**9. Забезпечення безпеки в роботі з персоналом банківських установ**

**Мета** – розглянути теоретичні засади та практичні аспекти забезпечення кадрової безпеки в банках.

**Ключові поняття:** електронні платежі, конфлікти, система тех­нічного захисту інформації, недобросовісний клієнт, шахрай.

**Основні питання:**

9.1. Сутність кадрової безпеки банку та заходи щодо її забез­печення.

9.2. Психологія недобросовісного працівника, клієнта, шахрая.

9.3. Конфлікти, їх попередження та вирішення.

***Література:*** [8; 10; 11; 13; 21; 25].

**9.1. Сутність кадрової безпеки банку та заходи щодо її забезпечення**

*Кадрова безпека банку* – стан захищеності банку, що полягає в забезпеченні безпеки в роботі з персоналом, контролі за дотриманням банківської таємниці, запобіганні промисловому шпигунству, крадіжкам.

Функції щодо забезпечення кадрової безпеки виконуються відділом безпеки сумісно з відділом кадрів. Щодо питань відбору персоналу здійснює його переважно відділ кадрів. Проте особисті дані, їх достовірність перевіряються відділом безпеки.

Принципи забезпечення кадрової безпеки:

ефективність;

цілеспрямованість;

оперативність;

гнучкість;

індивідуальний підхід;

соціальна спрямованість.

У банківській сфері кадрові загрози є найбільш суттєвою причиною витоку інформації, промислового шпигунства. Виникнення кадрових ризиків у середовищі функціонування банку може спричинити і невизначеність. Ймовірність настання цих ризиків збільшується у міру виникнення потенційних загроз та перетворення їх у реальні. Реальні загрози порушують безпеку, тобто спричиняють небезпеки і негативні наслідки (рис. 9.1).

Невизначеність

Існує

ні

так

Безпечне функціону­вання банку

Кадрові ризики банку

Ймовірність настання

низька та середня

Потенційні загрози кад­ровій безпеці банку

висока

Реальні за­грози кад­ровій безпеці

Дія

загроз

відсутня

існує

Небезпека, негативні наслідки

Рис. 9.1. **Алгоритм причинно-наслідкових зв’язків виникнення загроз кадровій безпеці банку та їх негативних наслідків**

Виходячи зі згаданого вище алгоритму (рис. 9.1) обґрунтовано необхідність створення класифікації невизначеності, ризиків, загроз та негативних наслідків у сфері кадрової безпеки.

Класифікація має бути побудована з дотриманням найбільш важливих вимог. Серед них: багатокритеріальність, ієрархічність, повнота, чіткість, можливість практичного використання, зрозумілість. В основу побудови багатокритеріальної ієрархічної класифікації загроз кадровій безпеці покладено види невизначеності. Невизначеність – досить широке поняття, яке відображає об'єктивну неможливість отримання абсолютного знання про внутрішні та зовнішні умови їх функціонування, неоднозначність параметрів.

Кадрова безпека спрямована, з одного боку, на мінімізацію загроз від персоналу, а з іншого – на сприяння високопродуктивній праці, про що і свідчить табл. 9.1.

