше почали вживатися в США, а потім вони поширилися на інші країни, так що Америка завжди задавала тон в міжнародному вживанні наркотиків.

Перш ніж завершити історичний огляд, слід звернути увагу на багаторічний зв'язок між вживанням наркотиків як психоактивних речовин та їх використанням для іншого призначення. Багато з цих препаратів свого часу використовувалися в лікувальних цілях. Медицина не відразу стала наукою, як ми її знаємо зараз. Навіть в ХХ ст. широко використовувалися різні народні

засоби і так звані «патентовані ліки». Можливо, найкращим прикладом є опіати (опіум і морфін), які протягом XIX ст. застосовувалися при лікуванні ревматизму, лихоманки, білої гарячки, застуди тощо. Опіати були анестетиками при хірургічних операціях. Лікарі широко використовували опіати і часто призначали їх хворим, погано уявляючи, як вони впливають на організм. Вони лише знали, що опіати здатні полегшити біль і інші, здебільшого незрозумілі, симптоми. На жаль, таке широке застосування призвело до значного збільшення кількості людей, які потрапили у фізичну залежність від цих речовин. Що до наркотиків є звикання, стало чітко зрозуміло лише в кінці XIX ст.

Можна навести й інші приклади. Хлороформ і ефір був розроблені для анестезіології, але вони також використовувалися не за медичним призначенням. В історії кокаїну був період, коли його використовували для лікування депресії і полегшення болю. Його навіть використовували для лікування опіумної наркоманії! У другій половині XIX ст. лікарі застосовували марихуану при безсонні та нервових розладах, але цей список менший, ніж для опіатів. У XX ст. ми були свідками появи синтетичних стимуляторів амфетамінів, і деякі з них довго продавалися без рецепту.

Важливо зрозуміти, що в медицині (народній чи традиційній) використання психоактивних речовин для лікування та для немедичних цілей завжди тісно пов'язані. Такі речовини в медицину часто приходять із релігійних обрядів і знахарської практики. У наші дні звичною є ситуація, коли лікарські препарат починають використовувати як наркотики. У будь-якому разі, відділити медицину і наркотики неможливо.

### **Питання 3.**

*Мотивацією* поведінки адиктивних осіб є спроба змінити спосіб життєдіяльності, який найчастіше визначається ними в поняттях «сірий», «нудний», «монотонний», «апатичний». Таким людям не вдається знайти в реальності які-небудь сфери діяльності, здатні надовго привернути увагу чи викликати виразно позитивну емоційну реакцію. В той же час адиктивна активність має вибіркового характер – особа може проявляти незвичайну активність за для досягнення мети, яка (нехай і тимчасово) приносить задоволення, відволікає зі світу емоційної стагнації (бездушності).

Виділяють декілька основних *мотивів вживання алкоголю і наркотичних речовин*, тобто спонукання до виникнення хімічних адикцій.

1. Прагнення пом'якшити або усунути явища емоційного дискомфорту (душевного неблагополуччя, страху, тривоги тощо).

2. Гедоністичні прагнення – якщо в попередньому випадку йдеться про приведення емоційного стану в норму з пониженого, то гедонізм сприяє підвищенню нормального (непониженого) настрою. Спрямованість гедонії виявляється в отриманні задоволення, переживання почуття радості.

3. Прагнення активації поведінки – ґрунтується не на ейфоризуючому, а на активуючому ефекті речовини. Цей мотив спонукається потребою вивести себе зі стану пасивності, байдужості, апатії і бездіяльності за допомогою речовин, що провокують незвичайну, поза межню жвавість реакції і активність, у тому числі – ризиковану поведінку. Особливо важливою стає стимуляція сексуальної активності і досягнення «рекордних результатів» в інтимній сфері.

4. Субмісивна мотивація – відображає нездатність людини відмовитися від пропонуваного оточуючими алкоголю або наркотичних речовин і обумовлюється залежними рисами (боязкістю, соромливістю, конформністю, тривожністю, обережністю в спілкуванні), при яких індивід прагне уникати ситуацій осуду (зокрема, за небажання «за компанію» спожити спиртні напої).

5. Псевдокультурна мотивація – ґрунтується на світоглядних установках і естетичних пристрастях особи. Людина розглядає вживання алкоголю або наркотичних речовин крізь призму «вишуканості смаку», причетності до кола «обраних». Тут більшою мірою важливе не саме вживання речовин, а демонстрація цього процесу оточуючим.

Можна стверджувати, що одним із вагомих критеріїв схильності індивіда до адиктивних форм поведінки є розузгодження психологічної стійкості у ситуаціях буденних відносин і криз. У нормі, як правило, люди легко («автоматично») пристосовуються до вимог буденного (побутової) життя і важче переносять кризові ситуації. Вони, на відміну від осіб із різноманітними адикціями, прагнуть уникати криз і нетрадиційних подій. Класичним антиподом адиктивної особи виступає «пересічний громадянин» – особа, яка живе інтересами сім'ї, родичів, близьких людей і добре пристосована до такого життя. На відміну від нього, адиктивній особі, навпаки, неприємне традиційне життя з його засадами, розміреністю і прогнозованістю, коли «ще при народженні знаєш, що і як відбудеться...». Передбаченість, заданість власної долі стає дратуючим моментом для адиктивної особи. Кризові ж ситуації з їх непередбачуваністю, ризиком і вираженими афектами виявляються для неї тим підґрунтям, де можна знайти впевненість в собі, самоповагу і відчуття переваги над іншими. У адиктивної особистості спостерігається феномен «жадання гострих відчуттів» (В.А. Петровський), що характеризується спонуканням до ризику, обумовленим досвідом подолання небезпеки.

Разом із тим, об'єктивно і суб'єктивно *погана переносимість труднощів повсякденного життя*, постійні докори в непристосованості і відсутності життєлюбства з боку близьких та оточуючих формують у адиктивних осіб прихований «комплекс неповноцінності». Вони страждають від того, що відрізняються від інших, від того, що не здатні «жити, як люди».

Проте такий тимчасово виникаючий «комплекс неповноцінності» обертається гіперкомпенсаторною реакцією: від заниженої самооцінки індивіди переходять відразу до завищеної, минаючи адекватну. Поява почуття переваги над оточуючими виконує функцію психологічного захисту, сприяючи підтримці самоповаги в несприятливих мікросоціальних умовах – умовах конфронтації особи з сім'єю або колективом. Почуття переваги засновується на порівнянні «сірого обивательського болота», в якому знаходяться оточуючі, зі «справжнім, вільним від зобов'язань життям» адиктивної людини.

Враховуючи той факт, що тиск на таких людей з боку соціуму виявляється достатньо інтенсивним, адиктивним особам доводиться підстроюватися під норми суспільства, грати роль «свого серед чужих». Внаслідок цього вони навчаються формально виконувати ті соціальні ролі, які йому нав'язуються суспільством (зразкового сина, чемного співбесідника, добродішного колеги). Зовнішня *соціабельність, легкість* налагодження контактів супроводжується маніпулятивною поведінкою і поверхневістю емоційних зв'язків. Така людина



страшитися *стійких і тривалих емоційних контактів* внаслідок швидкої втрати інтересу до однієї і тієї ж людини або виду діяльності і побоювання приписування відповідальності за яку-небудь справу.

*Прагнення говорити неправду, як риса адиктивної особи, прагнення одурювати оточуючих, а також звинувачувати інших у власних помилках і промахах* витікають із структури адиктивної особи, яка намагається приховати власний «комплекс неповноцінності», обумовлений невмінням жити відповідно до засад і загальноприйнятих норм.

*Базисною характеристикою великої кількості адиктивних осіб є залежність*, яка наприклад, може проявлятися у поганій переносимості самоти – готовності до значних зусиль, щоб її уникнути; відчуття спустошеності або безпорадності, коли обривається близький зв'язок; охопленість страхом бути знехтуваним; легка ранимість при щонайменшій критиці або несхваленні з боку інших, тощо.

В етіології адиктивної поведінки представлені *біологічні, соціальні та психологічні чинники*.

Біологічні концепції розглядають наркозалежність поведінку як хворобу, спричинену аномальним функціонуванням окремих частин організму. Зокрема, основною причиною наркозалежної поведінки вважається аномальне функціонування головною мозку та ендокринної системи, а саме дефекти нейротрансмітерів, гормонів та рецепторів, а також інших генетичних чинників, які допоки чітко не визначені.

Зокрема, *стосовно зловживання психоактивними речовинами* Т.Б. Дмитрієва, узагальнюючи праці провідних фахівців, виділила наступні основні біологічні концепції: генетична, генетотрофічна, етанолова (наркоманічна), адренохромна, ендокринопатична, біоенергетична та системна.

*Генетична концепція* спирається на дані, отримані клініко-генеалогічним і близнюковим методами, які свідчать про роль спадкової схильності до наркозалежності, а також на дані молекулярно-біологічних досліджень, які вказують на те, що індивідуальна схильність до наркозалежності визначається особливостями функцій «системи підкріплення» мозку, різною організацією діяльності катехоламінової системи та її контролем з боку генетичного апарату.

*Генетотрофічна концепція* пояснює появу наркозалежності спадково обумовленими порушеннями метаболізму, в основі якого лежить дефіцит енергії та висока погрєба в деяких відсутніх в організмі нутрієнтах.

*Етанолова (наркоманічна) концепція* пояснює появу адиктивної поведінки наявністю чи відсутністю (дефектністю) ферменту, який метаболізує психоактивну речовину. Зокрема, для алкогольної адикції наявність ферменту алкоголь-дегідрогенази сприяє розвитку алкоголізму, а його відсутність – гострим інтоксикаціям без переживання ейфорії. Згідно даної концепції, люди поділяються на алко(нарко)резистентних та алко(нарко)нерезистентних. Європейці за цією концепцією вважаються алконерезистентними, тоді як азіати – навпаки.

*Адренохромна концепція* розглядає наркозалежну поведінку як наслідок порушення біохімічного обміну, що призводить до хронічної психічної напруги, яка залежить від співвідношення в організмі адреналіну та продуктів його катаболізму (адренохрому і адренोलютину), а також його попередників, тобто

чим більше в організмі адреналіну і менше його метаболітів, тим більше виражене напруження.

*Ендокринопатична концепція* пояснює появу наркозалежності поведінки як наслідок первинної дисфункції в ендокринній системі, коли для адекватних емоційних реакцій необхідна постійна штучна стимуляція. Психоактивні речовини виступають такими стимуляторами, впливаючи на гіпофіз, вони активують ендокринну систему.

*Біоенергетична концепція* виходить з того, що психоактивні речовини впливають, перш за все, на водно-іонну структуру організму, порушуючи її стабільність. При хронічній інтоксикації виникає патологічна архітектоніка водно-іонної системи з резонансною спектральною пам'яттю. Резонансне налаштування біоенергетичної системи потребує постійного вживання психоактивних речовин, що призводить до втрати резистентності біоенергетичних структур організму та фізичної залежності.

*Системна концепція* зводиться до того, що біологічні синдроми залежності ідентичні, незалежно від приналежності психоактивних речовин, і пов'язані зі специфічними порушеннями функцій дофамінової нейромедіаторної системи, що посилюються при регулярних прийомах психоактивних речовин.

Але більшість дослідників переконана, що біологічні чинники не можуть повністю пояснити схильність індивіда до наркозалежності. Більш важливими є *соціокультурні та психологічні чинники*.

*Соціальна модель* дає можливість краще зрозуміти наркозалежну поведінку через аналіз зовнішніх впливів на індивіда. Наприклад, це відсутність соціальної впевненості, непередбачуваність соціально-економічної ситуації, безробіття та ін., а також вплив на поведінку особи таких її соціально-психологічних характеристик, як статус (позиція) та соціальні ролі.

*Психологічні концепції* наркозалежної поведінки вибудовуються у певній психологічній системі.

Так, *когнітивна психологія* пояснює механізми наркозалежної поведінки наявністю неадаптивних думок, які заважають справитися з життєвими ситуаціями, що викликають внутрішню дисгармонію, хворобливі емоційні реакції. Неадаптивні думки характеризуються автоматичністю, слабким усвідомленням та резистентністю.

Терапевтичний підхід у рамках когнітивної психології передбачає допомогти людині розпізнати і змінити свої помилкові когнітивні процеси та структурувати свої життєві ситуації. Основна увага приділена тому, як люди можуть покращити своє сприйняття і подолання ситуацій шляхом виконання різних когнітивних вправ.

*Гуманістична психологія* приписує причинність наркозалежної поведінки специфіці «образу Я», який має тенденцію до самоактуалізації та потребу реалізувати свої вроджені потенційні можливості. Така поведінка розглядається як захисний механізм при порушенні самоактуалізації і є ознакою «неприспосованої особистості» (К. Роджерс).

Згідно з *класичним психоаналізом*, наркозалежна поведінка розглядається як регресія – повернення загальної психосексуальної організації до ранніх етапів розвитку. На думку психоаналітиків, ефективним терапевтичним

підходом до подолання наркозалежної поведінки є сублимація, тобто переключення енергії на соціально і культурно прийнятну діяльність.

*Біхевіоральна психологія* вважає, що людські дії обумовлені її життєвим досвідом. Серед важливих чинників виникнення наркозалежної поведінки називається страх перед певними ситуаціями ризику, травмуючими ситуаціями тощо. *Еко-біхевіоральна психологія* (Р. Беркер) великого значення надає впливу на поведінку девіанта оточуючої обстановки, в яку він вписаний, виступаючи її керівним початком («поведінковий сетінг»).

В межах *соціального конструктивізму* (Герман, Харч, Векслер та ін.) наркозалежна поведінка розглядається як наслідок дисфункції родини, спільноти чи суспільства. Терапія у цьому випадку передбачає перебудову соціальних перспектив особистості.

## **Тема 6. Адикти в організаціях: основні небезпеки, метод ідентифікації та робота з адиктами.**

- 1. Адиктивна поведінка та її небезпека для організації.**
- 2. Ідентифікація осіб з алкогольним і наркотичним типами залежності. Робота з особами, що страждають на хімічний тип залежності**
- 3. Особи з нехімічним типом залежності**
- 4. Особи з психічними і психологічними розладами**

### **Питання 1.**

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 впливає 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.

Адикти з не хімічними різновидами залежності є менш загрозливим явищем, по-перше, через їх порівняно меншу кількість, по-друге, їх девіантність, 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 програвшів 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 розглядати 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 захворювання.
- 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.

## **Питання 2**

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 ситуацією для організації, бо людина у стані алкогольного або наркотичного сп'яніння на робочому місці – 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.

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.

### **Питання 3.**

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.

### **Питання 4.**

У кожному суспільстві (соціальной 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 повинні 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 риса 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 званій «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.

Література: 1, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 13, 14-18

## **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**

#### **Питання 1.**

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 місць 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 повернути крупномасштабні афери.

## Питання 2.

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.

Загально-кримінальна злочинність може мати масовий характер, і вона зводиться переважно до двох складів злочину: крадіжка і шахрайство. Крадіжка – це таємне викрадення чужого майна, ст. 185-а КК України не розрізняє 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, подробиці 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 болоче 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 склали злочинну угоду, то мали шанс тривалий час безкарно «доїти» своє підприємство, що тоді мало виключно державну форму власності. Специфічні форми «білокомірцевої» злочинності 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 бажаним як якийсь 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 компанію, 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. Априорі 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.

### **Питання 3.**

У процесі історичного розвитку людство використовувало два основних способи протидії злочинності: покарання за вчинений злочин та профілактику злочинів. Вперше питання профілактики злочинів порушив один із основоположників кримінології - італієць Чезаре Беккарія у книзі "Про злочини і покарання", яка вийшла у 1764 році. З розвитком людства діяльність, яка здійснюється у сфері охорони правопорядку, зазнавала значних змін. Заходи кримінального покарання почали співвідноситися із профілактичними заходами, причому у багатьох країнах світу, зокрема і в Україні, саме профілактичним заходам надається пріоритетний напрям.

Думку про те, що профілактика злочинності повинна мати пріоритет перед каральною політикою держави, висловив ще Платон у IV ст. до н. е. Проте її практичне втілення відбулося порівняно недавно. Ця думка дістала правову аргументацію у працях юристів класичної школи кримінального права у XVIII ст., які заклали основу нової політики у протидії злочинності. Сутність цієї політики висловлена у такій тезі: "мудрий законодавець запобіжить злочину, щоб не бути змушеним карати за нього".

Подальше теоретичне обґрунтування профілактика злочинності дістала у межах кримінології, яка стала альтернативою науці кримінального права щодо формулювання основних цілей, завдань і заходів протидії злочинності у сучасних умовах. Нині профілактика злочинності є основним напрямом діяльності держави й суспільства у протидії цьому соціально негативному явищу.

Значення профілактики злочинів, як головного напрямку протидії злочинності, визначається трьома обставинами. Насамперед, профілактика злочинів - це найбільш гуманний засіб підтримки правопорядку, гарантування безпеки суспільства. Здійснення цієї діяльності забезпечує, поряд із захистом суспільства від злочинних посягань, також захист нестійких членів суспільства від подальшого морального падіння, не дає їм стати злочинцями, і тим самим позбавляє від кримінального покарання. По-друге, профілактика злочинів є найбільш ефективним засобом протидії злочинності, адже кримінальне покарання, як регулятор людської поведінки, має обмежені можливості. По-третє, профілактика злочинів є значною економією ресурсів суспільства, адже: дешевше запобігти злочину, ніж витратити кошти на його розкриття, розслідування, тримання під вартою осіб, які вчинили злочин, утримання такої кількості правоохоронних органів тощо.

Саме поняття "профілактика злочинів" може тлумачитися у вузькому (кримінально-правовому) і широкому (кримінологічному) розуміннях. Розгляньмо ці поняття. Під кримінально-правовою профілактикою розуміються заходи, що здійснюються у процесі призначення покарання та його виконання. У такому значенні ідея профілактики злочинів пронизує всю систему кримінально-правових, кримінально-процесуальних і кримінально-виконавчих інститутів. Утім, практика протидії злочинності свідчить, що при визначенні поняття "профілактика злочинів" потрібно виходити з економічних, соціально-політичних, моральних, психологічних, правових та інших, більш широких позицій. Такий підхід дає можливість сформулювати це поняття у широкому розумінні, що містить у собі різні заходи державних органів і громадських

організацій. Ідеться про те, щоб не допустити існування злочинності у майбутньому, а у найближчій перспективі - якомога більше обмежувати її вияви.

