

эффективной организации пространства, предметной среды, информации и времени / Пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2006. – 352 с.

3. Трейси Б. Управляй своим временем и удвой результаты / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2006. – 64с.

*Павленко Н.В.*

## **ОПОРТУНІЗМ У ПОВЕДІНЦІ ПЕРСОНАЛУ ФІРМИ**

Персонал є однією з найважливіших складових успіху будь-якої фірми. Однак за певних умов його діяльність може перетворитися на справжню загрозу економічній безпеці фірми. Мова йде про нелояльну і несанкціоновану поведінку працівників, яка заслуговує найпильнішої уваги з боку роботодавців, оскільки може не тільки серйозно вплинути на мікроклімат організації, а й мати тяжкі матеріальні наслідки.

Небажана поведінка співробітників, що входить в протиріччя з загальними цілями організації і полягає у їх прагненні реалізувати власні інтереси за рахунок організації та супроводжується проявами підступності і обману, є одним з видів так званої опортуністичної поведінки економічних суб'єктів, а саме ендогенного опортунізму. Опортуністичну поведінку необхідно відрізнити від простого егоїзму, коли індивіди грають в гру з фіксованими правилами, яким вони безумовно підкоряються.

Строго кажучи, проблема опортуністичної поведінки усередині фірми може виявитися на двох рівнях: у відносинах між власником і найманим менеджером та у відносинах між менеджером і працівником фірми. В даній роботі ми будемо розглядати опортуністичну поведінку всього найманого персоналу в цілому.

Для опортуністичної поведінки персоналу характерні наступні риси [2]:

- неспівпадання інтересів роботодавця та найманого працівника виступає причиною опортуністичної поведінки останнього;
- асиметричність інформації, якою володіє найманий працівник, створює можливість для його опортуністичної поведінки;
- прихований характер недобросовісної поведінки означає, що працівник не прагне розголосу діяльності, інакше мова йшла б про відкриту конфронтацію;
- збиток роботодавця виникає через те, що найманий працівник використовує ресурси фірми для власного збагачення або не працює з повною віддачею;
- навмисність дій найманого працівника означає, що він розуміє свої інтереси та наслідки своїх дій, свідомо використовує ситуацію, що склалася, і не надає роботодавцю інформацію про те, що робить.

Найбільш розповсюдженими формами опортуністичної поведінки персоналу в Україні є:

*ухилення* від виконання службових обов'язків, тобто робота не на повну силу («перекури»), вирішення особистих справ у робочий час, користування послугами комп'ютерних соціальних мереж);

*шпіонаж* працівників на користь конкурентів може завдати суттєвої економічної шкоди через втрату або розголошення стратегічно важливої інформації і низьку продуктивність праці працівника-шпіона;

*недбалість* передбачає свідому халатність при удаваному виконанні всіх норм і правил (недбале відношення до устаткування, недотримання режиму економії, неякісне виконання роботи);

*шкідництво* означає свідоме нанесення шкоди із мотивів особистої помсти керівництву або задля доведення власної незамінності (зараження вірусами комп'ютерного обладнання, знищення баз даних);

*крадіжки* виробленої продукції, матеріалів, палива, канцелярських товарів;

*використання службового становища*, коли ресурси фірми використовуються не за призначенням, а для власного збагачення (використання службового транспорту, поїздка у відрядження разом з працівником членів його родини за рахунок фірми, оплата власних рахунків за допомогою корпоративної кредитної картки, отримання «відкатів» від постачальників за лобіювання вигідних їм умов контракту).

За результатами онлайн-дослідження, проведеного міжнародним кадровим порталом hh.ua у 2012 р., 77% співробітників українських компаній схильні до опортуністичної поведінки [1]. За даними Global Economic Crime Survey за 2009 р., в Україні 45% компаній визнають існування фактів опортуністичної поведінки власного персоналу. Однак це не найгірший показник серед 54 досліджених країн світу. Україна поступається Росії (71%), ПАР (62%), Кенії (57%), Мексиці (56%) і Канаді (51%). Найнижчий рівень зловживань серед працівників підприємств в Японії (10%), Гонконзі (13%) і Туреччині (15%) [3]. Тобто проблема опортунізму персоналу є досить поширеною.

Серед факторів, що впливають на масштаби опортуністичної поведінки персоналу, можна виділити психологічні (ціннісні орієнтації, схильність до ризику, потреби, сприйняття дійсності), соціально-інституціональні (корпоративна культура, система стимулювання добросовісної поведінки) та технологічні (розмір підприємства, складність технологічного процесу, характер роботи працівника) фактори.