Таблиця 9.1

**Багатокритеріальна ієрархічна класифікація кадрових ризиків та загроз кадровій безпеці банку**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Види невизна­ченості | Види кадро­вих ризиків та загроз за середовищем виникнення | Ознаки класифікації загроз кадровій безпеці | | | | | | Негативні наслідки кадрових загроз |
| за можливіс­тю прогнозу­вання | за ступе­нем об’єк­тивності | за рівнем керова­ності | за ймовір­ністю настання | за об’єктами виникнення | за змістом |
| Недо­ ст­вір­  ність  176 | внутрішні (виникають на індивідуаль­ному та мікрорівні) | передбачувані  непередба­чувані | об’єктивні;  суб’єктивні | керовані | потенційні  реальні | загрози по­в’язані з: ді­ями персо­налу; втра­тою фінан­сових, ма­теріально-технічних, інформацій­них ресур­сів, інтеле­ктуальної власності,  програмно­го забезпе­чення, роз­голошенням банківських тає­мниць;  збоями в функціону­ванні системи управління персоналом | шахрайство, фальсифікація і розтрати, змова з конкурент­тами, контрагентами, халат­ність, невідповідна каліфі­ка­ція персоналу банку, незадоволе­ність пра­цею та зумисне за­по­ді­яння шкоди, неякісний процес від­бору персоналу та управлін­ня діловою кар’є­рою, неефек­тивна система мотива­ції не­сприятливий мікроклімат у ко­лективі, низький рівень управ­ління персоналом банку | прямі збитки для банку, неналежне виконання посадових обов’язків, зниження прибутків банку,  висока плинність кадрів |
| Невідо­мість | змішані (виникають на будь-якому рівні) | керовані  некеро­вані | крадіжки, хабарництво, несан­кціонований доступ до інфор­мації, витік інформації, спів­праця персоналу з конкурентами | рейдерство, збитки, втрата власності, ресурсів, клієнтської бази, зниження рівня доходів |
| Неод­нознач­­ність | зовнішні (виникають на мезо-, макро- та мегарівнях) | непередбачу­вані | об’єктивні | некеро­вані | тиск на персонал сторонніх стру­к­тур, конкурентів, банків­ське шпигун­ст­во; недо­бро­­со­­вісна конку­рен­ція; протиправні дії конкурен­тів; несприятлива соціально-економічна ситу­ація; нестабіль­ність законодавчої бази, по­літичної ситуації |

Напрями забезпечення кадрової безпеки розглядаються в розрізі видів кадрової роботи (табл. 9.2).

Таблиця 9.2

**Напрями забезпечення кадрової безпеки банку**

|  |  |
| --- | --- |
| Напрям кадро­вої роботи | Напрями забезпечення кадрової безпеки |
| Відбір і найм персоналу | Недопущення проникнення в банк осіб, які є недобро­совісними працівниками, промисловими шпигунами, мали судимість |
| Розстановка та ротація кадрів | Правильне формування колективів, врахування тирів особис­тос­ті персоналу |
| Соціальний контроль | Виявлення протиправних дій працівників через періодичну пере­вірку рівня життя окремих працівників банку, виявлення необґрунтованих змін у поведінці персоналу |
| Вивільнення персоналу | З’ясування істинних мотивів звільнення, оформлення підписки про нерозголошення інформації з обмеженим доступом, з якою обізнана особа, що звільняється, забез­печити передачу справ |
| Мотивація персоналу | Забезпечення нормальних умов праці, сприяння удосконаленню кваліфікації, забезпечення нормального рівня доходів, форму­вання дієвої системи стимулювання персоналу, введення вален­тної системи оплати праці в банку |
| Адаптація персоналу | Формування банківського патріотизму, причетності до корпора­тивної культури, як сукупності методів впливу на свідомість, почуття, волю і характер працівників з метою формування у них усвідомленого бажання якісно і в міні­мальні строки виконувати свої функціональні обов’язки та працювати на користь банку |

За суб’єктами злочинних дій злочини банківського персоналу діляться на вчинені: топ-менеджментом; працівниками бухгалтерії банків; іншими категоріями банківських працівників (табл. 9.3).

***Системні засоби протидії кадровим загрозам у банку:***

формування високого рівня інтелекту банківських працівників;

розвиток ефективної системи мотивації праці;

формування у персоналу корпоративної причетності та патріотизму;

профілактика конфліктів;

підвищення рівня задоволеності персоналу роботою в банку;

впровадження нематеріальної мотивації;

забезпечення відносно високого ступеня самостійності в виконанні роботи персоналом у поєднанні з дієвою системою контролю.