Профілактика злочинності є сформованою системою дій стосовно антисуспільних явищ та їх причинового комплексу з метою зміцнення тенденції і зниження рівня і масштабів злочинності і знешкодження її коріння. Отже, профілактика злочинності розглядається як соціально-правовий процес, що знижує, обмежує, ліквідує явища, породжені злочинністю. Найбільш узагальнено: профілактика злочинності забезпечується усією сукупністю заходів, що здійснюються державними органами і громадськими формуваннями, спрямованими на удосконалення суспільних відносин. З огляду на вищезазначене, можна дати більш широке, а саме: кримінологічне визначення профілактики злочинів, під якою розуміється особливий вид соціального управління, покликаний забезпечити безпеку правоохоронюваних цінностей, який полягає у розробленні і реалізації Цілеспрямованих заходів щодо виявлення й усунення причин та умов злочинності, а також здійснення профілактичного впливу на осіб, схильних до протиправної поведінки.

Однією з основних ознак відносної самостійності теорії профілактики злочинів як наукової дисципліни є наявність власної системи понять. У систему профілактики злочинності входять різноманітні види профілактичної діяльності. Як вважає А. Ф. Зел міський, профілактика не має на увазі конкретний злочин, а забезпечується через запобігання криміногенним ситуаціям, їх усунення, ослаблення дії криміногенних факторів, захист об'єктів від посягань тощо. Поряд з тим, запобігання злочинам спрямоване на перешкоджання здійсненню злочинного наміру конкретної особи до початку посягання на стадіях виявлення наміру або готування до злочину. Припинення спрямоване на злочинну діяльність, що вже розпочалася, та має за мету забезпечити ненастання її шкідливих наслідків.

Отже, варто відрізнити профілактику злочинів від інших видів соціального управління за ознакою цілеспрямованості. Таке трактування дозволяє виокремити більш конкретні відмінності профілактики від інших видів діяльності, беручи до уваги і ті, які об'єктивно мають профілактичне значення. Підкреслюємо, що профілактика злочинів відрізняється від інших видів соціального управління такими ознаками:

перша ознака визначає характер здійснення профілактики злочинів як певної функції управління, що спрямована на зміцнення безпеки правоохоронюваних цінностей. Це входить у наміри суб'єктів управління і усвідомлюється ними, тобто має ознаки охоронної функції;

- - друга ознака міститься у природі вищезазначених наслідків або, іншими словами, у специфіці цілей профілактики злочинів. Основною метою профілактики злочинів є забезпечення надійної безпеки найважливіших цінностей - інтересів держави, суспільства, прав і законних інтересів громадян шляхом усунення факторів, які породжують або сприяють таким діям;

- - третя ознака профілактики злочинів - її цілісна система. Як і будь-яка система, вона має інформаційний механізм, головною складовою якого є правові норми, що регулюють профілактику злочинів.

## **Тема 8. Втома, хронічний стрес та їх небезпека**

- 1. Небезпека хронічного стресу: причини виникнення, наслідки для організації та особи, шляхи профілактики.**
- 2. Феномен професійного вигорання. Засоби профілактики.**
- 3. Професійні деформації та їх наслідки.**

#### **Питання 1.**

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 «fight-or-flight», 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 аномальний хворобливий стан, який зветься «хронічний стрес». Людина стає пригніченою, страждають нервова, серцево-судина системи, органи травлення. В результаті можуть виникнути хронічні захворювання, а психологічна пригніченість, неможливість 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 прийняти 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.

## **Питання 2.**

Синдром професійного вигорання – особливий стан людини, який виникає як відповідна реакція на дію хронічних стресорів, які пов'язані з професійною діяльністю. Найчастіше та найбільш яскраво цей синдром проявляється в соціально-орієнтованих, комунікативних професіях, системи «людина-людина»: соціальні працівники, поліцейські, психологи, психіатри, лікарі, вчителі, консультанти, менеджери, працівники сервісних служб тощо, - всіх, чия діяльність неможлива без спілкування. Про професійне вигорання йдеться в розділі «Фактори, що впливають на стан здоров'я або контакт зі службами системи охорони здоров'я» у 10-й Міжнародній класифікації хвороб (МКХ – 10). 20 травня 2019 р. у Женеві Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) представила нове 11-те видання Міжнародної класифікації хвороб (МКХ-11) на Всесвітній асамблеї охорони здоров'я, де поняття професійного вигорання представлено більш ширше. МКХ11 набере чинності після погодження з усіма країнами Всесвітньої організації охорони здоров'я (далі – ВООЗ). Орієнтовна дата набуття чинності з січня 2022 року. Згідно з МКХ-11, вигорання — це синдром, що виникає внаслідок хронічного стресу на робочому місці. Основні ознаки професійного вигорання: • втрачається енергійність, з'являється відчуття виснаження; • підвищується психологічне дистанціювання від роботи, негативні й песимістичні думки про роботу; • знижується професійна ефективність. Ознаки, характерні для синдрому професійного вигорання, умовно можна поділити на три основні групи: психофізіологічні, соціально-психологічні й поведінкові. До психофізіологічних симптомів професійного вигорання відносяться: • відчуття постійної, неминаючої втоми не тільки по вечорам, але й зранку, відразу після сну (симптом хронічної втоми); • відчуття емоційного і фізичного виснаження; • зниження сприйнятливості й реактивності на зміни зовнішнього середовища (відсутність зацікавленості до новизни чи реакції страху на загрозливу ситуацію); • загальна астенизація

(слабкість, зниження активності й енергії, погіршення біохімії крові й гормональних показників); • часті безпричинні головні болі; постійні розлади травної системи; • різка втрата/набір ваги; • повне або часткове безсоння; • загальмованість, сонливий стан й бажання спати протягом всього дня; • задишка чи порушення дихання при фізичному чи емоційному навантаженні; • помітне зниження зовнішньої й внутрішньої сенсорної чутливості: погіршенні зору, слуху та ін., втрата тілесних відчуттів. До соціально-психологічних симптомів професійного вигорання відносяться: • байдужість, пасивність й депресія (знижений емоційний тонус, відчуття пригніченості); • підвищена роздратованість на незначні події; • часті нервові «зриви» (спалахи невмотивованого гніву чи відмова від спілкування, ); • перебільшення негативних емоцій (почуття провини, образу, підозрілість); • відчуття неусвідомленого хвилювання й підвищеної тривожності (відчуття, що «щось не так, як треба»); • відчуття гіпервідповідальності й постійне відчуття страху («не вийде», «не справлюся»); • загальна негативна установка на життєві й професійні перспективи («Які б зусилля не прикладав, все одно нічого не вийде») До поведінкових симптомів професійного вигорання відносяться: • відчуття, що робота стає важчою, а виконувати її — все складніше; • співробітник помітно міняє свій робочий режим дня (рано приходить на роботу й пізно уходить, або навпаки); • незалежно від об'єктивної необхідності працівник постійно бере роботу додому, але вдома її не виконує; • працівник відмовляється від прийняття рішень, знаходячи різноманітні причини для виправдань; • відчуття своєї непотрібності, зниження ентузіазму, байдужість до результатів; • неспроможність виконувати важливі, пріоритетні завдання й «застрягання» на незначних деталях; • свідомо «соціальна ізоляція» від оточення, підвищення неадекватної критичності; • зловживання алкоголем, різке зростання викурених цигарок за день, приймання наркотичних речовин. Відмічено, що симптоматика професійного вигорання може проявлятися не тільки у окремих працівників. Нерідко, зустрічається професійне вигорання організацій, яке проявляється в тому, що у більшості співробітників спостерігається однакова симптоматика у фізичному й емоційному станах (люди стають «на одне обличчя»). В них немає віри в позитивні зміни на роботі й можливості що-небудь змінити власними зусиллями. Симптоми професійного вигорання організації: неадекватно підвищена плинність кадрів (від 100% й більше протягом року, тобто протягом року звільняються практично всі співробітники, а деякі працюють менше року); знижена мотивація до праці, занадто часті «перекури» й «чаювання» (більше 30% від загального об'єму робочого часу); професійна залежність персоналу від керівника, яка проявляється або в підвищеному й неадекватному критичному відношенню до управління, або у відчутті безпорадності без активної допомоги керівництва; занадто висока конфліктність персоналу й тяжка атмосфера в організації.

### **Питання 3.**

Професійна деформація - це деструкції, які виникають в процесі виконання трудової діяльності і негативно впливають на її продуктивність. Вони породжують професійно небажані якості і змінюють професійне і особисте поведінку людини.

У феномені професійної деформації знаходить своє відображення фундаментальний принцип вітчизняної психології - принцип нерозривної єдності свідомості, особистості та діяльності. Прийнято вважати, що трудова та соціальна діяльність є провідною характеристикою зрілої особистості. У процесі трудової діяльності людина розвиває свої задатки, проявляє властиві йому здібності, формує свої цінності, задовольняє свої потреби та інтереси. Саме професійна діяльність накладає відбиток на особистісні характеристики людини. Необхідно також враховувати, що, з одного боку, особливості особистості працівника справляють істотний вплив на процес і результати професійної діяльності, а з іншого - саме формування людської особистості відбувається в ході професійної діяльності і під її впливом.

Одним з перших, хто звернув увагу на деформуючу роль професійної діяльності, був відомий соціолог П. А. Сорокін. Він почав з того, що успішно заповнив прогалини у вивченні впливу професій на поведінку людей з психологічної та медичної точок зору. Була здійснена детальна розробка програми та методів дослідження професійних груп, професійного відбору та професійної деформації, що послужило подальшої відправною точкою у вивченні проблем професійної деформації особистості та пошуку можливих шляхів подолання та вирішення цих проблем.

Розглядаючи професійну деформацію в загальному плані, Е. Ф. Зеєр зазначає: "Багаторічна виконання однієї і тієї ж професійної діяльності призводить до появи професійної втоми, збіднення репертуару способів виконання діяльності, втрати професійних умінь і навичок, зниження працездатності".

**Деформація особистості професійна** - це зміна якостей особистості (стереотипів сприйняття, ціннісних орієнтації, характеру, способів спілкування і поведінки), які наступають під впливом тривалого виконання професійної діяльності. Професійна деформація негативно позначається як на продуктивності праці, так і на взаєминах особистості у професійному та особистому сферах.

Оволодіти майстерністю означає досягти автоматизації типових рухів і їх послідовної організації в просторі та часі. Професійний розділений праця не тільки формує або переформує особистість фахівця, а й іноді, в найбільш крайніх формах, деформує особистість.

Професійна деформація особистості відрізняється за своєю модальністю, спрямованістю. Вона може носити позитивний або негативний характер. Сприятливий вплив професії на особистість проявляється у формуванні у людини позитивного, відповідального ставлення до праці, в накопиченні ним службового досвіду, в навичках, уміннях, знаннях, у поглибленні інтересів, у творчості і т.п. Наприклад, працівники правоохоронних органів дуже тонко можуть помічати ознаки протиправного веління людей, у них загострюється уважність, пильність, готовність протистояти прийомам і хитроців.

У людини, які займаються професійною діяльністю, виробляється стереотип поведінки, викликаний особливостями його роботи, який може негативно позначатися на його відносинах з навколишнім світом. Формування професійних стереотипів є неминучим атрибутом професіоналізації фахівця; освіту автоматизованих професійних умінь і навичок, становлення професійної

поведінки неможливі без накопичення несвідомого досвіду і установок. І настає момент, коли професійне несвідоме перетворюється на стереотипи мислення, поведінки та діяльності. Рішення типових завдань, з якими стикається людина в ході своєї роботи, удосконалює не тільки професійні знання, але формує і професійні звички, визначає стиль мислення і стиль спілкування. Людина починає планувати свою діяльність і будувати свою поведінку у відповідності з прийнятими рішеннями, незалежно від того, наскільки ефективно це рішення новим завданням.

Р. М. Грановська так відзначає вплив професійної ролі на особистість: "На професійне спілкування істотно впливає самооцінка людини. Усяке її відхилення від адекватної прискорює і підсилює професійну деформацію, яка виявляється в особливостях установки і стереотипах поведінки, ускладнюючи спілкування. Професійні стереотипи, взагалі кажучи, є невід'ємне відображення досягнутого високого рівня майстерності, тобто прояв не тільки знань, але й цілком автоматизованих умінь і навичок, керованих підсвідомими установками і навіть не завантажувати свідомість. Вони розвиваються, як правило, з тих якостей, які особливо корисні для даної професії. Однак якщо занадто велика частка поведінки будується на таких стереотипних діях або ці специфічні установки починають поширюватися на внепрофесійній сфері, то це несприятливо впливає і на роботу, і на спілкування в побуті".

Сформовані спрощені установки можуть призводити до того, що навіть просте і очевидне рішення нового завдання не помічається. Одна з форм професійної деформації проявляється у виникненні помилкового уявлення, що і без нових знань накопичені стереотипи забезпечують необхідну швидкість, точність, а головне - успішність діяльності. Щодня виконуючи певні завдання, фахівець і не помічає, як починає користуватися стереотипними діями. Закріплюється зайва шаблонність у підходах, спрощеність в поглядах на робочі проблеми, що призводить до зниження рівня фахівця, його деградації. Інша сторона деформації проявляється у перенесенні професійних звичок, корисних в роботі, на сімейне та дружнє спілкування. Під час автоматизації дій образи, що регулюють процес діяльності, стають все більш узагальненими, економічними, швидкими і несвідомими. Разом з тим щоденне виконання стереотипних завдань розвиває ригідність мислення і поведінки. Індивід не звертає увагу на негативні сигнали свого внепрофесійного оточення і, відповідно, не бачить необхідності в зміні своєї поведінки. Яскравим проявом професійної деформації у військових служить розвивається зі стажем роботи ригідність поведінки, мислення, цінностей і установок. Це призводить до утруднення встановлення і підтримки ними соціальних зв'язків, а їх поведінка характеризується бідністю рольового репертуару.

З часом формуються і професійна втома, збіднення репертуару способів виконання діяльності, втрата професійних умінь і навичок, зниження працездатності. Зміни емоційно-особистісної сфери негативно позначаються на продуктивності праці, взаємодії з іншими людьми, а також на розвитку самої особистості. У людини виробляється стереотип поведінки як у професійній діяльності, так і особистого життя.

Найбільший вплив професійна деформація робить на особистісні особливості представників тих професій, робота яких пов'язана з людьми

(чиновники, керівники, працівники з кадрів, педагоги, психологи, соціальні працівники, поліцейські). Крайня форма професійної деформації особистості у них виражається у формальному, суто функціональному відношенні до людей, байдужості і байдужості.

Професійні деформації по-різному виражаються в залежності від конкретної професії: у вчителів - в авторитарності і категоричності суджень, бажанні давати вказівки в будь-якій ситуації; у психологів - в прагненні нав'язати певну картину світу, не враховуючи бажання самої людини; у працівників правоохоронних органів - в підозрілості і настороженості; у програмістів - у схильності до алгоритмізації, у спробах шукати помилки в різних життєвих ситуаціях; в управлінців - у зростанні агресивності, неадекватності в сприйнятті людей і ситуацій. Таким чином, професійна деформація особистісних особливостей також може виникнути внаслідок надмірного розвитку однієї риси, необхідної для успішного виконання професійних обов'язків і розповсюдила свій вплив на інші сфери життя.

Необхідно відзначити, що надлишково розвитку професійно важливих якостей перетворюється у професійно небажане. Так, відповідальність у прийнятті рішень переходить в авторитарність, переоцінку власних можливостей, нетерпимість до критики, владність, потреба командувати іншими людьми, грубість, відсутність прагнення враховувати почуття і інтереси інших людей, вимога до беззастережного підпорядкування, що в кінцевому рахунку призводить до деспотизму. Демонстративність стає не просто однією з особистісних рис, а потребою до постійної самопрезентації, надмірної емоційності, роззвічування своїх зовнішніх вчинків, екзальтованістю. Саме демонстративність починає визначати стиль поведінки, стаючи засобом самоствердження.

Бажання у всьому відповідати обраній професії проявляється в тотальній заглибленості в професійну діяльність, у фіксації на власних професійних проблемах і труднощах, в нездатності і небажанні зрозуміти іншу людину, у перевазі повчальних і обвинувальних висловлювань, безапеляційних суджень, у мові з'являється багато професійних жаргонізмів, які використовуються і в повсякденному житті. Оволодівши якоїсь технологією, індивід вважає її єдино вірною і правильною. Професійне світогляд стає визначальним, витісняючи філософське, гуманістичний світогляд, тим самим обмежуючи способи реагування на різні ситуації.

Соціальна бажаність з роками перетворюється на звичку моралізування, нещирість почуттів і відносин, в лицемірну пропаганду моральних принципів і норм поведінки. Потреба контролювати проявляється в сверхконтроль, потреби контролювати всі свої емоції, стримуванні почуттів, надмірному контролю своєї діяльності, скрупульозності проходження інструкцій, придушення спонтанності. Уміння грамотно і виразно викладати свої думки, здатність донести важливу інформацію до аудиторії переходить в монологізм мови, небажання вислуховувати думку іншої людини.

Професійне мислення стає ригідним, людина виявляється нездатним гнучко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, приймати рішення, що відповідають новим обставинам, проявляє прихильність усталеними технологіями, заперечення будь-яких інновацій. Йому стає

комфортно лише в тих ситуаціях, де працюють напрацьовані раніше методи і прийоми, стереотипні прийоми перетворюються на штампи як у мисленні, так і в мові. З багатого арсеналу способів вирішення вибираються тільки якісь одні трафаретні, шаблонні способи без урахування особливостей ситуації і дійових осіб.

Протилежним ригідності можна вважати так званий інноваційний невроз, коли повне стає зовсім не засобом для поліпшення життя, а самоцінністю: новації заради новацій. Людина будь-якої традиції починає сприймати як віджилі, непотрібні і вимагає їх "скасувати", широко вірить в будь-яку з'явилася теорію і намагається відразу втілити її в професійну діяльність.