Аналіз зазначених факторів дає можливість побудувати адекватну систему попередження недобросовісної поведінки персоналу. Серед основних її елементів можна назвати наступні:

- удосконалення систем адміністративного та фінансового контролю діяльності персоналу, що передбачає формування системи формальних та неформальних правил, що регламентують поведінку працівників, оптимізацію системи управління персоналом, пошук можливих шляхів витоку ресурсів, нормування витрат, здійснення негласних перевірок діяльності працівників, що мають доступ до комерційної таємниці та фінансових ресурсів, зміцнення системи охорони фірми і т.п. Це вимагає проведення тривалого моніторингу, внут-

рішнього аудиту, наявності додаткового контролюючого персоналу, тобто певних витрат на діагностику і контроль ситуації. Необхідність подібних витрат завжди відносна і залежить від матеріальних наслідків опортуністичної поведінки;

- створення системи матеріальних та моральних стимулів добросовісної поведінки, що є логічним продовженням першого елементу, тобто не замінює, а розвиває і доповнює його. Справедлива і прозора система матеріальних заохочень (премій, бонусів, участі у прибутках) та покарань (штрафів) є надзвичайно ефективним інструментом впливу на поведінку працівника. Але практика показує, що для формування свідомої лояльності цього замало. Справа в тому, що дуже часто опортуністична поведінка не піддається спостереженню, або недоведений корисливий умисел. Тому потрібно створювати більш тонкі мотиваційні механізми регулювання взаємовідносин з співробітниками. У першу чергу до них можна віднести індивідуальну роботу з кожним працівником. Внутрішні службові відносини, як правило, мають тривалий та персоніфікований характер, тому суперечки слід вирішувати шляхом консультацій і неформальних переговорів. Необхідно визначати зону консенсусу і створювати конкретні взаємовигідні умови спільної діяльності, переводити мотивацію приватної поведінки в організаційне русло, не загрожуючи при цьому законним інтересам працівників. Для цього потрібно перебудувати саму систему моральних стимулів, здатних гармонізувати інтереси персоналу та організації, щоб всі учасники виявилися зацікавлені у дотриманні організаційних правил. Шляхи подібної перебудови різноманітні: підтримка персоналу з боку фірми, справедливі внутрішньофірмова політика і процедури, визнання цінності працівників, формування корпоративного духу. Для негативної моральної мотивації працівників (осуду) може бути використана турбота про підтримку репутації, тому не слід уникати публічного розголосу в разі прояву своєкорисливої поведінки, що спричинила серйозну шкоду для організації. Коли інформація про будь-які порушення відразу ж робиться загальним надбанням, загроза втрати репутації та спричинених цим збитків може зупинити потенційних порушників.

Таким чином, опортунізм у поведінці персоналу хоча й неминучий, але багато в чому знижується, а то й цілком долається за рахунок впровадження системи превентивних заходів, що дозволяє підвищити ступінь економічної безпеки фірми.

### *Література*

1. Большинство украинцев сталкивались с воровством на работе [Електронний ресурс] – Режим доступу: // <http://hh.ua/article.xml?articleId=12597>
2. Попов Е., Симонова В. Эндогенный оппортунизм в теории "принципала-агента" [Електронний ресурс] / Е. Попов, В. Симонова. – Режим доступу: // <http://gp.ir.narod.ru/ve/661922.htm>

3. Global Economic Crime Survey – 2009 [Електронний ресурс] – Режим доступу: // <http://www.pwc.com/us/en/forensic-services/publications/2009-global-economic-crime-survey.jhtml>

*Перечосова Г.В., Ляшок Н.Ю.*

## **РОЛЬ ПСИХОЛОГИИ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Человеческую психику по праву можно считать одним из мощных ресурсов успешного развития бизнеса. Психические процессы, происходящие в коллективе, способны как поддерживать производственную деятельность, так и препятствовать ей. [2]

Цель данного исследования - установить взаимосвязь психолога и руководителя в процессе управления персоналом.

В мире множество различных организаций. Каждый руководитель в организации решает свой уникальный круг проблем. Однако есть проблемы, с которыми периодически сталкивается любой директор, предприниматель или менеджер высшего звена. Например:

- зачисленный в штат претендент через пару месяцев работы на должности теряет служебное рвение и сводит свою работу к минимальному набору операций;
- через год-другой совместной работы перспективные группы сотрудников впадают в конфликт и распадаются;
- производительность труда рабочих групп с течением времени склоняется к снижению.
- потребность в расширении штатов становится настоящим испытанием для целостности фирмы и т. д.

Даже в процессе оптимальной деятельности, у руководителей любого уровня периодически возникают вопросы:

- Насколько эффективно работает мой персонал?
- Что могло бы улучшить работу моих подчиненных?
- Что мешает работникам достигать лучших результатов деятельности?

Регулярно получать ответы на эти вопросы и значительно снижать остроту подобных проблем, руководителям могут помочь психологи-консультанты.

Наибольшую известность приобрели методики кадрового отбора. Они основаны на методах тестирования, диагностического интервью, имитационных заданиях, оценочных сессиях и т.д. Именно они позволяют внести достаточную ясность в ситуации, в которых возникают вопросы: "Как отобрать из потока претендентов тех, кто действительно сможет успешно справляться с порученной работой?", "Как объединить людей в группы (отделы) так, чтобы в будущем снизить вероятность возникновения конфликтов, мешающих эффективной работе?". [4, с. 9]