Таблиця 9.3

**Злочини, що здійснюються банківським персоналом у змові з клієнтами**

|  |  |
| --- | --- |
| Вид шахрайств | Характеристика шахрайств персоналу |
| Злочини топ-менеджмен­ту банку | Використання фіктивного підприємництва, тобто реєстрація шляхом обману фіктивного підприємства без наміру здійснювати статутну дія­льність з метою отримання банківських кредитів і позик для фінансу­вання діяльності, не передбаченої статутом підприємства, звільнення від податків або іншого незаконного використання зазначених креди­тів і позик |
| Зловживання депозитним капіталом банку, тобто шахрайське отри­мання грошових коштів, залучених на банківські рахунки. Способи скоєння даних злочинів мають різний характер. Особливо небезпеч­ними вони стають у тому випадку, коли до них залучена велика кіль­кість людей, а шкода заподіюється зі згоди управляючого банку |
| Злочини працівників кредитного і вексельного відділів | Фіктивні кредити, незабезпечені позики підприємствам при фінансовій зацікавленості керівників і службовців банку, позики під неадекватне або малоліквідне забезпечення, заниження сум грошових зборів, по­зичкових відсотків, знижок та збільшення сум виплати відсотків, зани­ження кредитових і завищення дебетових проводок по контрольному рахунку в загальній бухгалтерській книзі, продовження строку плате­жу і збільшення комісійних зборів без відома клієнтів, несанкціоно­ване звільнення залогу, незаконне привласнення облікових векселів, незаконне привласнення платежів по векселях, використання з кори­сливою метою векселів, на яких боржник проставляє бланковий індо­самент і залишає для пролонгації строку погашення кредиту, вико­рис­тання непоінформованості позичальника, що вже заплатив частину суми векселя, для того, щоб примусити його оплатити повністю век­сель, незаконне привласнення чекових сум, залишених боржником для сплати векселів по закінченні строку. Підміна векселів, підписа­них векселедавцями, що неспроможні забезпечити даний вексель та не мають векселя посадової особи, фіктивні проводки проти залишків банків-кореспондентів, завищення сум по документах порівняно з фактично проведеними проводками, створення фіктивних рахунків у банках-кореспондентах |
| Злочини бухгалтер­ських співробіт­ників | Показ неправильної суми проводок по дебету і кредиту, нерівномірне списання з рахунків, коли працівник діє як особа, що має довіреність, фіктивні вклади, рахунки на фіктивних осіб, фіктивні проводки по ра­хунках клієнтів, віднесення чеків працівників на рахунки клієнтів, вилу­чення і знищення чеків працівників до їх переносу до бухгалтерської книги, нерівномірне зняття грошових сум із рахунків клієнтів, які тимчасово не використовуються, незаконне присвоєння комісійних зборів, незаконне присвоєння вкладів, маніпуляції із відсотками за ощадними рахунками |

Ці заходи застосовуються в процесі управління кадровою безпекою банку. Проте, управління має здійснюватися на основі чіткою послідовності дій.

Під управлінням кадровою безпекою банків слід розуміти вибір і застосування інструментів, методів, засобів ефективного впливу та протидії загрозам кадрової безпеки в такому поєднанні, яке б забезпечувало максимальний результат при мінімальних витратах.

Процес управління кадровою безпекою – послідовність дій, що мають бути виконані для формування управлінського впливу, який би забезпечував кадрову безпеку в банку.

Будь-який процес управління, в тому числі і кадровою безпекою, повинен будуватися на підставі системного підходу, що враховує всі аспекти і підсистеми кадрової безпеки. У той же час виникнення загроз кадрової безпеки носить ситуаційний характер.

Враховуючи ці фактори доцільним буде побудова процесу управління кадровою безпекою банку на підставі раціонального поєднання системно і ситуаційно орієнтованого управління (рис. 9.2).

Етап визначення, перегляду елементів системи управління кадрової безпекою та забезпечення її функціонування відіграє концептуальну роль в організації управлінського процесу.