Рефлексивність з механізмів розвитку особистості та діяльності перетворюється на самоціль: людина постійно повертається до одних і тих же ситуацій, намагається постійно аналізувати їх.

Деформована діяльність характеризується наступними змінами в її змісті. По-перше, реалізація звичних прийомів роботи знижує творчий рівень діяльності. Співробітник реалізує ці прийоми без глибокого осмислення їх відповідності новим умовам у розвитку ситуації, без урахування особистісних особливостей учасників спільної діяльності та інших факторів. По-друге, при рутинному виконанні професійних дій або операцій істотні зміни зазнають цілі та мотиви діяльності. Мета діяльності усвідомлюється менш чітко, а в крайніх випадках втрачає своє самостійне значення, відбувається заміна мети діяльності на цілі дії або операції, тобто важливим стає лише вчинення певних дій. Наприклад, у медичного працівника головним стає не лікування, а заповнення історії хвороби.

Наслідком професійно-особистісних деформацій є психічна напруженість, конфлікти, як у професійному, так і особистісної середовищі, зниження продуктивності у професійній діяльності, незадоволеність життям і соціальним оточенням.

Неминучим атрибутом професіоналізації фахівця є формування стереотипів - утворення автоматизованих професійних умінь і навичок, становлення професійної поведінки неможливі без накопичення несвідомого досвіду і установок. І настає момент, коли професійне несвідоме перетворюється на стереотипи мислення, поведінки та діяльності.

Стереотипизація є одним з достоїнств нашої психіки, але разом з тим вносить великі спотворення в відображення професійної реальності і породжує різного типу психологічні бар'єри. Крім шаблонних дій професійна діяльність рясніє нестандартними ситуаціями, і тоді можливі помилкові дії і неадекватні реакції.

Стереотипи і стереотипні установки являють собою певний рівень досягнутого майстерності і проявляються в знаннях, автоматизованих уміннях і навичках, які перейшли в підсвідомий план. Співробітник користується цими знаннями, навичками, вміннями і вважає, що існуючий когнітивний рівень зможе постійно забезпечувати ефективність діяльності. У ряді професій подібні стереотипи і установки дуже небезпечні. Прикладом такої професії може служити діяльність слідчого. Підозрілість як вид деформації неминуче призводить до упередженості в слідчій діяльності. Цей феномен отримав назву "обвинувальний ухил" і являє собою неусвідомлювану установку на те, що

людина, чия вина ще не доведена, безумовно скоїв злочин. У дослідженнях було виявлено наявність установки на звинувачення у всіх спеціальностей юридичної професії, починаючи з працівників прокуратури і закінчуючи адвокатами.

Для виявлення професійної деформації буває цілком достатньо поспостерігати за людиною, аналізуючи його спілкування з іншими людьми, стереотипність виконання завдань. Професійна деформація особистості може виявлятися у вживанні професійного жаргону в повсякденному житті, в манерах поведінки, навіть у фізичному вигляді (наприклад, викривлення хребта і короткозорість у службовців, які проводять свій день за комп'ютером).

Механізм виникнення професійної деформації має складну динаміку і зачіпає різні сторони психіки (мотиваційну, когнітивну, емоційно-особистісну). Спочатку несприятливі умови праці викликають негативні зміни в професійній діяльності, в поведінці. Потім, у міру повторення важких ситуацій, ці негативні зміни можуть накопичуватися в особистості, приводячи до її розбудови, що далі проявляється в повсякденній поведінці та спілкуванні. Було виявлено, що спочатку виникають тимчасові негативні психічні стани і установки, потім поступово починають зникати позитивні якості. Пізніше на місці втрачених позитивних властивостей виникають негативні психічні якості, що змінюють особистісний профіль працівника.

Разом з тим в емоційно-особистісному ставленні професійна деформація створює у людини відчуття упевненості і непогрішності у своїх знаннях і оцінках, тим самим обмежуючи когнітивні функції. Продовжуючи займатися професійною діяльністю, співробітник не помічає, що й нові завдання намагається виконати звичним, але вже не ефективним способом (наприклад, продовжує використовувати паперовий, а не електронний документообіг).

Професійна деформація мотиваційної сфери може виявлятися в надмірній захопленості якоїсь професійної сферою при зниженні інтересу до інших. Відомим прикладом такої деформації може служити феномен трудоголізму, коли людина більшу частину часу проводить на робочому місці, говорить і думає тільки про роботу, втрачаючи інтерес до решти сфер життя, в тому числі і до особистої. В деяких випадках людина настільки зосереджений на своїй діяльності, що на інші інтереси і розваги у нього просто не залишається часу. Іноді такий "відхід" в професію може бути наслідком невирішених сімейних проблем. Крім того, віддаючи себе повністю роботі, такі люди неусвідомлено розраховують на своє визнання з боку суспільства. Якщо внепрофесійного простору не існує, то будь-які невдачі і проблеми в професійній сфері стають життєвою трагедією, втратою сенсу життя.

Згідно концепції Е. Ф. Зеера професійна деформація особистості може виявлятися в трьох видах:

- 1) власна професійна деформація. Під впливом постійних емоційних і нервових навантажень на психіку людина прагне відгородитися від них і уникнути їх, автоматично включаючи психологічний захист від різного роду потрясінь, і певною мірою цим деформує особистість;
- 2) придбана професійна деформація. Спеціаліст в процесі своєї професійної діяльності, спрямованої на подолання окремих проявів відхилень у поведінці, набирається негативного досвіду;

- 3) вироблена професійна деформація. Придбана професійна деформація під впливом триваючої професійної діяльності та специфічних особливостей особистості фахівця трансформується в іншу форму, істотно відмінну від придбаної.

Е. Ф. Зеєр виділяє наступну класифікацію рівнів професійних деформацій:

- 1) общепрофесіональні деформації, типові для працівників певної професії, наприклад, для працівників правоохоронних органів - синдром "асоціальної перцепції" (коли кожен індивід сприймається як потенційний порушник);

- 2) спеціальні професійні деформації, що виникають в процесі спеціалізації, наприклад, в юридичних і правозахисних професіях - у слідчого - правова підозрілість, у оперативного працівника - актуальна агресивність, у адвоката - професійна спритність; у прокурора - обвінчальність;

- 3) професійно-типологічні деформації, обумовлені накладенням індивідуально-психологічних особливостей особистості на психологічну структуру професійної діяльності, коли відбувається посилення окремих рис характеру - деякі функціонально нейтральні властивості особистості трансформуються в професійно негативні якості. У результаті складаються професійні та особистісно обумовлені комплекси:

- - Деформації професійної спрямованості особистості (спотворення мотивів діяльності, перебудова ціннісних орієнтацій, песимізм, скептичне ставлення до нововведень);

- - Деформації, що розвиваються на основі яких-небудь здібностей - організаторських, комунікативних, інтелектуальних та ін. (Комплекс переваги, гіпертрофований рівень домагань, нарцисизм);

- - Деформації, зумовлені особливостями характеру (рольова експансія, владолюбство, " посадова інтервенція ", домінантність, індіферентність);

- 4) індивідуальні деформації, зумовлені особливостями працівників найрізноманітніших професій, коли окремі професійно важливі якості, як, втім, і небажані якості, надзвичайно розвиваються, що призводить до виникнення свержкачеств, або акцентуацій, наприклад: надміру відповідальні, трудовий фанатизм, професійний ентузіазм і ін.

Сформовані у професіоналів стереотипи і установки можуть заважати освоєння нових професій, що стає особливо актуальним у наші дні. Наприклад, при відбувається демобілізації з армії безліч колишніх військових змушені шукати нову роботу. Проте їх ригідність, жорсткість позиції, труднокоррегіруемість старих установок і стереотипів поведінки не дає їм можливість ефективно працювати в нових умовах, викликаючи конфлікти в нових діяльність.

Крайній ступінь професійної деформації отримала назву **професійної деградації**. У цьому випадку відбувається зміна ціннісних орієнтирів особистості. Стереотипи професійної діяльності змінюються, особистість починає формально ставитися до своїх обов'язків, її не цікавить, наскільки ефективна тепер її діяльність.



## **Тема 9. Управлінські помилки та їх наслідки для стану кадрової безпеки**

**1. Ситуації професійної неадекватності та феномен організаційної аномії.**

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

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

### **Питання 1.**

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, спостереженню, 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 мають 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 пожежебезпечних об'єктів та систем.
- Загрози психологічній безпеці через виникнення виробничих конфліктів між «професіоналами» і «непрофесіоналами».
- Загрози делінквентних дій менеджерів, лінійних керівників в разі, коли моральні і ділові якості нижче межі 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 плінність кадрів, не вміння керівництва працювати з людьми та закріплювати в організації потрібних професіоналів, вимушене висунання 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. Розбавтаність 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 злотиш 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 «захворілих» повертається до нормального стану і організація стає більш керованою та ефективною.

## **Питання 2.**

Поняття “професійна компетентність” знаходиться нині в епіцентрі світової думки, оскільки воно розкриває якісно нові перспективи. В основі професійної компетентності лежить ідея виховання компетентної людини та працівника, який володіє не лише необхідними знаннями, високими моральними якостями, а й вміє діяти адекватно у відповідних ситуаціях, застосовуючи ці знання. Незважаючи на широку розповсюдженість терміну “професійна компетентність” у педагогічній літературі, воно є неоднозначним, тому слід більш детально вивчати його генезис. Відомий дослідник професійної компетентності В.А. Дьомін відзначає, що основною складовою

професійної компетенції є вміння. Проаналізувавши різні підходи до вивчення вмінь, він зводить сутність професійної компетентності до рівня вмінь особистості, що відображає ступінь відповідності певної компетенції та дозволяє діяти конструктивно в змінюваних соціальних умовах. “Професійна компетентність” є більш широке поняття, яке характеризує і визначає рівень професіоналізму особистості, а її досягнення відбуваються через здобуття ним необхідних компетенцій, що складають мету професійної підготовки фахівця.

Спільним, що характеризує точку зору різних авторів є те, що знання людини виступають потенціалом, яким вона володіє, але привести його в дію зможуть лише додаткові фактори. А отже, професійна компетентність – це не лише наявність знань і досвіду, але й уміння їх використовувати на практиці у професійному житті. Бути професійно компетентним – значить вміти мобілізувати в даній ситуації набуті знання і досвід. Професійна компетентність не може бути ізольована від конкретних умов її реалізації. Вона органічно пов’язує мобілізацію знань, умінь і способів поведінки, спрямованих на умови конкретної діяльності. Професійна компетентність має діяльнісний характер узагальнених умінь у поєднанні з предметними уміннями і знаннями в конкретних областях; виявляється в умінні особистості здійснювати вибір, виходячи з адекватної оцінки себе в конкретній ситуації. Професійно компетентний фахівець спрямований в майбутнє, що передбачає зміни, орієнтований на самостійну освіту. Важливою особливістю професійної компетентності є те, що вона реалізується в сьогоденні, але зорієнтована в майбутнє. Компетентність тісно пов’язана з близьким до неї поняттям “зрілість” як сукупним станом високого розвитку фізіологічних, інтелектуальних, вольових, емоційних, моральних, соціальних параметрів поведінки. Поняття професійної компетентності включає в себе не лише когнітивну складову, а й мотиваційну, етичну, соціальну, поведінкову; систему ціннісних орієнтацій, звички. Поняття “професійна компетентність” можна певною мірою ототожнювати з поняттям “професіоналізм”, коли йдеться про предметну досконалість у будь-якій сфері людської діяльності. Дещо спільне воно має із поняття “життєва мудрість” як поєднання природного розуму, інтуїції та спостережливості, що надають здатність до розвитку соціального інтелекту, тобто адекватного розуміння психології та поведінки людей у різних соціально-психологічних ситуаціях.

На жаль, некомпетентності всі рівні організаційної ієрархії покірні. Такі працівники зустрічаються в усіх сферах. Це може бути продавець у сусідньому супермаркеті або топ-менеджер корпорації. Насамперед роботодавцю важливо розуміти, про яку саме некомпетентність ідеться: Причина якої — відсутність потрібних знань та професійних навичок? Девіз компанії в такому разі: «Не вмієш — навчимо (якщо маєш таке бажання)». «Злісна» некомпетентність? Тоді працівник не має бажання навчитися, підвищувати свій професійний рівень, хоча варто було б, зважаючи на результати роботи. Такий працівник може усвідомлювати свою некомпетентність або ні, проте змінювати нічого не бажає, адже це передбачає додаткові зусилля.

1. Алергія на відповідальність Навіть за власні результати. Часто такий працівник береться одночасно за багато справ, не розраховує сили, а коли в процесі виконання розуміє, що не встигає/не знає, що робити — відхрещується

від відповідальності за поганий результат. Мультизадачність є шкідливою звичкою деяких некомпетентних працівників, вони часто-густо не доводять діло до логічного завершення, забувають, плутаються, зривають дедлайни, що позначається на ефективності роботи. Або навіть беруться за півсправи, проте і її подужати не можуть, оскільки замало часу, підвів колега, Меркурій, незручне робоче крісло або й саме завдання просто безглузде. Що завгодно, тільки б не визнати свою неідеальність та не виправляти наслідки власних дій. Щоб налагодити роботу з таким працівником, варто ще на етапі встановлення цілей перевірити, чи є в нього план виконання роботи. Чітко проговорити критерії виконання та дедлайни, оптимально записати домовленості та регулярно звірятися з ними. Поцікавитися, як співробітник підготувався, які інструменти збирається використовувати, чого не вистачає (ресурси, контакти, знання). Впевніться, що людина розуміє і, що важливо, визнає зону своєї відповідальності. І за що саме в цій справі відповідають інші колеги (щоб зменшити вірогідність безпідставних звинувачень). Поясніть, які негативні наслідки очікують на нього, на відділ, на компанію в разі виникнення проблем. Важливо максимально чітко встановити правила та розподілити майбутню відповідальність ще «на березі».

2. Колегозалежність Або патологічна несамостійність. Чудово, коли команда згуртована та працює разом над складними завданнями. Але такі працівники постійно користуються допомогою колег, які не можуть сказати «ні». Некомпетентний співробітник жаліється, що йому доручили важке завдання, немає часу на його виконання, може вигадати історію про проблеми зі здоров'ям, власним чи рідних... І зазвичай знайдеться емпатичний співробітник, який відчує потребу допомогти колезі, виручити його, поспівчувати (виконуючи паралельно свою роботу). Формою такого прояву некомпетентності може бути талант делегувати свої завдання іншим, не маючи для цього жодних повноважень, прикриваючись іншими, вкрай важливими, терміновими, неіснуючими справами. Що робити? Перед тим, як працівник розпочне роботу, поцікавтеся: чи є в нього запитання, чи може він сам впоратися з роботою? Запевніть: якщо уточнення виникнуть пізніше — він може звернутися до вас за допомогою. Найважливіший момент — зона відповідальності кожного в колективі: вона має бути зрозумілою, а обсяги — розподілені справедливо. Варто також запропонувати команді, а особливо таким колегам, правило: коли приносиш проблему — бери з собою кілька варіантів її розв'язання. Це вчить людей не просто жалітися на перешкоди в роботі, а вмикати свій потенціал та шукати шляхи вирішення, а до керівника та колег звертатися тільки тоді, коли їхня допомога дійсно необхідна.

3. Комплімент замість звіту У багатьох компаніях прийнятий неформальний стиль спілкування. Йдеться про інше: погано, коли за маскою дружлюбності працівник ховає некомпетентність. Наприклад, грає доброзичливість перед керівництвом та колегами тільки для того, щоб їм було незручно критикувати результати роботи такої хорошої людини. Цей працівник не хоче приходити до шефа з поганими новинами — якщо під час роботи виникають проблеми, може замовчувати деякі факти, щоб не викликати гнів керівника та не додати самому собі роботи. Може просити колег повідомити про невдачі, щоб не зіпсувати свій світлий образ. Нехтує субординацією, для

нього в офісі — всі друзі (керівник теж). Не бачить меж між особистим та професійним життям, цікавиться подробицями, які його не обходять. Інколи керівники використовують таких співробітників у власних цілях — аби довідатися про ситуацію в колективі зсередини: закривають очі на професійні промахи, але отримують цінну інсайдерську інформацію та плітки.

. Ілюзія зайнятості Такий працівник приділяє час неважливим завданням, аби не доручили серйозні. Полюбляє займатися паперовою роботою, яка забирає багато часу. Автоматизація — його головний ворог, адже дозволяє робити все швидко та ефективно. Багато часу проводить не за виконанням обов'язків, а на кухні (хоча не є кухарем), за телефонними розмовами (не є сейлзом) та в соцмережах (не є SMM-менеджером). Запропонуйте такому співробітнику провести хронометраж його робочого часу: фіксувати протягом тижня, що саме він зробив та скільки часу на це витратив. Визначте заздалегідь, які дії чи завдання враховувати (наприклад, телефонні дзвінки, написання електронних листів, перерви тощо, для мотивуючого впливу — максимально точно). Або можна вести спільний онлайн-календар, де ви бачитимете, чим він займається. Такі прості кроки стимулюють відповідальніше ставитися до свого робочого часу, за який компанія платить гроші. Корисна практика — встановлення ключових показників ефективності роботи та регулярна оцінка результатів, зважаючи на ці орієнтири.

5. Несприйняття критики Некомпетентний співробітник назве тисячу і одну причину, що заважали зробити все вчасно і якісно. Або просто замкнеться в собі, наче в мушлі. Про те, що можна попереджати, домовлятися, уточнювати незрозумілі моменти, перепитати, — він не чув. У розмові з такими підлеглими особливо важливо застосовувати техніку похвала — критика/рекомендація — похвала. Не критикуйте особистість, поважайте підлеглого: робіть акцент на поведінці/продукті/результаті, а не на самій людині; залишайтеся спокійним та врівноваженим, жодної агресії. Намагайтеся говорити лаконічно. Коли переходите до зауважень, замість вказівних пропозицій використовуйте «Я-повідомлення»: не «ви не праві» — а «я не згоден», так уникнете тону звинувачення. Давайте готові рішення або ідеї — поради щодо процесу, які можна одразу використовувати, це полегшить завдання підлеглому. Щоб пом'якшити реакцію, можна розповісти про свої помилки. Помилятися, визнавати це та рухатися далі — ось шлях, який веде до успіху.

6. У стилі самовпевненого профана Згідно з ефектом Даннінга-Крюгера, людина з недостатньою кваліфікаційною підготовкою не має здібностей для того, щоб зрозуміти: рішення, які вона приймає — помилкові, а талантів, якими вона себе наділяє, у неї немає. Такі працівники переоцінюють власні здібності, не усвідомлюють рівень своєї некомпетентності, не можуть реально оцінювати професіоналізм інших. Ліками в такій ситуації може бути тільки система оцінки ефективності та результатів роботи працівників, яка допомагає повернути на землю вчорашніх «наполеонів». Хоча на невтішні результати такі працівники зазвичай реагують незгодою. Якщо бачите сенс все-таки працювати разом надалі, на простих прикладах показуйте — «як правильно», давайте чіткі інструкції і пояснюйте, чому «правильно» саме так. Спостерігайте за поведінкою, реакцією, розбирайте ситуації, ставте запитання, які спонукатимуть працівника пояснити свої дії (або бездіяльність). Варто зазначити, що всі ці

прояви поведінки можуть бути наслідком проблем в організації роботи з боку самої компанії. Незрозумілі та розмиті зони відповідальності, відсутність критеріїв якісної роботи, чітких строків, зв'язку між зусиллями та результатами, токсична культура, незрілий та некомпетентний менеджмент — усе це провокує негативні прояви в поведінці навіть тих співробітників, які мають гарні задатки. Отже, перш ніж шукати некомпетентність у команді — варто критично оцінити власне організацію, а вже потім більш пильно придивитися до колег.

### **Питання 3.**

Мобінг – психологічний тиск, цькування колективу або його частини (керівництва, підлеглих або колег) стосовно працівника, здійснювані з метою змусити людину змінити роботу. Мобінг в організації, як правило, виражається в постійній і часто необґрунтованій критиці, поширення про співробітника завідомо неправдивої інформації (чуток і пліток), що підриває професійну компетентність і репутацію. Також мобінг проявляється у вигляді насмішок і провокацій, прямих образ і залякувань, бойкоту і демонстративного ігнорування, приниженні честі і гідності, і навіть у вигляді заповідання матеріальної або фізичної шкоди. Причини мобінгу. Причини виникнення мобінгу на роботі можуть бути різними – від бажання помститися до жадоби влади, від особистої злоби, викликаної страхами або заздрістю до звичайної нудьги. І те, що причин у мобінгу велика кількість, означає, що стати жертвою мобінгу може будь-який співробітник, починаючи від звичайного службовця і закінчуючи керівником якого-небудь відділу. Однак, тут є своя група ризику.

Жертвами мобінгу часто стають ті, хто займає високооплачувану або відносно високу посаду, місце, яке мріє зайняти чи не будь-який працівник підприємства/закладу. В даному випадку мобінг застосовується як засіб для звільнення заповітного крісла.

Також в групу ризику психологічного цькування потрапляють так звані «білі ворони» — люди, що відрізняються від більшості, ті, хто хоч в чомусь виявився «не схожим на інших». Часто це бувають люди, які безпідставно претендують на те, що вони «крутіше всіх», або невиправдано відчують себе «порожнім місцем».

Потенційно небезпечною є ситуація приходу в сформований колектив нового керівника. Особливо, якщо цей керівник починає вносити новизну і змінювати порядки, порушуючи усталені правила і негласні норми. Мобінг керівника з боку підлеглих — явище досить поширене...

Мобінг може бути наслідком бажання керівника, налякавши підлеглих, підвищити свій авторитет. Такі люди дотримуються правила одного з давньоримських імператорів: «Нехай ненавидять, аби боялися».

Причиною мобінгу може стати самий незначний конфлікт на роботі. В даному випадку бажання помститися є чимось на зразок вічного двигуна: поки моббер не доб'ється свого, він не заспокоїться.

Нарешті, досить поширеною причиною появи в робочому колективі мобінгу є нудьга. Людина опиняється під психологічним пресом просто через забаву і бажання розважитися.

Види мобінгу. Різновидів мобінгу велика безліч, однак, можна виділити кілька найбільш поширених видів: Вертикальний і горизонтальний мобінг

Горизонтальний мобінг – це утиски з боку колег по роботі. У разі ж, якщо ініціатором психологічного цькування стає безпосередній керівник, то це вже є вертикальним мобінгом, ще його називають боссингом.

Відкритий і латентний мобінг. У разі латентного мобінга дії розгортаються згідно відомої багатьом прислів'я: «Надайте людині мотузку, а повісять він сам». Психологічний тиск тут відбувається в прихованій формі, вам «вставляють палиці в колеса» і як би натякають на те, що ви порожнє місце, небажана персона і вам краще піти.

Одного разу, прийшовши на роботу, людина може відчуті ізоляцію, відчувши навколо себе інформаційний вакуум: важливу і необхідну інформацію йому надають пізно (коли для виправлення ситуації він вже не в силах нічого зробити), або зовсім цю інформацію приховують. Неформальне спілкування з начальником і колегами різко зводиться до мінімуму. Товариші по службі починають цуратися, звертаючись виключно по справі.

Мета латентного мобінгу — зробити перебування на робочому місці нестерпним, змусити покинути підприємство. Для людини таке ставлення колективу в більшості випадків стає тяжким випробуванням, і він не витримує пресингу: пише заяву про звільнення. А прихований провокатор з посмішкою потирає, здавалося б, нічим не заплямовані руки...

Вертикальний латентний мобінг може проявлятися в тому, що ваш бос не буде помічати результати вашої праці, давати вам саму безнадійну роботу, проводити у вашу відсутність важливі наради, ігнорувати будь-яку ініціативу. Тобто блокувати можливості вашого просування по кар'єрних сходах, непомітно для будь-кого, але тільки не для вас.

Відкритий мобінг – це крайня ступінь. У хід йдуть всі засоби — відкриті глузування, знущання й образи, псування майна (важливих робочих документів чи особистих речей).

Наслідки мобінгу. Медичні дослідження, проведені в Європі і США (там слово «мобінг» звучить сьогодні практично повсюдно) показали, що люди, які піддаються на роботі емоційному насильству, дуже швидко стають психологічно нестабільними. Спочатку жертви мобінгу доводять колегам і начальству свою соціальну і професійну спроможність. Коли тиск посилюється, вони потрапляють в соціальну ізоляцію. Не отримавши позитивних оцінок і витративши всі сили на безглузді докази, жертви мобінгу стають вразливими, невпевненими і безпорадними. Їх починають терзати різні фобії, падає самооцінка, з'являються характерні стресу симптоми – головний біль, застуда, неможливість швидко заснути... Люди потрапляють у замкнуте коло, у них розвиваються хронічні захворювання, а вимушена відсутність на роботі через погане самопочуття викликає претензії і все нові і нові мобінг-атаки.

Часто мобінг стає причиною втрати концентрації уваги та розумової працездатності (нерідкі випадки інфарктів). У результаті людина вже не в змозі виконувати свої посадові обов'язки і змушена звільнитися за власним бажанням. Однак, на цьому його проблеми зі здоров'ям можуть не закінчитися — можуть залишитися або навіть посилитися, привівши до такого діагнозу, як посттравматичний стрес. Не дивно, що в книзі «Насильство на роботі», виданої в 1998 році Міжнародним бюро праці, мобінг згадується в одному ряду із звалтуванням, пограбуванням і вбивством. Звичайно, на перший погляд може



здатися, що в порівнянні з перерахованими злочинами мобінг виглядає цілком безневинно, однак той ефект, який він чинить на жертву, тим більше якщо психологічне цькування триває досить тривалий час, має настільки руйнівний вплив, що деякі люди закінчують життя самогубством.

### Профілактика та запобігання мобінгу

Існування мобінгу в трудових колективах може стати причиною зниження ефективності діяльності будь-якого підприємства. Тому власникам та директорам підприємств і організацій для профілактики мобінгу слід вжити ряд заходів: Формувати в організації здорову організаційну культуру. Роль керівника — підтримати в робочих колективах здоровий соціально-психологічний клімат. Розвивати у вищого керівництва управлінські навички. Створювати механізми отримання зворотного зв'язку від службовців. Чітко формулювати службові обов'язки і точно позначати межі індивідуальної відповідальності кожного працівника. Забезпечити чіткий і раціональний поділ праці між різними структурними підрозділами, виключити перетин і дублювання поставлених перед ними завдань. Формувати зрозумілу систему кадрового просування, давати можливість кар'єрного росту. Забезпечити відкритість інформаційних потоків на підприємстві та створити прозорий механізм прийняття управлінських рішень. Виключити можливість родинних або інтимних зв'язків між керівництвом і підлеглими. Створювати нетерпимість у відношенні до пліток і припиняти будь-які інтриги на роботі.

Ці заходи допоможуть керівництву компанії в профілактиці мобінгу. А що робити людині, яка зіткнулася з психологічним тиском на роботі, як боротися з мобінгом? Перш ніж розповісти про те, як боротися з цим тиском, давайте розберемося як його уникнути.

У численних дослідженнях, присвячених проблемі мобінгу в трудовому колективі, наводяться різні рекомендації, як себе треба вести, щоб уникнути мобінгу на робочому місці. В узагальненому вигляді ці поради виглядають наступним чином: По можливості будьте доброзичливі зі всім колективом. Це не означає, що треба перед усіма підлещуватися й плазувати. Прийшовши на нову роботу (особливо під час випробувального терміну), спілкуйтеся з колективом більш рівно і формально ввічливо. Не прагніть відразу вплутуватися у внутрішні розборки, не привертайте зайву увагу неординарною поведінкою, не нав'язуйте свою емоційну прихильність. Знайдіть золоту середину між тим, щоб не виділятися з колективу і зберегти своє обличчя. Ніколи не принижуйте свого колегу. Навпаки, хваліть і намагайтеся підняти його у власних очах і в очах працівників. Тільки не перестарайтеся! Не пліткуйте і не осуджуйте, а почувши плітку, не поширюйте її в колективі (і взагалі треба знати, коли слід промовчати).

Якщо хтось з працівників пробує вас «дістати», не переживайте, спокійним тоном спробуйте з'ясувати чого він домагається. Не реагуйте на образливі слова. Пам'ятайте, що на ображених воду возять. Не давайте себе в образ. Іноді варто «показувати зуби». Не ігноруйте корпоративні заходи, дотримуйтеся традицій і неписаних правил колективу. Не «фамільярничайте» з керівником, навіть якщо ви з ним у дружніх відносинах. Не афішуйте цю дружбу, дружите за межами фірми. Сумлінно і професійно виконуйте свої

обов'язки. При виникненні конфлікту начальник прийме вашу сторону, навряд чи він захоче втрачати хорошого працівника.

І головне, щоб уникнути мобінгу на роботі, треба постійно спостерігати за тим, що відбувається, зокрема, навколо вас і в цілому на підприємстві. Спостережливість і проникливість допоможуть почути і побачити трохи більше, а аналіз отриманої інформації дасть можливість завжди прийняти правильне рішення. А тепер кілька порад про те, як боротися з мобингом.

Як боротися з мобингом. З мобингом боротися можна і робити це треба обов'язково. Якщо ви стали об'єктом цілеспрямованого, регулярного психологічного цькування, перш за все, необхідно спробувати зрозуміти чи з'ясувати причини. Аналіз ситуації дуже важливий, адже, не розібравшись, наслідком чого є мобінг, можна постійно «ставати на одні і ті ж граблі», знову і знову міняючи місце роботи. Іноді змінити ситуацію і змінити про себе думку колективу допомагає вчинок або відверта розмову.

Якщо метою моббера є усунення вас із фірми, і він не хоче йти ні на які компроміси, у вас залишається єдиний варіант — протистояння. Якщо головним порушником вашого спокою на роботі є безпосередній начальник, доведіть йому, і всьому колективу свою корисність, зробіть результати своєї професійної діяльності помітними не тільки для колег, але і для більш важливих і значимих осіб компанії.

У разі, якщо хтось хоче зайняти ваше місце, змушуючи вас піти з компанії, головне — бути напоготові і в жодному разі не допускати професійних помилок. Не варто влаштовувати істерики або намагатися, як то розжалобити «терористів», побачивши вашу слабкість, вони стануть виявляти ще більшу активність. А ось довірлива бесіда з начальником часто дає результати: страх втратити роботу виявляється сильнішим, ніж прагнення привласнити чужу посаду. Позбутися від мобінгу нерідко допомагають такі підручні засоби, як портативна відеокамера або диктофон (користь гаджетів тут очевидна, адже подібними пристроями сьогодні обладнані більшість моделей). За їх допомогою можна отримати незаперечні докази протиправних дій і зупинити мобінг шляхом загрози оприлюднення цих доказів.

Література: 1-6, 10-18

## **Тема 10. Конфлікти в організаціях та наслідки для кадрової безпеки.**

- 1. Конфлікти в організаціях: види, причини, структура.**
- 2. Управління конфліктами як шлях зменшення ризиків для організації.**

### **Питання 1.**

Під час конфліктів змінюється система відносин і цінностей, сприймання реальності, відбувається різкий викид негативних емоцій. Його учасники виявляють підвищену підозріливість, нервозність, вдаються до невластивих собі дій. Зволікання з розв'язанням конфлікту, некваліфіковані дії керівництва щодо нейтралізації його можуть спричинити неврози, хворобливі стани, розлад стосунків між людьми. Для управління конфліктною ситуацією керівник повинен знати психологічний механізм, джерела і причини виникнення, динаміку розвитку конфліктів, передбачати його розгортання і поведінку учасників, вміло обирати стратегію і тактику своєї поведінки. Спроба уникнути

конфлікту може спричинити зниження ефективності праці, погіршення морально-психологічного клімату в колективі, а часом і деструктивні зміни, якщо сутністю його є боротьба прогресивного з різними пережитками, несправедливими діями. Свідома спрямованість на розв'язання суперечностей конфліктним шляхом не обходиться без відчутних психологічних втрат — образ, переживань людей, негативних соціальних установок, відображається на ділових відносинах, паралізує роботу організації. Проте нерідко саме конфлікти допомагають розв'язати нагальні проблеми, зумовлюють зростання самосвідомості його учасників, об'єднують однодумців, спрацьовують як запобіжний клапан для безпечного і навіть конструктивного виходу емоцій. Тому ставитися до них необхідно як до закономірних явищ об'єктивної дійсності, якими слід управляти, враховуючи як соціальну природу конфліктів, так і їх психологічні наслідки.

Конфлікти в організації виникають у зв'язку з конкретними аспектами діяльності, взаємин людей в умовах суперечностей. У конфліктній ситуації завжди одна зі сторін сподівається, вимагає зміни поведінки, думок іншої. Учасників конфлікту називають опонентами (лат. *opponens* — той, що заперечує), суперниками, противниками. Як правило, ними є окремі особи, які обстоюють інтереси групи, організації. Опоненти мають різну “вагу”, “силу”, тобто належать до різних рангів у конфлікті, що визначає їх шанси на перемогу. *Опонентом першого рангу* є особа, яка діє від свого імені і має на меті досягнення в конфлікті особистих цілей. *Опонент другого рангу* — особа чи група, яка дбає в конфлікті про групову мету. *Опонентом третього рангу* вважають структуру із взаємопов'язаних груп, а також особу, для якої важлива в конфлікті спільна мета. Будь-який конфлікт починається з *конфліктної ситуації*, до складу якої входять *учасники конфлікту (опоненти)* і *об'єкт конфлікту* — об'єктивна причина, через яку опоненти вступають у “боротьбу”. Початком конфлікту є *інцидент* — дія, спрямована на виникнення конфлікту. Між об'єктом конфлікту та інцидентом існує такий зв'язок, як між причиною і приводом. Наприклад, причиною конфлікту може бути неправильний стиль керівництва колективом, а приводом — інцидент, що виявився у нетактовності, грубості щодо працівника (працівників) або в різкій емоційній реакції на критику. Конфліктна ситуація та інцидент певною мірою незалежні: конфліктна ситуація може виникнути внаслідок дії об'єктивних обставин, а інцидент — випадково; конфліктну ситуацію можуть провокувати, нагнітати спеціально, заради досягнення певних цілей, а інцидент не потребує цілеспрямованої підготовки, передумовою його є психологічна несумісність. Будь-яка конфліктна ситуація може поєднуватися і збігатися з будь-яким видом інциденту. Під час інциденту одна із сторін починає діяти всупереч інтересам іншої. Якщо їй відповідають тим самим, конфлікт із потенційного переростає в актуальний. *Предметом конфлікту* є та внутрішня причина (наприклад, особиста неприязнь), яка мотивує кожного опонента, що вступає в конфлікт. Пізнанню природи, психологічних механізмів конкретних конфліктів значною мірою сприяє класифікація за різними ознаками. Різноманітність форм прояву, особливостей перебігу, наслідків конфліктів не дає змоги виробити єдиної їх класифікації. В основі більшості з них взято за критерій якусь одну характерну ознаку.

Класифікація конфліктів в організації за безпосередніми причинами виокремлює такі їх види: 1. Конфлікти через інформаційні причини (відсутність, дефіцит інформації; хибна інформація; відмінності у розумінні важливості, в інтерпретації інформації; в порядку та способах оцінювання). 2. Конфлікти інтересів (розбіжність виробничих, особистих інтересів). 3. Конфлікти, породжені особливостями спілкування (виразні емоції; хибне тлумачення та стереотипність мислення; відсутність зворотного зв'язку; повторювана негативна поведінка тощо). 4. Організаційно-структурні конфлікти (нерівність щодо влади та авторитету; відсутність необхідного часу; фізичні, географічні та інші чинники, що гальмують співробітництво). 5. Конфлікти систем цінностей (відмінності критеріїв оцінювання ідей та поведінки; розбіжності в цілях та ідеалах тощо).