Під системою управління кадровою безпекою банку слід розуміти сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих підсистем, які необхідні для виявлення, протидії кадровим загрозам і забезпечення ефективного перебігу трудових процесів.

Кожна підсистема управління кадровою безпекою забезпечує протікання певних етапів управління. Всі підсистеми взаємопов'язані між собою. Між ними існують як прямі, так і зворотні взаємозв'язки. Провідну роль відіграють організаційна підсистема і підсистема планування і контролю. Функціонування підсистем і сам процес управління повинні мати безперервний характер і відповідати вимогам ефективності.

У структуру системи управління кадровою безпекою входять:

організаційна підсистема;

підсистема оцінки стану кадрової безпеки;

підсистема моніторингу та протидії загрозам кадровій безпеці банківської установи;

підсистема планування і контролю.

Формування стратегії кадрової безпеки банку і розробка плану її реалізації

Системний підхід

Підходи до управління

Етапи управління

Підсистеми управління

Визначення та перегляд елементів системи управ­ління кадровою безпекою банку та забезпечення її

функціонування

Формування і оновлення інформаційно-методичного забезпечення оцінки кадрової безпеки банку

Оцінка стану кадрової безпеки банку

Виявлення загроз кадровій безпеці банку

Розробка і впровадження механізму попередження і протидії кадровим загрозам

Підсистема моніторингу та протидії загро­зам кадровій

безпеці

Підсистема оцінки стану кадрової

безпеки

Організаційна підсистема

Підсистема планування і контролю

Контроль якості управлінських процесів та рівня

виконання планових

показників банку

Системний підхід

Системний

та

ситуацій-ний

підходи

Системний

та

ситуацій-ний

підходи

Рис. 9.2. **Процес управління кадровою безпекою банку**

Таким чином, кадрова безпека банку є передумовою забезпечення протидії загрозам всім іншим видам безпеки, а саме фінансово-економічній, інформаційній, ринковій, силовій, правовій безпеці.

**9.2. Психологія недобросовісного працівника, клієнта, шахрая**

Першочерговим завданням безпеки банківської діяльності є попередження неправомірних дій недобросовісних працівників, клієнтів чи взагалі шахраїв. Для вирішення цих завдань використовуються виховна і профілактична діяльність, яка включає в себе сукупність методів впливу на свідомість, почуття, волю, характер працівників банку з метою формування у них уміння зберігати комерційну та банківську таємницю і суворо дотримуватись установлених правил роботи в банку.

Особлива увага має бути приділена відбору банківського персоналу з метою недопущення до роботи недобросовісних працівників.

***Етапи відбору банківського персоналу:***

1) визначення вимог для кожної категорії працівників вимог до займаної посади. Вимоги до освіти та стажу роботи містяться у внутрішніх банківських посадових інструкціях. Основні критерії, якщо вони є, стосовно віку, статі, сімейного стану, стажу роботи встановлює керівник, який приймає рішення про майбутнє зарахування працівника;

2) підбір персоналу. Кадрова служба, використовуючи різні способи пошуку персоналу (ЗМІ, Інтернет, рекрутингові агентства, служба зайнятості, знайомі) збирає резюме кандидатів на вакантну посаду. З великої кількості резюме, що надішли до банку, відбирають ті, які відповідають сформульованим вимогам;

3) відбір персоналу. Етап полягає у проведенні співбесіди і перевірці службою безпеки даних про потенційного кандидата на вакантні посади. Цей етап погодження кандидатури умовно поділяють на п’ять частин:

співбесіда з менеджером з персоналу (якщо банк має можливість, одночасно проводиться психологічна оцінка претендента);

співбесіда з особою, що перевіряє кваліфікацію претендента;

перевірка службою безпеки відомостей, наданих претендентом;

погодження кандидатури з відповідальним керівником банківської установи;