За ознакою “об'єктивність — суб'єктивність причини” бувають: 1. Ділові конфлікти. Вони є породженням конкретних об'єктивних причин, пов'язаних із трудовою діяльністю в організації (суперечності в організації праці, стилі керівництва тощо). Будь-який діловий конфлікт може перетворитися в емоційний, коли об'єкт конфлікту втрачає свою значущість для опонентів. Здатність переростати в емоційні — найбільша небезпека ділових конфліктів. 2. Емоційні конфлікти. Відбуваються вони у формі перманентно ворожих стосунків його учасників, що періодично виникають із різних приводів. Джерела таких конфліктів в особистих якостях опонентів, передусім у їх психологічній несумісності. За формою їх вияву (обсягом) розрізняють: 1. Внутріособистісні конфлікти. Це конфлікти всередині людини. Вони є наслідком неузгодженості вимог організації з особистісними потребами, цінностями співробітника, суперечливості вимог, а також різноманітних перевантажень. За таких обставин до конфлікту задіюються однорівневі компоненти духовної структури особистості (наприклад, зіткнення життєвих принципів). Внутріособистісний конфлікт можливий і при зіткненні різнорівневих компонентів. їх вивчали представники психоаналітичного напрямку (З. Фрейд, К.-Г. Юнг, К. Адлер, К. Хорні). Такі конфлікти є дуже важливою проблемою для життєдіяльності організації, вони, як правило, пов'язані з істотними відмінностями між інтересами справи (виражені в позиції керівника) і мотивами, ціннісними орієнтаціями, що реалізуються у повсякденному житті поза її межами.

Види внутріособистісних конфліктів описав відомий американський психолог К. Левін • “наближення — наближення”. Ситуація, коли індивід змушений вибирати між двома однаково привабливими альтернативами, що вимагають протилежних дій; • “наближення — віддалення”. Виникає, коли одна й та сама ціль є для індивіда однаково привабливою й непривабливою; • “віддалення — віддалення”. За таких обставин індивід вимушений вибирати між двома однаково непривабливими альтернативами, оскільки інших немає.

2. Міжособистісні конфлікти. У сфері управління та виробництва вони виникають у зв'язку з домаганнями на обмежені ресурси, капітал, робочу силу, використання устаткування, вакантну посаду, через відмінності характерів. Найпоширенішим їх типом є *діадні конфлікти*, в які втягнуті дві особи — носії різних цінностей, інтересів, думок. Це емоційно запальні, напружені конфлікти, які мають відкриту форму перебігу. Однією з найпоширеніших причин їх

виникнення в організаціях є порушення норм статусно-рольової поведінки (“конфлікт рольового очікування”). Найчастіше виникає на основі особистих симпатій-антипатій, які тісно переплітаються з діловими, кар’єрними та іншими інтересами. Інколи особиста антипатія неправомірно переноситься на ділові відносини, а виробничі суперечності розпалюють особистісні протистояння.

3. Конфлікти між особистістю і групою. Виявляються вони як протиріччя між очікуваннями, вимогами окремої особистості та сформованими в групі нормами поведінки й праці. Спричинюють їх неадекватність стилю керівництва рівню зрілості колективу, невідповідність компетентності керівника і компетентності фахівців колективу, неприйняття групою моральної позиції та характеру керівника.

4. Внутрігрупові конфлікти. Характерна ознака їх — втягнутість у конфлікт усієї групи, утворення мікро-груп, які починають діяти як суб’єкти. Внутрігрупові конфлікти нерідко є продовженням діадного міжособистісного конфлікту, в який поступово входить уся група, створюючи нестерпну психологічну атмосферу. Можуть вони бути і наслідком розходження принаймні двох поглядів з приводу вирішення ділового питання. За таких обставин конфлікт каталізує пошук нових ідей, рішень.

5. Міжгрупові конфлікти. До цієї категорії належать конфлікти у формальних групах колективу (наприклад, між адміністрацією і профспілками), у неформальних групах, між формальними і неформальними групами. Виникають як результат неефективного керівництва, коли функції двох і більше структурних підрозділів або істотно перетинаються, або розходяться за результатами, що неминуче зачіпає інтереси відділів. Співробітники, забуваючи про свої міжособистісні проблеми, об’єднуються у монолітну групу, яка відстоює свої потреби. Для керівника така ситуація є надзвичайно небезпечною, оскільки він змушений або обстоювати інтереси колективу перед вищим керівництвом і тим самим вступати з ним у конфлікт, або відмовитися репрезентувати інтереси колективу, ризикуючи бути підданим груповому неприйняттю та обструкції.

6. Міжорганізаційні конфлікти. Здебільшого розгортаються вони у формі конкуренції між організаціями, їх носіями та виразниками є власники, керівники вищої ланки, а рядові співробітники стають учасниками міжорганізаційних конфліктів рідко.

За тривалістю перебігу фіксують: 1. Короткочасні конфлікти. Найчастіше вони є наслідком взаємного непорозуміння чи помилок, що швидко усвідомлюються. 2. Затяжні конфлікти. Пов’язані з глибокими морально-психологічними травмами або з об’єктивними труднощами. Тривалість конфлікту залежить від предмета суперечностей, характерів людей, що зіштовхнулися в ньому. Тривалі конфлікти є дуже небезпечними, оскільки вони надовго фіксують негативний стан їх учасників. Часті конфлікти породжують глибоке і тривале напруження відносин.

За ступенем впливу на колектив виокремлюють: 1. Конфлікти, що лихоманяють організацію. Як правило, постають вони як дрібні зіткнення на основі психологічної несумісності осіб, які належать до організації.

2. Руйнівні конфлікти. В основі їх — глибокі та принципові розбіжності у поглядах співробітників організації.

За впливом на життя і розвиток організації розрізняють: 1. Конфлікти, що спричинюють ускладнення. Симптомами цього є негативна поведінка, почуття невдоволення наслідками їх розв'язання. Здебільшого це стосується методів, процедур, які можуть посягати на достоїнство сторін, або результатів, які несправедливо фіксують післяконфліктну ситуацію. Виникненню таких суперечностей можуть сприяти передчасне, неповне врегулювання конфлікту, незадоволеність інтересів, несанкціоновані чи непередбачені обставини, які можна було передбачити, переконання виконати завдання без узяття на себе зобов'язань тощо. Істотними є також психологічні й поведінкові чинники: прагнення знайти винного, знявши із себе провину; розрахунок на односторонню вигоду; недостатні можливості “зберегти обличчя”; відчуття тиску і примусу; зміна балансу сил між учасниками конфлікту. 2. Конфлікти, що не мають негативних наслідків. Передумовою цього є збереження балансу інтересів сторін, чіткі, коректні процедури їх розв'язання.

За джерелом виникнення бувають: 1. Об'єктивно зумовлені. Такими вважають конфлікти, породжені складними ситуаціями, в яких опиняються люди: незадовільні умови праці, нечіткий розподіл функцій і відповідальності. Саме такі проблеми є потенційно конфліктними, тобто такими, що спричинюють напружену обстановку, коли конфлікт переважно неминучий. Тільки змінивши ситуацію, можна погасити такі конфлікти. Об'єктивно зумовлені конфлікти виконують сигнальну функцію, вказуючи на неблагополуччя в життєдіяльності організації. 2. Суб'єктивно зумовлені конфлікти. Породжує їх дія особистісних особливостей конфліктуючих сторін, які гостро проявляють себе, наштовхуючись на перешкоди у задоволенні прагнень, бажань, інтересів. При цьому прийняте рішення здається помилковим, оцінка праці — неправильною, поведінка колег — неприйнятною. За службово-комунікативними напрямками взаємодії між ієрархічними рівнями класифікують: 1. “Вертикальні” конфлікти. Виникають вони у взаєминах типу “працівник — керівник” і “керівник — працівник”, що залежить від статусу особи — ініціатора конфлікту. 2. “Горизонтальні” конфлікти. Ситуація в таких конфліктах розгортається на лінії “працівник — працівник”, а ініціатором його може бути хтось один або одночасно обидва працівники. Це далеко не повний перелік класифікації конфліктів, оскільки їх багатогранність і психологічна складність дають змогу обирати різні критерії аналізу.

## **Питання 2.**

Однією з найпопулярніших і широко використовуваних як в бізнесі, так і в переговорній сфері, є концепція Томаса-Кіллена, в якій виділяються п'ять основних стратегій людської поведінки в конфліктній ситуації: 1) стратегія домінування (суперництва, конкуренції, боротьби); 2) стратегія уникнення (ігнорування, відходу); 3) стратегія пристосування (поступливості); 4) стратегія співробітництва (кооперації, інтеграції); 5) стратегія компромісу. 1. Стратегія домінування (суперництва, конкуренції чи боротьби) дозволяє добитися необхідного результату, стимулює розвиток, сприяє прогресу. В ряді випадків суперництво є їх рушійною силою та змістом, наприклад спортивні змагання, артистичні перегони, влаштування на роботу (конкурс), вступ до університету... У той же час суперництво вимагає від людей прикладання всіх зусиль, що може

призвести до їх виснаження, хвороби. Суперництво, як правило, порушує відносини між людьми. Суперництво створює спокусу виграти будь-якою ціною, аж до застосування нечесних і жорстоких методів.

2. Стратегія уникнення (ігнорування, відходу) означає, що людина ігнорує конфліктну ситуацію, робить вигляд, що її не існує, та не вживає ніяких кроків з її вирішення чи зміни. Інколи краще «не зв'язуватись», оскільки наші шанси щось покращити близькі до нуля. Однак, нерідко невтручання може призвести до ескалації конфлікту, оскільки проблема не 38 вирішується та інтереси учасників конфлікту залишаються незадоволеними. В результаті, вирішувана на початку ситуація інколи перетворюється в невирішувану (прислів'я «Моя хата з краю»).

3. Стратегія пристосування (поступливості) характеризується поступливістю опоненту, аж до повної капітуляції перед його вимогами. Поступки можуть демонструвати добру волю та служити позитивною поведінковою моделлю для опонента. Нерідко поступка стає переломним моментом у напруженій ситуації, що змінює її хід на більш сприятливий. Така стратегія дозволяє зберегти ресурси до більш сприятливого моменту. Однак стратегія пристосування (поступок) має й недоліки. Вона може бути сприйнята опонентом як прояв слабкості та призвести до ескалації його тиску й вимог. Ми можемо помилитись, очікуючи відповідних поступок з боку опонента. На кінець, поступаючись, ми не досягаємо бажаного результату та не задовольняємо свої інтереси.

4. Стратегія співробітництва (кооперації, інтеграції) характеризується намаганням досягти максимально можливого задоволення і своїх інтересів, і інтересів партнера. На відміну від компромісу, для співробітництва необхідний перехід від відстоювання своїх позицій до більш глибокого рівня, на якому проявляється сумісність і спільність інтересів. Співробітництво приваблює силою розв'язання проблеми, партнерським характером відносин у його процесі. Це єдиний спосіб виходу з конфлікту, який дозволяє одночасно досягнути бажаного результату та не порушити відносин між партнерами. Успішне співробітництво сприяє покращенню відносин і бажанню продовжувати взаємодію в майбутньому. Співробітництво відображає реальну необхідність прикладання інтелектуальних, емоційних та інших зусиль для здійснення співробітництва, що впливає із самого змісту слова (спільна робота). Нерідко ця стратегія вимагає й часу для її успішної реалізації. У той же час співробітництво не завжди можливе. Для нього необхідне взаємне бажання розв'язувати проблему обопільно, із врахуванням істинних інтересів усіх сторін.

5. Стратегія компромісу передбачає в ідеальному варіанті задоволення інтересів кожної зі сторін наполовину. Інколи компроміс є єдино можливим і найкращим мирним варіантом вирішення проблеми. Кожна зі сторін отримує щось те, що влаштовує її, замість того, щоб продовжувати війну і, можливо, втратити все. Однак компроміс часто служить лише тимчасовим виходом, оскільки жодна зі сторін не задовольняє свої інтереси повністю, й основа для конфлікту зберігається. Якщо ж компроміс не є рівноправним для обох 39 сторін, а одна із них поступається більше, ніж інша, то ризик відновлення конфлікту стає ще вищим. Загалом ні одну з визначених стратегій не можна назвати «доброю» чи «поганою». Кожна з них може бути оптимальною та забезпечити найкращий ефект у залежності від конкретних умов виникнення й розвитку конфлікту. В той же час саме співробітництво найбільшим чином

відповідає сучасним уявленням про конструктивну довгострокову взаємодію між людьми. Задоволення інтересів усіх конфліктуючих сторін призводить до того, що підґрунтя, на якому базувався цей конфлікт зникає, і ризик виникнення постконфліктних ускладнень зводиться до мінімуму. Часто люди воліють не витратити час на співробітництво і, наприклад, вирішують проблему з позиції сили. Але в подальшому вони опиняються змушеними витратити набагато більше часу, нервів і грошей на подолання наслідків, які виникають (наприклад, на судове розбирання). Вибираючи стратегію своєї поведінки у конфлікті, доцільно в кожному конкретному випадку виходити з того, наскільки важливе досягнення результату, з одного боку, та збереження доброзичливих відносин з опонентом, з іншого. Якщо ні те ні інше не становить великої цінності, то, очевидно, оптимальним буде відхід. Якщо результат принципово важливий, а відносини не є значущими, потрібно добиватись свого при допомозі суперництва. Якщо ж відносини важливіші за все, то, можливо, краще поступитись і дійти компромісу (прилаштуватись). А якщо і відносини, і результат суттєво важливі, то потрібно прикласти зусилля та витратити час на досягнення співробітництва. Існує три моделі розвитку конфліктів у трудовому колективі (за Н.В.Грішиною). 1. Трудова суперечка. Для цієї моделі характерна наявність розбіжностей з якогось окремого питання, але разом з ним характерним є і співробітництво, яке базується на обопільній зацікавленості у спільній справі та впевненості у можливості досягнення згоди. Партнери зберігають добрі особисті відносини, проявляють доброзичливість один до одного. Вплив на партнера відбувається через аргументацію та переконання. Ймовірність вдалого завершення конфлікту висока. 2. Формалізація відносин. На цьому рівні зона розбіжностей більш широка – існують розбіжності з цілого ряду питань. В опонентів виникає сумнів у можливості досягнення згоди. Спілкування між ними обмежується, з нього зникають особисті, неформальні аспекти взаємодії. Інколи конфліктанти відмовляються обговорювати спірні питання, уникаючи можливого загострення відносин, і пропонують звернутися до офіційних форм прийняття рішень («як вирішить керівництво», «нехай вирішує 40 трудовий колектив» і т.д.). Завершення такого конфлікту неоднозначне, можливий його перехід в інші варіанти. 3. Психологічний антагонізм. При даному розвитку подій зона розбіжностей невизначена і має тенденцію до розширення. Опоненти схильні перебільшувати існуючі між ними розбіжності, проявляють небажання шукати згоди. Їх відносини стають неприязними, спілкування зводиться до мінімуму. Спроби взаємодії якщо й відбуваються, то швидше в дусі ворожості. Взаємна психологічна неприязнь, несприйняття загострює конфліктну ситуацію. В таких умовах існує висока ймовірність деструктивного завершення конфлікту. Отже, ці основні риси моделей є типовими характеристиками динамічноконфліктної поведінки в найрізноманітніших сферах. Моделі розташовані за ступенем наростання деструктивних тенденцій і складності вирішення проблеми.

Література: 1, 5, 6, 15

## **Тема 11. 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**

#### **Питання 1.**

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 витратити 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 ефективного 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 поставлені завдання. Тут важливим є порівняльний метод, можна порівнювати з ситуацією в аналогічних організаціях, або з періодом, коли система ще не працювала. Довгий «штіль», відсутність надзвичайних пригод за участі співробітників та відповідних витрат 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 мусять 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:

### **Питання 2.**

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 ризику, 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.

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'якшими, 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 ефективного 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 поставлені 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 витрат 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 чіткі 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 змодельовати 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 відвертій 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, ходу, 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 тренуваності 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 «розкрити» 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 неформальною домовленістю 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.

### **Питання 3.**

Скринінг персоналу – це система контролю, 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 облікуванні 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 різних 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 аналізі 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 «Євросеть». 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.

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.

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 10, 14

## **Тема 12. Методологія і методи виявлення та роботи з девіантами**

1. Соціологічний супровід кадрової безпеки в організації.
2. Методологія оцінки ризиків кадрової небезпеки в організаціях

### **Питання 1.**

Недобросовісній поведінці співробітника можна уникнути за участі спостерігача, застосування спеціальних приладів спостереження (відеокамери, спеціальне програмне забезпечення на комп'ютерах), на основі вимірювання показників праці, оцінки результативності. На думку В. Безрук та К. Петракова «найнадійніший спосіб захисту від недобросовісного керівного складу - обмежити відносини навколо перевірених партнерів, в надійності яких не виникає сумніву». Як зазначає Вихристюк М.О. «для попередження загроз, що виходять від персоналу (а від керівників особливо) аналізувати як внутрішні показники ефективності діяльності підприємства, так і зовнішні - конкурентоспроможність продукції, репутація фірми, та внутрішні показники засновані насамперед на показнику прибутку, а зовнішні виступають як ринкові індикатори, що відображають добробут акціонерів - динаміка курсу акцій підприємства, розмір виплачуваних дивідендів, а отже маніпулювати цими показниками набагато складніше, оскільки оцінка діяльності підприємства дається ринком ззовні».

Зазначимо, що основна мета політики підбору персоналу сьогодні - найняти з мінімальними витратами необхідну кількість працівників певної якості для задоволення не тільки поточних, скільки перспективних потреб компанії в компетентному персоналі - часом обумовлює ситуацію найму нелояльного співробітника, котрий відповідає організаційній культурі компанії, або ризик відходу лояльного співробітника і в зв'язку з цим нанесення компанії різного виду втрат. Головні групи критеріїв кадрової безпеки такі: «показники чисельного складу персоналу і його динаміки; показники кваліфікації та 18 інтелектуального потенціалу; показники ефективності використання персоналу; показники якості мотиваційної системи»

## **Питання 2.**

Зазвичай, кадрову безпеку досліджують: як безпеку діяльності співробітників підприємства і як безпеку підприємства від негативних дій співробітників. Відтак постає питання щодо оцінювання певного працівника з позиції його благонадійності. Найбільш поширеною методикою такої оцінки є діагностика співробітника від компанії Midot. Продукти та послуги компанії Midot розраховані на оцінку благонадійності персоналу протягом усього життєвого циклу співробітника в компанії. Діагностика містить набір різноманітних інструментів, які дозволяють усебічно оцінити наявного працівника, або особу що претендує на заняття певних вакантних посад. Дана методика дозволяє здійснювати все-бічний аналіз кадрової складової підприємства, як на етапі прийняття співробітників, так і в процесі виконання ними своїх обов'язків. Виходячи із наведеної методики варто зазначити, що кадрова безпека підприємства має бути унікальною, тобто враховувати специфіку кожного окремого підприємства (внутрішні норми, спеціалізація підприємства тощо). Разом з тим має відбуватись взаємодія забезпечення кадрової безпеки з правовими аспектами діяльності підприємства, його техніко-технологічною та інформаційною забезпеченістю, фінансовою політикою тощо. Разом з тим, кадрова безпека має містити комплексний підхід, який передбачає поєднання всіх структурних підрозділів підприємства що здійснюють відповідний контроль за діяльністю персоналу. Основу кадрової безпеки, у сучасних умовах, становить конкурентоспроможний людський капітал, який наділений певними характеристиками та спроможний забезпечити інноваційну складову підприємства, що, у свою чергу, впливає на якість та собівартість продукції, маркетингову політику та конкуренто-спроможність підприємства в цілому. Ураховуючи зазначене, ми вважаємо, що формування кадрової безпеки підприємства повинно ґрунтуватись на принципах запобігання різноманітним загрозам. А отже, на підприємстві має бути ефективна система управління кадровою роботою, яка поєднує підбір і навчання персоналу, адаптацію, кар'єрне зростання тощо.

## **Інструменти оцінки надійності та безпечності співробітників компанії Midot**

<b>Інструмент</b>	<b>Опис</b>
IntegriT	комп'ютерний тест, який дозволяє визначити ймовірність ризиків деструктивної поведінки й службових

EST	зловживань на робочому місці кандидатів на посаду шляхом оцінки їхніх думок, суджень та вчинків у минулому
StabiliT EST	застосовується на етапі співбесіди й призначений для прогнозування ризиків добровільного звільнення нового працівника протягом перших 3-6 місяців роботи
TRUST EE	тест, що дозволяє виконувати періодичну оцінку надійності й прихильності співробітників протягом усього періоду їхньої зайнятості (застосовується для періодичної оцінки співробітників; оцінки перед підвищенням або переміщенням; виявлення ймовірних учасників надзвичайних подій)
SafetyT EST	інноваційний і унікальний інструмент оцінки, що дозволяє виявляти кандидатів і співробітників з підвищеними ризиками залучення в нещасні випадки на робочому місці. SafetyTEST також сигналізує про невідповідності профілю безпеки кандидатів з рівнем ризику вакансій, на які вони претендують
IntegriE XIT	опитування працівника на етапі звільнення, розроблене як рішення для виявлення частоти випадків і/або тенденцій деструктивної поведінки на роботі, що може бути використане для підвищення рівня ефективності управління ризиками, мінімізації та запобігання виникнення подібної поведінки
Podium	веб-платформа, що дозволяє організаціям будь-якого розміру формувати оцінювальні тести та опитування для співробітників, переглядати і налаштовувати діагностичні звіти, а також керувати всіма стадіями процесів відбору та винаймання персоналу на одній централізованій багатомовній хмарній платформі
Avatar Employment Tests	психометричне тестування, спрямоване на конкретні робочі місця за допомогою модельованих, реальних ситуацій на робочому місці

У кожній компанії повинен бути, перш за все, розроблений і впроваджений дієвий комплекс заходів щодо гарантування даного виду безпеки. Ці заходи (заходи, важелі впливу та припинення) щодо запобігання 19 та мінімізації загроз з боку власних працівників будь-якого рівня поза залежності від відділу: - підбір досвідчених і благонадійних працівників; - контроль благонадійності і лояльності персоналу, відстеження змін в настрої трудового колективу; - своєчасне виявлення, а також усунення причин та загроз; - правильне і обґрунтоване відсіювання джерел зовнішніх і внутрішніх загроз про боку співробітників. Тільки в синергії всіх заходів перелічені міроприємства дадуть результативний підхід щодо формування кадрової безпеки. Це в якійсь мірі здатне запобігти можливості розголошення в інтересах третіх осіб певної частини інформації підприємстві. На жаль, компаніями практично не

використовуються психологічні методи та підходи до роботи з персоналом під час відбору та найму. Таким чином, пропонуємо наступні заходи вдосконалення роботи при підборі персоналу: - навчання співробітників управління по роботі з персоналом та служб безпеки сучасним психологічним підходам щодо роботи з персоналом, включаючи соціальні, психологічні, етичні методи, навички використання сучасних технічних засобів для тестування, процедури інформаційно-аналітичної роботи з документами кандидатів; - використання поліграфа при проведенні співбесід та перевірок кандидатів, а також організація відділу, фахівці-поліграфологи якого будуть займатися регулярної перевіркою не тільки нових співробітників, але співробітників, які втратили довіру; - виділення з числа перших керівників куратора кадрової роботи для здійснення контролю за діяльністю управління по роботі з персоналом та служб безпеки при роботі з персоналом. Відзначимо, що для запобігання та прогнозування потенційних загроз з боку персоналу організації та окремих її працівників подібних заходів явно недостатньо. Для оптимізації роботи в цій галузі організаціям слід розробити концепцію кадрової безпеки й впровадити її в практику роботи. Дана концепція, на нашу автора, повинна відображати: по-перше, мета управління кадровими ризиками (кадрової безпекою): виявлення, аналіз, запобігання й прогнозування потенційних загроз з боку людських ресурсів організації, здатних порушити стійкість розвитку і привести до зупинці її діяльності; по-друге, напрями реалізації концепції кадрової безпеки: - виявлення груп ризику безпеки компанії (психодіагностичні медичні методики, повний контроль залежностей); - контроль зовнішніх й внутрішніх загроз безпеки і розробка заходів їх подолання; - формування служби управління персоналом з висококваліфікованих фахівців, компетентних у вирішенні всього комплексу питань управління персоналом і здатних виключити ситуації ризику в процесі підбору, планування, оцінки, розвитку, мотивації та вивільнення персоналу; - розробка системи підбору персоналу, що включає виявлення професійно важливих якостей - складання професіограми, вивчення кадрової передісторії здобувача; - визначення кола осіб, які будуть здійснювати систему підбору персоналу; - здійснення при необхідності контролю за діяльністю співробітника відкритим способом; - формування інформаційної безпеки як невід'ємною частини корпоративної культури; - відбір співробітників, які забезпечують безпеку компанії, в т.ч. за психологічним критерієм. По-третє, передбачити заходи, що сприяють підвищенню лояльності персоналу, в тому числі через систему мотивації й стимулювання праці, підтримання домінуючою організаційної культури, проведення підбору персоналу, розвиток персоналу тощо. По-четверте, визначити алгоритм дії в тих чи інших ситуаціях з переліком заходів щодо профілактики порушень в сфері кадрової безпеки підприємства. Для того, щоб щодня проводити моніторинг ризиків, пов'язаних: з погрозами і вразливістю організації та її співробітників, необхідно ввести посаду менеджера або створити відділ з корпоративної безпеки. Переконані, що перелічені складові дозволять сформувати систему, яка дійсно необхідна для забезпечення кадрової безпеки підприємства в рамках концепції «гідна праця - безпечна праця».

## Література та навчальні матеріали

### Основна література:

1	Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
2	Гребенюк А.М. Г 79 Основи управління інформаційною безпекою: навч. посібник / А.М. Гребенюк, Л.В. Рибальченко. Дніпро: Дніпроп. держ. унт внутріш. справ, 2020. – 144 с
3	Никифоренко В. Г. Управління персоналом: навч.посіб. / В. Г. Никифоренко. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
4	Робота з персоналом організацій: Навчальний посібник / за ред. д.с.н., проф. І.П. Руценка. – Х.: Видавництво «Форт», 2013. – 460 с.
5	Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с
6	Сучасні методи забезпечення надійності персоналу: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 128 с

### Допоміжна література

7	Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Л.Балабанова, Олена Сардак; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. – К.: Професіонал, 2006. – 511 с.
8	Волкова О. В. Ринок праці. Навчальний посібник / О. Волкова. - К.: Центр учбової літератури, 2007. – 624 с.
9	Данюк В. Кадрове діловодство: Навчальний посібник/ В. Данюк, Л.Кулаковська. – К.: Каравела, 2006. – 239 с.
10	Дорофієнко В. В. Управління персоналом: Графічне моделювання: [навч.-метод.посібник] / В. В. Дорофієнко, Ю. М. Комар, С. Ю. Комар, В. І. Токарева; Під заг. ред. С.Ф.Поважного. – Донецьк: ДонДУУ. – 2008. – 266 с.
11	Кадрова документація/О.Чігінцева, В.Матвєєва, В.Кузнєцова та ін. – Вид. 11-те, перероб і доп. – Х.: Фактор, 2013. – 576 с.
12	Колпаков В. Маркетинг персоналу: Навчальний посібник для студ. серед. і вищ. навч. закладів/ В. Колпаков; Міжрегіональна академія управління персоналом. – К.: МАУП, 2006. – 405 с
13	Корпоративна культура: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної

	літератури, 2003. – 403 с.
14	Економічна безпека підприємств: Підручник / Ортинський В.Л., Керницький І.С., Живко З.Б. та ін.; – К.: Алерта, 2011. – 704 с
15	Особистість в соціальних організаціях: навчально-методичний посібник для студентів спеціальності 054 «Соціологія» / К. А. Агаларова, Т. М. Байдак, М. В. Бірюкова, та ін.; за ред. І. П. Рущенко, К. А. Агаларової. – Харків : НТУ «ХПІ», 2020. – с. 163
16	Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. / Михайлова Л. І. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с
17	Мойсеєнко І.П., Марченко О.М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посіб. Львів, 2011. 380 с
18	Соціологія і психологія: Навч. посіб. / За ред. Ю.Ф. Пачковського. – К.: Каравела, 2009. – 760 с.



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

Кафедра соціології і публічного управління  
(назва кафедри, яка забезпечує викладання дисципліни)

**ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З НАВЧАЛЬНОЇ**  
**ДИСЦИПЛІНИ**

**КАДРИ ТА БЕЗПЕКА ОРГАНІЗАЦІЇ**  
( назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти другий (магістерський)  
перший (бакалаврський) / другий (магістерський)

галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки  
(шифр і назва)

спеціальність 054 Соціологія  
(шифр і назва )

освітня програма Соціологічне забезпечення економічної діяльності  
(назви освітніх програм спеціальностей )

вид дисципліни професійна підготовка; вибіркова  
(загальна підготовка / професійна підготовка; обов'язкова/вибіркова)

форма навчання денна  
(денна / заочна/дистанційна)

Харків – 2024 рік

**Завдання для самостійної роботи побудовано за тематичними ознаками. На кожну окрему тему курсу пропонується певна кількість питань на які студенти мають знайти відповідь самостійно та пропонується окрема тема (теми) для підготовки повідомлень, фіксованих виступів.**

**Також за окремими темами пропонується тематика командних проектів за наслідками виконання яких студенти проводять презентації.**

## **Змістовий модуль 1. Теоретичні основи кадрової безпеки та групи ризику в організаціях.**

**Зміст самостійної роботи за темою №1. Безпека організації як предмет соціологічного аналізу.**

1. Опрацювання лекційного матеріалу, підготовка до семінару з теми 1.

### **Теми рефератів:**

1. Безпека організації як ключова якість нормального функціонування бізнес-структур державних і комунальних закладів.
2. Фактори, що зумовлюють безпеку організації.
3. Роль служби управління персоналом у підвищенні рівня кадрової безпеки організації.
4. Міждисциплінарний характер досліджень в галузі кадрової безпеки.

### **Питання для перевірки знань та цільових виступів:**

1. «Кадри і безпека організацій» як академічна дисципліна: актуальність, предмет і практична спрямованість.
2. Безпека організації як системна якість соціальної організації.
3. Поняття загроз і ризиків, що супроводжують діяльність організації. Поділ на зовнішні та внутрішні загрози та ризики.
4. Підсистеми безпеки організації. Роль кадрової підсистеми в загальній безпеці організації.

**Література:** 1-5, 7-10

**Зміст самостійної роботи за темою № 2. Економічна безпека в управлінні персоналом**

1. Опрацювання лекційного матеріалу, підготовка до семінару з теми 2.

### **Питання для перевірки знань та цільових виступів:**

- Що таке економічна безпека організації?
- З яких складових складається економічна безпека організації?
- Визначте зовнішні чинники впливу на безпеку організації

- Яке місце займає кадрова безпека в системі економічної системи організації?
- Які основні принципи діяльності служби управління персоналом?

**Література:** 1, 4, 7, 17

**Зміст самостійної роботи за темою № 3. Організаційні девіанти та їх вплив на безпеку соціальних організацій.**

1. Опрацювання лекційного матеріалу, підготовка до семінару з теми 3.

**Теми рефератів:**

1. Основні негативні прояви та втрати організацій від деструктивної поведінки організаційних девіантів.

**Питання для перевірки знань та цільових виступів:**

- Що спільного і особливого мають організаційні девіанти з девіантами в соціумі?
- Назвіть вірогідні катастрофічні і позаштатні сценарії, що можуть виникнути через деструктивні дії організаційних девіантів.
- Чому саме кадрову підсистему безпеки організації варто розглядати як провідну ланку у відведенні загроз та ризиків, з якими зустрічається організація?
- В які типи організацій та галузі економіки є найбільш уразливими від деструктивних дій персоналу?
- Які категорії персоналу можна вважати «небезпечними» для нормального функціонування організацій?
- Назвіть основні зовнішні і внутрішні загрози та ризики, які супроводжують існування організацій.

**Література:** 2, 3, 5, 7, 11

**Зміст самостійної роботи за темою №4. Екзогенні та ендогенні ризики кадрової безпеки організації**

1. Опрацювання лекційного матеріалу. Підготовка до семінару з теми 4

2. Написати есе за темою «Конкурентна боротьба: «чисті» та «брудні» методи хедхантерів.

**Література:** 1, 6, 8, 10, 14

**Зміст самостійної роботи за темою № 5 Адиктивна поведінка: сутність, підходи до її пояснення.**

1. Опрацювання лекційного матеріалу. Підготовка до семінару з теми 4

**Питання для перевірки знань та цільових виступів:**

1. Поняття та види адиктивної поведінки.
2. Історичні витоки проблеми адиктивності.

3. Психологічна характеристика особи, схильної до адиктивності.
4. Чинники виникнення залежності від психоактивних речовин.

**Література:** 2, 4, 7, 12, 16

### **Зміст самостійної роботи за темою №6. Адикти в організаціях: основні небезпеки, метод ідентифікації та робота з адиктами**

1. Опрацювання лекційного матеріалу. Підготовка до семінару з теми 6

#### **Теми рефератів:**

1. Аддиктивна поведінка та її небезпека в сучасному суспільстві.
2. Ознаки людей, схильних до зловживання спиртними напоями.
3. Ознаки людей, схильних до вживання наркотичних і психоактивних речовин. Ризики для організації.
4. Поширення мультимедійної залежності в сучасному суспільстві. Ризики для організації.
5. Основні напрямки роботи адміністрації HR-менеджерів з особами, що мають хімічний тип залежності.
6. Особи з недостатніми розумовими здібностями та їх перспективи як співробітників організації.
7. Загальні ознаки поведінки людей з розладами особистості в трудових колективах.
8. Небезпека перебування соціопатів в організаціях.
9. Тестові методики ідентифікації осіб, що мають ментальні відхилення.
10. Метод спостереження для виявлення в колективі осіб, що демонструють відхиляючу поведінку внаслідок розладу особистості.

#### **Питання для перевірки знань та цільових виступів:**

- Хто такі адикти?
- В чому полягає відмінність внутрішньо організаційних норм вживання алкогольних напоїв від відповідних побутових норм?
- В чому полягають небезпеки перебування в колективі людини, яка має хімічний тип залежності, або схильної до зловживання алкоголем?
- В яких типах організацій потрібно мати системний контроль щодо тверезості персоналу і відсутності фактів вживання наркотичних речовин?
- Визначте основні щаблі занурення людини у стан алкоголізму. Які прояви (ознаки) цих етапів можуть бути об'єктами спостереження з боку адміністрації та служби управління персоналу.
- Які заходи з боку служби управління персоналу можуть бути здійснені, аби уникнути негативних наслідків перебування адиктів у складі трудового колективу?
- В чому може бути небезпека від перебування у складі трудового колективу осіб, схильних до інтернет-адикції, ігроманії, гіперсексуальності?

**Література:** 1-3, 5-8, 9-12

**Зміст самостійної роботи за темою № 7. Особи, що схильні до злочину в організаціях**

1. Опрацювання лекційного матеріалу. Підготовка до семінару за темою 7.

**Теми рефератів:**

1. Кримінальні загрози та ризики, з якими стикаються організації різного профілю.
2. Основні типи й види шахрайств в організаціях.
3. Крадіжки в організації.
4. Типи особистості, що можуть загрожувати організації з точки зору кримінальної безпеки.
5. Роль служби безпеки організації для протидії протиправній поведінці персоналу.

**Питання для перевірки знань та цільових виступів:**

- Які дії персоналу можна вважати злочинами?
- Яким чином внутрішня злочинність може відбиватися на функціонуванні організації?
- Які причини та мотиви спонукають персонал до протиправної поведінки?
- Визначте завдання служби управління персоналом у профілактиці кримінальних проявів з боку персоналу.

**Література:** 1-6, 10-17.

**Зміст самостійної роботи за темою № 8. Втома, хронічний стрес та їх небезпека**

1. Опрацювання лекційного матеріалу. Підготовка до семінару з темою 8.

**Теми рефератів:**

1. Причини і наслідки появи в організаціях людей у стані хронічного стресу.
2. Професійне вигорання як стан особистості, що не сприяє високим професійним показникам.
3. Причини і наслідки перебування на посадах не компетентних осіб.
4. Фактори, що негативно відбиваються на стані загальної і виробничої дисципліни в трудових колективах.