перевірка кандидата на наявність психічних захворювань через обговорення економічних публікацій, роботи НБУ;

Правила проведення ефективної співбесіди на заміщення вакантних посад у банку:

недопустимість будь-якого прояву суб’єктивного ставлення до кандидата;

ретельне спостереження за поведінкою, хвилюваннями кандидата;

обов’язкова перевірка здатності кандидата працювати в команді;

обов’язкова оцінка комунікабельності кандидата на вакантну посаду;

виявлення причин зміни місця роботи кандидата;

перевірка інформації, викладеної в резюме;

оцінка мотивації кандидата до отримання посади;

отримання письмової згоди кандидата на отримання та перевірку його особистої інформації, відеозйомку співбесіди;

ретельна перевірка рівня кваліфікації кандидата шляхом формулювання тестових та практичних завдань;

оцінка загального культурного та професійного рівня;

отримання відомостей про здатність кандидата на вакантну посаду зберігати комерційні таємниці;

повідомлення претендента на посаду про відмову йому в прийнятті на роботу. Формулювання та обґрунтування при цьому повинні бути максимально нейтральними та вмотивованими.

***Функції відділу безпеки щодо виявлення недобросовісних кандидатів на вакантні посади:***

перевірка інформації, викладеної в резюме. У випадку наведення претендентом на вакантну посаду відомостей, які свідчать про особливі досягнення під час навчання (наявність диплома з відзнакою, участь у конференціях, перемоги у конкурсах) або про інші успіхи кандидата, які не можуть бути підтверджені документально, ця інформація перевіря­ється у відповідних установах та закладах. Відомості, наведені в резюме звіряються із записами у трудовій книжці;

перевірка рекомендацій. Служба безпеки телефонує в організації, що надали рекомендації і перевіряє їх справжність. При контакті з особою, що надала рекомендації, необхідно перевірити, яку посаду обіймає ця особа, скільки часу вона знайома з кандидатом, якого рекомендує. Це необхідно для перевірки правдивості та повноти відомостей, наведених у рекомендаціях чи резюме, а також перевірки повноважень особи надавати таку рекомендацію. Вся інформація, отримана працівником служби безпеки під час перевірки рекомендацій, фіксується письмово. Якщо наданих відомостей недостатньо або вони не піддаються перевірці, треба запросити додаткові рекомендації від кандидата на посаду;

перевірка достовірності документів про освіту. Працівник служби безпеки перевіряє справжність наданих документів, фактично проводить їх експертизу. У випадку, коли виникають сумніви, він може зробити запит про справжність документа до органу, який його видав;

перевірка кандидата на вакантну посаду на наявність кримінального минулого. Ці відомості можна отримати від колишніх співробітників, сусідів, дільничних інспекторів міліції, друзів претендента;

перевірка інформації про причини звільнення кандидата на вакант­ну посаду. Служба безпеки повинна зателефонувати керівникам підпри­ємств, на яких працював претендент, та перевірити правильність наве­де­ної інформації, уточнити причини звільнення з минулого місця роботи. Якщо особа претендує на відповідальну посаду, необхідно зустрітися з її колишніми керівниками та співробітниками, вислухати їхні думки про роботу цього працівника. Банк зацікавлений у нормальних відносинах та лояльності майбутнього працівника, тому повинен перевірити, наскільки коректно людина звільнялася з місць попередньої роботи, наскільки сумлінно виконувала зобов’язання по вирішенню поточних справ та їх передачі. Недоцільно брати на роботу людину, що при звільненні не закінчила справи чи забрала клієнтську базу, переманивши клієнтів;

збір інформації про претендента на вакантну посаду як про особистість, яка має якісь слабкості, що можуть заважати успішному виконанню обов’язків та спонукати до правопорушень (схильність до азартних ігор, пияцтва, фінансових афер);

застосування “детектора брехні“ (поліграфа) при прийомі на роботу працівника, що можливе, за згоди кандидата на вакантну посаду. Деякі банки мають таке обладнання та використовують його. Перевірку можна здійснювати в разі добровільної згоди кандидата. Поліграф тільки реєструє інформацію про стан людини в момент відповіді на поставлене запитання. Поліграф не може розрізняти, чим саме викликане хвилювання – неправильною відповіддю респондента чи негативними асоціаціями, які викликає питання. За умови використання поліграфа треба мати кваліфікованого спеціаліста по роботі з ним.

***Заходи щодо забезпечення поточної боротьби з недобросо­вісними працівниками:***

організація “гарячої лінії”. Гаряча лінія проти шахрайства дозволить збирати інформацію про факти правопорушень, що здійснюються банківським персоналом як від їх колег, так і від клієнтів банку. Це ресурс, що є конфіденційним і нейтральним – приймання та опра­цювання інформації здійснюють фахівці, які не працюють в банку, і не пов’язані з його співробітниками;

періодичне використання поліграфа брехні щодо окремих працівників, що підозрюються у промисловому шпигунстві чи крадіжках;

періодичне використання тестування “Midot” для виявлення серед співробітників банківської установи, які працюють і приймаються на роботу, потенційної “зони ризику”. В основі цієї системи тесту рішень Midot System лежить алгоритм оцінки не професійних, а етичних цін­ностей і моральних суджень особистості, що дає підстави прогнозувати тенденції в поведінці. Midot System дозволяє підвищити достовірність оцінки кандидата на вакантну посаду та суттєво скоротити час та витрати на здійснення цієї оцінки. Якщо, за результатами оцінки, кандидат порядний, чесний і надійний, є сенс продовжувати оцінку його професійних і ділових якостей та співбесіду. Для застосування Midot System потрібні комп’ютер та Інтернет. Використовуючи індивідуальні паролі, працівник отримує доступ до системи тестування в будь-якому місці. Це не займає багато часу – протягом 20 хвилин кандидатові буде задано 120–150 питань, які формулюються індивідуально для кожного, кого тестують, виходячи з характеру та швидкості відповідей.

Контроль лояльності та якості виконання функцій фахівців банку проводиться з метою протидії їх співпраці з недобросовісними клієн­тами та виявлення об’єктивного стану справ щодо якості, ефективності виконання ними функціональних завдань і своїх посадових обов’яз­ків. Серед заходів контролю можуть застосовуватись: перевірки відділу банківського нагляду, спостереження, тестування, опитування, засто­сування процедури “таємний клієнт”.

**9.3. Конфлікти, їх попередження та вирішення**

***Конфлікт у банківській сфері*** – це зіткнення в процесі виконання трудових функцій протилежних інтересів, дій, думок, оцінок окремих працівників або їх груп виключно між собою чи за участю клієнтів та партнерів.

Конфлікт може мати місце у випадку наявності конфліктної ситуації, яка при супроводженні її інцидентами переходить в той чи інший вид конфлікту.

***Конфліктна ситуація в банківській сфері*** – це накопичені протиріччя, пов'язані з трудовою діяльністю персоналу чи поведінкою і вподобаннями клієнтів та контрагентів банку.

Переростання даного протиріччя у конфліктну ситуацію може відбутися за умови виникнення інциденту.

***Інцидент*** – активізація діяльності одного з суб’єктів конфліктної ситуації або дії третьої сторони, що сприяють загостренню конфліктної ситуації.

*Суб'єктами конфлікту* виступає частина учасників конфліктної взаємодії, інтереси яких зачеплені. *Це, наприклад,* окремі особи (керівники, співробітники), групи, підрозділи, банку, що захищають свої особисті інтереси.

*Об'єкт конфлікту –* це те, на що претендує кожна з конфліктуючих сторін і що спричиняє їхню протидію. *Наприклад,* ресурси, право власності, право приймати рішення, нова посада.