**Питання для перевірки знань та цільових виступів:**

- Дайте визначення поняття «стрес» і «хронічний стрес».
- Визначте причини та обставини, за яких співробітник може зануритися у хронічний стрес.
- Які наслідки для організації, пов'язані з перебуванням на посадах осіб, що знаходяться у стані хронічного стресу?

- Які категорії персоналу частіше за інших мають стресові навантаження і можуть набути хворобу хронічного стресу?
- Що означає поняття «професійна деформація»? Чи є тут небезпека для особистості і організації?
- Які негативні наслідки професійного вигорання?
- Чи є добрим для організації, коли на посадах працюють особи з більш високими особистими компетенціями, ніж ті, що вимагає професійна роль?
- Які основні прояви «аномічного синдрому» в трудовому колективі?

**Література:** 1-6, 10-17.

## **Змістовний модуль 2. Практичні заходи з посилення кадрової безпеки організації.**

### **Зміст самостійної роботи за темою №9. Управлінські помилки та їх наслідки для стану кадрової безпеки**

1. Опрацювання лекційного матеріалу. Підготовка до семінару з теми 9.

#### **Теми рефератів:**

1. Основні суб'єкти управління кадровою безпекою в сучасній організації.
2. Роль служби безпеки в посиленні кадрової безпеки.
3. Основні напрями роботи служби управління персоналом для посилення кадрової безпеки в організації.
4. Розробка концепції кадрової безпеки: алгоритм дій.

#### **Питання для перевірки знань та цільових виступів:**

- Назвіть основні об'єкти, на які спрямовані управлінські дії з посилення кадрової безпеки.
- Визначте структурні елементи підсистеми управління кадровою безпекою.
- Яка роль топ-менеджменту в організації управлінських дій, спрямованих на посилення кадрової безпеки?
- Які існують статті фінансових витрат на посилення кадрової безпеки?
- Яка роль належить службі управління персоналом в розробці концепції кадрової безпеки?
- Назвіть принципи управління кадровою безпекою.
- Що означає процедура ранжування професійних ролей з точки зору кадрової безпеки? Як це використовується в розвитку професіограм?
- Яким чином можна визначити критерії кадрової безпеки?

**Література:** 1-6, 10-14.

### **Зміст самостійної роботи за темою №10. Конфлікти в організаціях та наслідки для кадрової безпеки**

1. Опрацювання лекційного матеріалу. Підготовка до семінару з теми 10.
2. Виконання індивідуального завдання

**Література:** 1, 5, 6, 15

**Зміст самостійної роботи за темою №11. Побудова підсистеми кадрової безпеки в організації**

1. Опрацювання лекційного матеріалу. Підготовка до семінару з теми 11.

**Питання для перевірки знань та цільових виступів:**

- Яким чином можна використати документи кандидата для перевірки його лояльності або належності до груп ризику?
- Що означає метод «спецперевірки»?
- Які методи і методика можна використовувати в процесі відбору кандидатів?
- Що означає покроковий алгоритм фільтрації кандидатів за критеріями кадрової безпеки»?
- Яка роль належить тестовим методикам відбору кандидатів за критеріями кадрової безпеки?
- Які режими доцільно розробити і запровадити для посилення кадрової безпеки?
- Які законні санкції може застосовувати адміністрація для забезпечення дисципліни у трудовому колективі?
- Що означає термін «скринінг» в аспекті кадрової безпеки?
- Які методи скринінгу персоналу є дієвими для забезпечення кадрової безпеки?
- Що означає поняття безпечного звільнення персоналу?
- Якими методами можна досягти безпечного вивільнення персоналу?

**Література:** 1-5, 7-14.

**Зміст самостійної роботи за темою 12 Методологія і методи виявлення та роботи з девіантами**

1. Опрацювання лекційного матеріалу. Підготовка до семінару з теми 12.

Представлення індивідуальних проектів (рефератів)

**Література:**

Основна література:

1	Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
2	Гребенюк А.М. Г 79 Основи управління інформаційною безпекою: навч. посібник / А.М. Гребенюк, Л.В. Рибальченко. Дніпро: Дніпроп. держ. унт внутріш. справ, 2020. – 144 с

3	Никифоренко В. Г. Управління персоналом: навч. посіб. / В. Г. Никифоренко. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
4	Робота з персоналом організацій: Навчальний посібник / за ред. д.с.н., проф. І.П. Рущенко. – Х.: Видавництво «Форт», 2013. – 460 с.
5	Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с
6	Сучасні методи забезпечення надійності персоналу: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 128 с

#### Допоміжна література

7	Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Л.Балабанова, Олена Сардак; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. – К.: Професіонал, 2006. – 511 с.
8	Волкова О. В. Ринок праці. Навчальний посібник / О. Волкова. - К.: Центр учбової літератури, 2007. – 624 с.
9	Данюк В. Кадрове діловодство: Навчальний посібник/ В. Данюк, Л.Кулаковська. – К.: Каравела, 2006. – 239 с.
10	Дорофієнко В. В. Управління персоналом: Графічне моделювання: [навч.- метод. посібник] / В. В. Дорофієнко, Ю. М. Комар, С. Ю. Комар, В. І. Токарева; Під заг. ред. С.Ф.Поважного. – Донецьк: ДонДУУ. – 2008. – 266 с.
11	Кадрова документація/О.Чігінцева, В.Матвєєва, В.Кузнєцова та ін. – Вид. 11-те, перероб і доп. – Х.: Фактор, 2013. – 576 с.
12	Колпаков В. Маркетинг персоналу: Навчальний посібник для студ. серед. і вищ. навч. закладів/ В. Колпаков; Міжрегіональна академія управління персоналом. – К.: МАУП, 2006. – 405 с
13	Корпоративна культура: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
14	Економічна безпека підприємств: Підручник / Ортинський В.Л., Керницький І.С., Живко З.Б. та ін.; – К.: Алерта, 2011. – 704 с
15	Особистість в соціальних організаціях: навчально-методичний посібник для студентів спеціальності 054 «Соціологія» / К. А. Агаларова, Т. М. Байдак, М. В. Бірюкова, та ін.; за ред. І. П. Рущенко, К. А. Агаларової. – Харків : НТУ «ХПІ», 2020. – с. 163
16	Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. / Михайлова Л. І. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с
17	Мойсеєнко І.П., Марченко О.М. Управління фінансово-економічною



	безпекою підприємства: навч. посіб. Львів, 2011. 380 с
18	Соціологія і психологія: Навч. посіб. / За ред. Ю.Ф. Пачковського. – К.: Каравела, 2009. – 760 с.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

Кафедра соціології і публічного управління  
(назва кафедри, яка забезпечує викладання дисципліни)

**ПЛАНІ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

КАДРИ ТА БЕЗПЕКА ОРГАНІЗАЦІЇ  
\_ (назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти другий (магістерський)  
перший (бакалаврський) / другий (магістерський)

галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки  
(шифр і назва)

спеціальність 054 Соціологія  
(шифр і назва)

освітня програма Соціологічне забезпечення економічної діяльності  
(назви освітніх програм спеціальностей)

вид дисципліни професійна підготовка; вибіркова  
(загальна підготовка / професійна підготовка; обов'язкова/вибіркова)

форма навчання денна  
(денна / заочна/дистанційна)

Харків – 2024 рік

## **Змістовий модуль 1. Теоретичні основи кадрової безпеки та групи ризику в організаціях.**

Модуль передбачає ознайомитись з актуальністю проблеми кадрової безпеки, опанувати базові поняття курсу – «безпека організації», «кадрова безпека», «загрози та ризики», «підсистеми безпеки». Опанувати матеріал щодо загроз і ризиків перебування в організаціях адиктів, засвоїти основні ознаки різних типів залежностей. Навчитися ідентифікувати людей з ментальними відхиленнями та розуміти небезпеки, пов'язані з їх перебуванням в організації. дослідити прояви злочинного в організаціях та роль персоналу у протиправних діях, що шкодять організації. засвоїти матеріал, що стосується виникнення в організаціях «ситуативних» девіантів, навчитися їх ідентифікувати як «небезпечних категорій» персоналу.

### **Тема 1 Безпека організації як предмет соціологічного аналізу\_(2 год.)**

1. «Кадри і безпека організацій» як академічна дисципліна: актуальність, предмет і практична спрямованість.
2. Безпека організації як системна якість соціальної організації.
3. Поняття загроз і ризиків, що супроводжують діяльність організації. Поділ на зовнішні та внутрішні загрози та ризики.

**Література:** 1-5, 7-10

### **Тема 2, 3 Економічна безпека в управлінні персоналом. Екзогенні та ендогенні ризики кадрової безпеки організації (2 год.)**

1. Вплив системи управління персоналом на економічну безпеку організації.
2. Безпека персоналу як чинник економічної безпеки.
3. Служба управління персоналом та її діяльність для забезпечення кадрової безпеки.
4. Екзогенні (зовнішні) фактори: соціальні, політичні, етнічні, релігійні, культурні тощо.
5. Конкурентна боротьба: переманювання конкурентами, розголошення таємниці.
6. Ендогенні (внутрішні) фактори: невідповідність посаді, низька мотивація, невідповідні критерії відбору персоналу, схильність до девіації.

**Література:** 1, 3, 4, 7, 12, 18

### **Тема 4. Організаційні девіанти та їх вплив на безпеку соціальних організацій (2 год.)**

1. Підсистеми безпеки організації. Роль кадрової підсистеми в загальній безпеці організації.

2. Організаційні девіанти як джерело загроз та ризиків. Негативні прояви та наслідки девіантних вчинків в організації.
3. Організаційні девіанти групи ризику і «ситуативні» девіанти.

**Тема 5, 6 Адиктивна поведінка: сутність, підходи до її пояснення. Адикти в організаціях: основні небезпеки, метод ідентифікації та робота з адиктами (2 год.)**

1. Адикти в суспільстві і в організаціях: типологічні характеристики.
2. Загрози та ризики, що пов'язані з особами, які страждають на хімічні типи залежностей.
3. Роль служби управління персоналом в організації роботі з кандидатами та членами організації, які зловживають алкоголем і наркотиками.
4. Поширення нехімічних типів залежностей у сучасному суспільстві. Адикти нехімічного профілю в організаціях.
5. Інтернет-адикція й інші види мультимедійної залежності: ризики для організації та адекватні дії адміністрації.
6. Робота з особами, що страждають на ігроманію, гіпер-сексуальність.
7. Роль служби управління персоналу в діагностиці та роботі з особами, які виявляють ознаки розладу особистості.

**Література:** 1-3, 5-8.

**Тема 7. . Особи, що схильні до злочину в організаціях (2 год.)**

1. Основні злочинні прояви в організаціях.
2. Причини, що обумовлюють злочинну поведінку членів організації.
3. Особи, що схильні до злочину в організаціях.
4. Робота служби управління персоналом у виявленні осіб, винних у злочинах, та припиненні правопорушень.

**Література:** 1-6, 10-18.

**Тема 8. Втома, хронічний стрес та їх небезпека (2 год.)**

1. Співробітники у стані хронічного стресу: причини та методи запобігання.
2. Стан професійного вигоряння і його небезпечні наслідки для особи і організації.
3. Професійні деформації і можливості психологічного консалтингу.
4. Проблема узгодження професійних вимог і професійного потенціалу особистості. Наслідки некомпетентності для організацій.
5. «Аномічний синдром» персоналу: прояви і шляхи запобігання.

**Література:** 1-6, 10-18.

## **Змістовний модуль 2. Практичні заходи з посилення кадрової безпеки організації.**

Модуль передбачає ознайомитись та засвоїти принципи і організаційні основи створення в організації підсистеми кадрової безпеки як специфічного управлінського контуру. засвоїти основні методи та існуючі методики, на базі яких служба управління персоналу може працювати у напрямку підсилення кадрової безпеки. Опанувати методології та методичних прийомів посилення рівня лояльності трудового колективу.

### **Тема 9. Управлінські помилки та їх наслідки для стану кадрової безпеки. Конфлікти в організаціях та наслідки для кадрової безпеки\_(2 год.)**

1. Системні основи діяльності по підвищенню кадрової безпеки.
2. Специфіка об'єктів управління кадровою безпекою.
3. Розподіл функцій поміж суб'єктами підсистеми кадрової безпеки.
4. Принципи і пріоритети, на яких треба будувати підсистеми кадрової безпеки.
5. Концепція кадрової безпеки як стратегічний документ для практичної діяльності.
6. Доповнення професіограм розділом з кадрової
7. Типологія організаційних конфліктів\
8. Методи та шляхи розв'язання організаційних конфліктів
9. Загрози та ризики безпеки організації від організаційних конфліктів
10. Виявлення осіб, схильних до створення конфліктних ситуацій

**Література:** 1, 5, 6, 15

### **Тема 11, 12. Побудова підсистеми кадрової безпеки в організації. Методологія і методи виявлення та роботи з девіантами (2 год.)**

1. Основні вимоги до методик, які використовуються у практиці роботи HR-менеджерів по забезпеченню кадрової безпеки.
2. Попередні і «не контактні» методики фільтрації кандидатів.
3. Візуальні і тестові методики роботи з кандидатами.
4. Основні типи режимів, що можуть діяти в організаціях, і їх роль у профілактиці порушень дисципліни та завдання навмисної шкоди.
5. Контроль за діями персоналу: основні форми і методи.
6. Спеціальні методики перевірки лояльності персоналу.
7. Проблема безпечного вивільнення і звільнення персоналу.
8. Основні методи, що убезпечують звільнення персоналу.

**Література:** 1-5, 7-14.

Основна література:

1	Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
2	Гребенюк А.М. Г 79 Основи управління інформаційною безпекою: навч. посібник / А.М. Гребенюк, Л.В. Рибальченко. Дніпро: Дніпроп. держ. унт внутріш. справ, 2020. – 144 с
3	Никифоренко В. Г. Управління персоналом: навч.посіб. / В. Г. Никифоренко. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
4	Робота з персоналом організацій: Навчальний посібник / за ред. д.с.н., проф. І.П. Руценка. – Х.: Видавництво «Форт», 2013. – 460 с.
5	Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с
6	Сучасні методи забезпечення надійності персоналу: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 128 с

#### Допоміжна література

7	Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Л.Балабанова, Олена Сардак; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. – К.: Професіонал, 2006. – 511 с.
8	Волкова О. В. Ринок праці. Навчальний посібник / О. Волкова. - К.: Центр учбової літератури, 2007. – 624 с.
9	Данюк В. Кадрове діловодство: Навчальний посібник/ В. Данюк, Л.Кулаковська. – К.: Каравела, 2006. – 239 с.
10	Дорофієнко В. В. Управління персоналом: Графічне моделювання: [навч.- метод.посібник] / В. В. Дорофієнко, Ю. М. Комар, С. Ю. Комар, В. І. Токарева; Під заг. ред. С.Ф.Поважного. – Донецьк: ДонДУУ. – 2008. – 266 с.
11	Кадрова документація/О.Чігінцева, В.Матвєєва, В.Кузнєцова та ін. – Вид. 11-те, перероб і доп. – Х.: Фактор, 2013. – 576 с.
12	Колпаков В. Маркетинг персоналу: Навчальний посібник для студ. серед. і вищ. навч. закладів/ В. Колпаков; Міжрегіональна академія управління персоналом. – К.: МАУП, 2006. – 405 с
13	Корпоративна культура: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
14	Економічна безпека підприємств: Підручник / Ортинський В.Л., Керницький І.С., Живко З.Б. та ін.; – К.: Алерта, 2011. – 704 с
15	Особистість в соціальних організаціях: навчально-методичний посібник для студентів спеціальності 054 «Соціологія» / К. А. Агаларова, Т. М.

	Байдак, М. В. Бірюкова, та ін.; за ред. І. П. Рущенко, К. А. Агаларової. – Харків : НТУ «ХП», 2020. – с. 163
16	Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. / Михайлова Л. І. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с
17	Мойсеєнко І.П., Марченко О.М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посіб. Львів, 2011. 380 с
18	Соціологія і психологія: Навч. посіб. / За ред. Ю.Ф. Пачковського. – К.: Каравела, 2009. – 760 с.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

Кафедра соціології і публічного управління  
(назва кафедри, яка забезпечує викладання дисципліни)

**ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

КАДРИ ТА БЕЗПЕКА ОРГАНІЗАЦІЇ  
(назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти другий (магістерський)  
перший (бакалаврський) / другий (магістерський)

галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки  
(шифр і назва)

спеціальність 054 Соціологія  
(шифр і назва)

освітня програма Соціологічне забезпечення економічної діяльності  
(назви освітніх програм спеціальностей)

вид дисципліни професійна підготовка; вибіркова  
(загальна підготовка / професійна підготовка; обов'язкова/вибіркова)

форма навчання денна  
(денна / заочна/дистанційна)

Харків – 2024 рік



**Індивідуальне завдання** – вид самостійної роботи поза аудиторними годинами, коли студент, використовуючи лекційний матеріал та додаткові джерела знань, розробляє особисту тему, презентує результати під час семінарського заняття у вигляді доповіді та презентації.

**Підготовка презентації** – вид самостійної роботи, що виконується студентом поза аудиторними годинами. Студент вільно обирає тематику з числа тем, які пропонуються планами семінарських занять, або узгоджує з викладачем ініціативну тематику. Наступним кроком студент здійснює бібліографічний пошук, використовуючи бібліотечні фонди або Інтернет-ресурси. Також складає план презентації або ставить питання, на які треба отримати аргументовану відповідь. Опанувавши джерела за темою, студент розкриває зміст питань та представляє виконану роботу на семінарі. Обсяг презентації – 10-15 слайдів, текст доповіді – 4-5 сторінок формату А4.