*Ознаки конфлікту:*

наявність конфліктної ситуації;

наявність та неподільність об'єкта конфлікту;

наявність причин і бажання у суб’єктів продовжувати конфліктне протистояння.

Функції конфліктів у банківській сфері наведені в табл. 9.1.

***Причини конфліктів у банківській сфері:***

1. суб’єктивного характеру:

кар’єризм;

конфліктний характер у провідних фахівців;

розбіжності в інтересах, поглядах і сподіваннях персоналу;

неоднозначне трактування подій;

брак спілкування;

агресивність окремих членів колективу;

конфліктність і агресивність клієнтів;

підтримка керівництвом проявів заздрості та інтриг;

1. об’єктивного характеру:

непродумана кадрова політика;

авторитарний стиль управління;

необ’єктивна оцінка результатів праці банківського персоналу;

непрозора кадрова політика з питань просування кадрів по службі;

необізнаність персоналу щодо загального стану справ у банку;

порушення правил ділової етики.

Таблиця 9.1

**Функції конфліктів у банківській сфері**

|  |  |
| --- | --- |
| Назва функції | Характеристика |
| Виявлення недоліків у системі управління персоналом банку | Функція дозволяє окреслити напрями посилення кадрової безпеки в банку |
| Зняття напруженості | Внаслідок інцидентів у процесі конфлікту відбувається конфліктна взаємодія, що супроводжується бурхливими реакціями, які знімають в учасників емоційне напруження, призводять до зниження інтенсивності негативних емоцій |
| Розвиток соціальної та інноваційної активності банків­ського колективу | Конфлікти підтримують соціальну активність людей, сприяють попередженню застою, слугують джерелом інновацій, формують мобільну структуру колективу |
| Згуртування колективу банку щодо боро­ть­би з зовнішніми загрозами | Конфлікти допомагають визначити можливі осередки зовнішньої загрози (конкуренти, фінансово-кредитні організації, природні явища та ін.) і вчасно дати їм спільний опір |
| Активізація громадської свідомості персоналу банку | Дії конфліктуючих сторін стають предметом спостереження, обговорення значної частини колективу і, відповідно, сприяють виявленню об'єктивних причин конфлікту і прозорості громадської думки |
| Оцінка та передбачення поведінки учасників конфлікту | Спостереження за перебігом конфлікту дозволяє прогнозувати дії суб’єктів та передбачати зміни в поведінці і структурі неформальних груп банківського персоналу |

***Наслідки конфліктів у контексті забезпечення банківської безпеки:***

*1) позитивні наслідки, що сприяють зміцненню банківської без­пеки:*

зняття напруги між суб’єктами конфлікту;

розуміння і передбачення можливостей і поведінки;

джерело інновацій, прогресу;

зростання співробітництва між частинами колективу;

виявлення проблем в організації управління та взаємодії персоналу;

*2) негативні наслідки, що сприяють послабленню банківської безпеки:*

емоційні, матеріальні втрати, втрати часу;

зростання плинності кадрів;

ймовірність розголошення комерційної таємниці банку;

зростання незадоволеності персоналу роботою в банку;

погіршення соціально-психологічного клімату в колективі;

втрати робочого часу внаслідок захоплення конфліктами;

напружене ставлення до ідейних противників;

довготривале відновлення ділових стосунків і рівноваги в колективі.

Методи попередження конфліктів обираються залежно від виду та характеру протікання конфлікту.

***Класифікація конфліктів у банківській сфері:***

1. за ступенем охоплення:

внутрішньоособистісні;

міжособистісні;

міжгрупові;

комбіновані (між особистістю і групою персоналу);

2) за рівнем прояву:

відкриті (супроводжуються інцидентами);

приховані (характеризуються тільки наявністю конфлікної ситуації, яка не має ще зовнішнього прояву);

3) за середовищем виникнення:

внутрішні;

зовнішні;

змішані (виникають як у банку, так і поза його межами);

4) за суб’єктами:

трудові конфлікти;

управлінські конфлікти;

конфлікти персоналу з клієнтами;

конфлікти банку з партнерами і контрагентами;

5) за ступенем суб’єктивності:

об’єктивного характеру (такі, що мають об’єктивне підгрунтя, причи­ну виникнення);

суб’єктивного характеру (виникають через незадоволеність окремих осіб, що грунтується лише на їх здогадках);

6) за ієрархією:

вертикальні (між керівництвом і підлеглими);

горизонтальні (між колегами);

змішані.

Вибір конкретних методів вирішення конфліктів залежить від ситуації, перебігу конфлікту та природи його виникнення. Методи управління конфліктами охарактеризовано в табл. 9.2.

Таблиця 9.2

**Методи розв’язання конфліктів у банківських установах**

|  |  |
| --- | --- |
| Метод | Характеристика |
| 1 | 2 |
| Методи вирішення конфліктів  (спільна діяльність учасників конфлікту, що направлена на припинення протидії і рішення проблеми, яка привела до зіткнення) | |
| Загасання конфлікту | тимчасове припинення протидії при збереженні основних ознак конфлікту: суперечностей і напружених відносин. Загасання звичайно відбувається в результаті:   втрати мотивації до протиборства (об'єкт конфлікту втратив свою актуальність); переорієнтації мотиву, перемикання на невідкладні справи;  виснаження ресурсів, сил і можливостей для боротьби |
| Переростання в інший конфлікт | У відносинах сторін виникає нова, більш значуща суперечність і відбувається зміна об'єкта конфлікту |
| Міжособистісні методи | Конкуренція. Одна зі сторін конфлікту намагається задовольнити власні інтереси, не рахуючись з інтересами другої сторони і змушуючи її приймати запропоновані рішення |
| Ухилення. Використовується тоді, коли одна зі сторін вважає, що проблема не має для неї важливого значення, а розв’язання її потребує значних зусиль |

Закінчення табл. 9.2

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
|  | Пристосування. Означає, що одна зі сторін конфлікту не намагається відстоювати власні інтереси і взаємодіє з іншою стороною, оскільки для останньої ці інтереси важливіші або вона має більшу владу |
| Компроміс. Обидві сторони конфлікту трохи поступаються власними інтересами, щоб частково їх задовольнити і прийти до спільного рішення |
| Співробітництво. Кожна зі сторін конфлікту, відстоюючи власні інтереси, намагається враховувати інтереси опонента. Спільні рішення виробляються в ході переговорів |
| Методи врегулювання конфліктів (усунення конфліктної ситуації за участю третьої сторони) | |
| Припинення конфліктної взаємодії | Зміна посади чи схеми взаємодії між персоналом, що знаходиться в стані конфлікту. Такі заходи дозволяють відволікти персонал від предмета конфлікту |
| Усунення конфлікту | Ліквідація структурних елементів конфліктів шляхом: вилучення з протиборства одного з опонентів (переведення в інший відділ, філію; звільнення з роботи);   виключення взаємодії опонентів на довгий час (відправка у відрядження одного або обох і т. д.);   усунення об'єкта конфлікту (позбавлення конфліктуючих можливості мати доступ до об'єкта конфлікту) |
| Переростання в інший конфлікт | У відносинах сторін виникає нова, більш значуща суперечність і відбувається зміна об'єкта конфлікту |

***Заходи щодо попередження конфліктів у банківській сфері:***

поліпшення умов праці;

оцінка морально-психологічного клімату в колективі;

удосконалення організації оплати праці;

контроль за дотриманням правил ділової етики;

урахування очікувань і сподівань персоналу;

врахування типів особистості персоналу;

індивідуальний підхід до формування колективів;

діагностика сумісності персоналу з корпоративною культурою банку;

переформатування колективів на стадії зародження конфліктів;

поважне, шанобливе ставлення керівництва до підлеглих.