## **ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ**

### **Проектна робота**

(вид індивідуального завдання)

№ з/п	Розробка методики ідентифікації осіб, що належать до категорії організаційних девіантів. (Вибір завдання узгоджується з викладачем, що веде практичні заняття)	Терміни виконання (на якому тижні)
1	Методика виявлення осіб, що мають алкогольну залежність або схильні до вживання алкогольних напоїв поза межами культурної норми	7-9 тижні
2	Методика виявлення осіб, що вживають наркотики або інші психоактивні речовини.	
3	Методика ідентифікації осіб, що мають розлади особистості.	
4	Методика розпізнання осіб, схильних до соціопатії. Методика виявлення співробітників, які схильні до делінквентної поведінки.	
5	Методика розпізнання співробітників, які знаходяться у стані хронічного стресу.	
6	Методика виявлення осіб, які страждають на професійне вигорання.	
7	Методика розпізнання особистостей, що мають мультимедійну залежність.	
9	Методика виявлення осіб, що страждають на ігроманію.	
10.	Методика виявлення осіб, у яких розвинувся синдром аномії.	

### **Реферат**

№ з/п	Теми рефератів	Терміни виконання (на якому тижні)
1	Безпека організації як ключова якість нормального функціонування бізнес-структур державних і комунальних закладів.	2-3
2	Фактори, що зумовлюють безпеку організації.	

3	Роль служби управління персоналом у підвищенні рівня кадрової безпеки організації.	
4	Міждисциплінарний характер досліджень в галузі кадрової безпеки.	
5	Основні негативні прояви та втрати організацій від деструктивної поведінки організаційних девіантів.	
6	Адиктивна поведінка та її небезпека в сучасному суспільстві.	4-5
7	Ознаки людей, схильних до зловживання спиртними напоями.	
8	Ознаки людей, схильних до вживання наркотичних і психоактивних речовин. Ризики для організації.	
9	Поширення мультимедійної залежності в сучасному суспільстві. Ризики для організації.	6-7
10	Основні напрямки роботи адміністрації HR-менеджерів з особами, що мають хімічний тип залежності.	
11	Особи з недостатніми розумовими здібностями та їх перспективи як співробітників організації.	
12	Загальні ознаки поведінки людей з розладами особистості в трудових колективах.	8-9
13	Небезпека перебування соціопатів в організаціях.	
14	Тестові методики ідентифікації осіб, що мають ментальні відхилення.	
15	Метод спостереження для виявлення в колективі осіб, що демонструють відхиляючу поведінку внаслідок розладу особистості.	10-11
16	Кримінальні загрози та ризики, з якими стикаються організації різного профілю.	
17	Основні типи й види шахрайств в організаціях.	
18	Крадіжки в організації.	12-13
19	Типи особистості, що можуть загрожувати організації з точки зору кримінальної безпеки.	
20	Роль служби безпеки організації для протидії протиправній поведінці персоналу.	
21	Причини і наслідки появи в організаціях людей у стані хронічного стресу.	
22	Професійне вигорання як стан особистості, що не сприяє високим професійним показникам.	
23	Причини і наслідки перебування на посадах не компетентних осіб.	
24	Фактори, що негативно відбиваються на стані загальної і виробничої дисципліни в трудових колективах.	
24	Основні суб'єкти управління кадровою безпекою в сучасній організації.	
25	Роль служби безпеки в посиленні кадрової безпеки.	
26	Основні напрями роботи служби управління персоналом для посилення кадрової безпеки в організації.	
27	Розробка концепції кадрової безпеки: алгоритм дій.	

28	Теоретичні основи розв'язання проблеми лояльності персоналу.	14-15
29	Ідеї і принципи лояльності персоналу, що застосовують японські компанії.	
30	Підтримання лояльності персоналу в американських компаніях.	
31	Основні заходи по посиленню лояльності, які використовуються в українських компаніях.	

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

Кафедра \_\_\_\_\_ соціології і публічного управління \_\_\_\_\_  
(назва кафедри, яка забезпечує викладання дисципліни)

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДЛЯ ПОТОЧНОГО,  
ПРОМІЖНОГО Й ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ.**

КАДРИ ТА БЕЗПЕКА ОРГАНІЗАЦІЇ  
\_ (назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ другий (магістерський) \_\_\_\_\_  
перший (бакалаврський) / другий (магістерський)

галузь знань \_\_\_\_\_ 05 Соціальні та поведінкові науки \_\_\_\_\_  
(шифр і назва)

спеціальність \_\_\_\_\_ 054 Соціологія \_\_\_\_\_  
(шифр і назва)

освітня програма \_\_\_\_\_ Соціологічне забезпечення економічної діяльності \_\_\_\_\_  
(назви освітніх програм спеціальностей)

вид дисципліни \_\_\_\_\_ професійна підготовка; вибіркова \_\_\_\_\_  
(загальна підготовка / професійна підготовка; обов'язкова/вибіркова)

форма навчання \_\_\_\_\_ денна \_\_\_\_\_  
(денна / заочна/дистанційна)

Харків – 2024 рік

## **Питання до модульного контролю**

### **Модульний контроль №1**

#### **Завдання №1.**

**А.** Обґрунтуйте актуальність кадрової безпеки як окремого напрямку роботи з персоналом організацій. Уточніть в чому полягає специфіка кадрової безпеки в організаціях різного типу: комерційних структурах, державних установах, мілітаризованих організаціях, закладах соціального та культурного профілю.

**Б.** Дайте опис небезпек та ризиків, що пов'язані з існуванням в організації співробітників у стані хронічного стресу. Деталізуйте опис стосовно різних категорій працівників: топ-менеджерів, менеджерів середньої ланки, спеціалістів, операторів тощо.

#### **Завдання №2.**

**А.** Розкрийте зміст основних понять кадрової безпеки: «безпека організації», «загрози та ризики», «кадрова безпека».

**Б.** Що таке стрес? За якими ознаками можна ідентифікувати працівника у стані хронічного стресу?

#### **Завдання №3.**

**А.** Опишіть основні загрози та ризики, які супроводжують існування організації. Дайте класифікацію загроз і ризиків. Яке місце в системі загроз і ризиків займає кадрова безпека?

**Б.** Опишіть наслідки для організації і людини стану хронічного стресу. Які причини можуть викликати стан хронічного стресу?

#### **Завдання №4.**

**А.** Опишіть основні підсистеми безпеки організації. Чи залежить конфігурація підсистем безпеки від типу та характеру діяльності організації?

**Б.** Що таке «аномічний синдром» персоналу. За яких умов він виникає та поширюється?

#### **Завдання №5.**

**А.** Що означає термін «небезпечні категорії персоналу». На які групи поділяється «небезпечний персонал»?

**Б.** Які загрози та ризики для організації може принести поширення у персоналу так званого «аномічного синдрому»?

### **Завдання №6.**

**А.** Чим відрізняються так звані «соціальні» групи ризику від «ситуативних» небезпечних категорій персоналу? На які з цих двох груп мусять звертати увагу HR-менеджери при наборі та відборі персоналу?

**Б.** Яким чином професіоналізм персоналу пов'язаний з кадровою безпекою? За яких умов та причин компетентність працівників може бути нижчою від мінімальних вимог згідно професіограми кадрової безпеки?

### **Завдання №7.**

**А.** Особи з адиктивною поведінкою як «група ризику»: види залежності та причини небезпеки адиктів для організацій.

**Б.** «Професіограма кадрової безпеки» як засадничий документ для організації діяльності кадрових служб у напрямку підвищення кадрової безпеки.

### **Завдання №8.**

**А.** Методи ідентифікації осіб з хімічним типом залежності.

**Б.** Розлади особистості, що відповідають кластеру В, та їх небезпечний вплив на соціально-психологічний клімат в організації.

### **Завдання №9.**

**А.** Основні ризики та загрози, що пов'язані з діями персоналом. Можливі негативні наслідки для організації злочинної або недбалої поведінки співробітників.

**Б.** Розлади особистості, що відповідають кластеру А, та їх небезпечний вплив на соціально-психологічний клімат в організації.

### **Завдання №10.**

**А.** Опишіть основні типи й види злочинів, від яких потерпають організації. Які кримінальні загрози можуть виходити від персоналу?

**Б.** Розкрийте загальні ознаки поведінки людей з розладами особистості в організаціях.

### **Завдання №11.**

**А.** Які типи особистості є небезпечними з точки зору кримінальних загроз для організації.

**Б.** Співробітники з ментальними проблемами: основні типи й види та характер загроз, що пов'язані з цими особами.

### **Завдання №12.**

**А.** Економічні та білокомерцеві злочини в організаціях: основні види, загрози для організації та особи, що схильні до відповідних дій.

**Б.** Методи ідентифікації осіб з розладами особистості та можливі управлінські рішення по відношенню до персоналій.

### **Завдання №13.**

**А.** Особи з нехімічним типом залежності в організаціях: типологія та основні загрози, що пов'язані з цими залежностями.

**Б.** Загальнокримінальна злочинність в організаціях: основні види, загрози для організації та особи, що схильні до відповідних дій.

### **Завдання №14.**

**А.** Особи з алкогольною залежністю в організаціях: поширеність, типологія ступеня залежності, дії адміністрації та кадрової служби стосовно відповідних персоналій.

**Б.** Профілактика хронічного стресу, професійних деформацій та професійного вигорання в організаціях.

## **Модульний контроль №2**

### **Завдання 1.**

1. Розкрийте структуру управління кадровою безпекою з системних позицій. Дайте опис основних елементів системи управління кадровою безпекою.
2. Якими методами можна вимірювати на практиці ступінь лояльності персоналу?

### **Завдання 2.**

1. Розкрийте основні принципи управління кадровою безпекою.
2. Структурна операціоналізація поняття лояльності персоналу. Складові лояльності та відповідні індикатори для цілей соціологічного вимірювання.

### **Завдання 3.**

1. Визначте основні цілі та завдання управління кадровою безпекою в організації.
2. Розкрийте поняття лояльності персоналу. Яку роль відіграє лояльність персоналу з точки зору управління кадровою безпекою?

### **Завдання 4.**

1. Концепція безпеки організації та професіограма кадрової безпеки як базисні документи для організації практичної діяльності з управління кадровою безпекою в організації.
2. Основні джерела формування лояльності персоналу на особистісному рівні.

### **Завдання 5.**

1. Дайте опис суб'єктів управління кадровою безпекою та розкрийте їх основні функції.
2. За якими напрямками потрібно будувати роботу менеджменту організації з метою підвищення лояльності персоналу.

### **Завдання 6.**

1. Визначте основні об'єкти і напрями роботи з підвищення кадрової безпеки в організації.
2. Опишіть японську модель забезпечення лояльності персоналу з точки зору її переваг та обмежень.

### **Завдання 7.**

1. Як впливають різноманітні характеристики компанії або установи (розмір, вид діяльності, статус) на вибір моделі організації кадрової безпеки?
2. Як потрібно будувати роботу з особами, що проходять процедуру звільнення, в аспекті кадрової безпеки?

### **Завдання 8.**



1. Опишіть структуру фінансових витрат на профілактичні роботи з посилення кадрової безпеки.
2. Визначте цілі та форми скринінгу персоналу в контексті кадрової безпеки.

### **Завдання 9.**

1. Розслідування надзвичайних подій як форма скринінгу персоналу: цілі, способи, наслідки для посилення кадрової безпеки.
2. Опишіть американську модель забезпечення лояльності персоналу з позицій її переваг та обмежень.

### **Завдання 10.**

1. Діяльність служби безпеки організації в напрямку посилення кадрової безпеки. Контррозвідувальні функції. Захист від хедхантінгу.
2. Гласні та негласні методи скринінгу персоналу: способи організації, ефективність, етичні і правові аспекти.

### **Завдання 11.**

1. Використання поліграфу („детектор брехні”): цілі, організаційні, правові, моральні аспекти.
2. Визначте і проаналізуйте вплив факторів, що впливають на рівень лояльності колективу.

### **Завдання 12.**

1. Опишіть алгоритм добору персоналу за критеріями кадрової безпеки.
2. Визначте роль матеріальних, моральних, корпоративних чинників в підвищенні лояльності колективу.

### **Завдання 13.**

1. Використання психологічного тестування для цілей добору персоналу за критеріями кадрової безпеки: потенціал та обмеженість методу.
2. Проблема збереження комерційної таємниці в організаціях. Захист від економічного шпигунства. Практичне використання методу провокації для тестування кадрової безпеки.

### **Завдання 14.**

1. Перехресний аналіз документів (крос-аналіз) та його використання для відбору персоналу за критеріями кадрової безпеки.
2. З якими цілями та в яких умовах доцільно використовувати візуальний контроль та стрес-інтерв'ю.

### **Завдання 15.**

1. Встановлення режимів та контроль персоналу як напрям підвищення кадрової безпеки.
2. Метод таємного покупця для перевірки професіоналізму персоналу у торгівельних закладах.

### **Контрольні питання з курсу до заліку**

1. Актуальність кадрової безпеки як окремого напрямку роботи з персоналом організацій.
2. Специфіка кадрової безпеки в організаціях різного типу: комерційних структурах, державних установах, мілітаризованих організаціях, закладах соціального та культурного профілю.
3. Зміст основних понять кадрової безпеки: «безпека організації», «загрози та ризики», «кадрова безпека».
4. Основні загрози та ризики, які супроводжують існування організації.
5. Загрози та ризики, які пов'язані з персоналом, та їх деструктивні наслідки.
6. Основні підсистеми безпеки організації. Залежність конфігурації підсистем безпеки від типу та характеру діяльності організації.
7. Зміст поняття «організаційні девіанти».
8. Типологія «організаційних девіантів», як небезпечних категорій персоналу.
9. Групи ризику та умови їх появи в організаціях.
10. Адикти як «організаційні девіанти»: ризики і небезпеки для організацій.
11. Хімічний тип залежності та загальні методи ідентифікації осіб з хімічним типом залежності.
12. Особи з алкогольною залежністю в організаціях: поширеність, типологія ступеня залежності.
13. Дії адміністрації та кадрової служби стосовно співробітників, що мають ознаки хімічного типу залежності.
14. Особи з нехімічним типом залежності в організаціях: типологія та основні загрози, що пов'язані з цим типом адиктів.
15. Небезпека Інтернет-адикції для організацій. Методи профілактики.
16. Співробітники з ментальними проблемами: основні типи й види та характер загроз, що пов'язані з цими особами. Загальні ознаки поведінки людей з розладами особистості в організаціях.
17. Методи ідентифікації осіб з розладами особистості та можливі управлінські рішення по відношенню до персоналій.

18. Розлади особистості, що відповідають кластеру А, та їх небезпечний вплив на соціально-психологічний клімат в організації.
19. Розлади особистості, що відповідають кластеру В, та їх небезпечний вплив на соціально-психологічний клімат в організації.
20. Основні типи й види злочинів, від яких потерпають організації. кримінальні загрози, що можуть виходити від персоналу.
21. Загальнокримінальна злочинність в організаціях: основні види, загрози для організації та особи, що схильні до відповідних дій.
22. Економічні та «білокомірцеві» злочини в організаціях: основні види, загрози для організації та особи, що схильні до відповідних дій.
23. Типи особистості, що є потенційно небезпечними з точки зору кримінальних загроз для організації.
24. Поняття хронічного стресу. Ризики і небезпеки, які пов'язані з особами, що перебувають у стані хронічного стресу.
25. Професійне вигоряння. Ідентифікація осіб та методи роботи з особами у стані професійного вигоряння.
26. Причини, що викликають стан хронічного стресу. Профілактика явища.
27. Профілактика хронічного стресу, професійних деформацій та професійного вигоряння в організаціях.
28. Вплив професіоналізму персоналу на стан кадрової безпеки. Умови та причини, коли компетентність працівників може бути нижчою від мінімальних вимог згідно професіограми кадрової безпеки.
29. Поняття «аномічний синдром персоналу». Причини та умови поширення «аномічного синдрому» в колективі.
30. Загрози та ризики для організації, пов'язані з так званим «аномічним синдромом».
31. Система управління кадровою безпекою: об'єкти і суб'єкти.
32. Основні принципи управління кадровою безпекою.
33. Розробка концепції кадрової безпеки. Формулювання критеріїв кадрової безпеки.
34. Професіограма кадрової безпеки як базисний документ для організації практичної діяльності з управління кадровою безпекою в організації.
35. Діяльність служби безпеки організації в напрямку посилення кадрової безпеки. Контррозвідувальні функції. Захист від хедхантінгу.
36. Основні методи безпечного найму персоналу.
37. Покроковий алгоритм фільтрації кандидатів за критеріями кадрової безпеки.
38. Основні методи скринінгу персоналу з метою посилення кадрової безпеки.
39. Основні методи безпечного вивільнення персоналу.
40. Методика безпечного звільнення «за контрактом».
41. Використання поліграфу („детектор брехні"): цілі, організаційні, правові, моральні аспекти.
42. Алгоритм добору персоналу за критеріями кадрової безпеки.
43. Використання психологічного тестування для цілей добору персоналу за критеріями кадрової безпеки: потенціал та обмеженість методу.
44. Проблема збереження комерційної таємниці в організаціях. Захист від економічного шпигунства.
45. Практичне використання методу провокації для тестування кадрової безпеки.

- 46.Перехресний аналіз документів (крос-аналіз) та його використання для відбору персоналу за критеріями кадрової безпеки.
- 47.Візуальний контроль під час інтерв'ю з кандидатами та виявлення ознак девіантності.
- 48.Сутність стрес-інтерв'ю як методики добору персоналу за критеріями кадрової безпеки.
- 49.Встановлення режимів та контроль персоналу як напрям підвищення кадрової безпеки.
- 50.Система санкцій щодо «організаційних девіантів». Принципи застосування. Правові і моральні аспекти.
- 51.Розслідування надзвичайних подій як форма скринінгу персоналу: цілі, способи, наслідки для посилення кадрової безпеки.
- 52.Гласний і не гласний контроль персоналу, що здійснює служба безпеки.
- 53.Поняття лояльності персоналу. Роль лояльності персоналу в управлінні кадровою безпекою.
- 54.Основні джерела формування лояльності персоналу на особистісному рівні.
- 55.Соціологічний вимір лояльності персоналу організації: програма дослідження.
- 56.Особливості японської моделі забезпечення лояльності персоналу.
- 57.Американська модель забезпечення лояльності персоналу: переваги та обмеження.
- 58.Практика підвищення лояльності персоналу в українських організаціях.
- 59.Фактори, що впливають на рівень лояльності колективу та окремих членів організації.
- 60.Основні напрями роботи менеджменту організації з підвищення лояльності персоналу.