

**И. В. Глухова**

**г. Гомель, ГГУ им. Ф. Скорины**

## **ОСОБЕННОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

В современных условиях хозяйствования, которые характеризуются усилением зависимости организаций от динамики факторов внешней среды и, соответственно, повышением риска возникновения кризиса, наиболее остро стоит проблема создания эффективной системы управления персоналом. Это вызвано тем, что эффективное формирование и использование человеческого

капитала организации определяет уровень ее конкурентоспособности и выступает основой успешного стратегического развития.

Любое отклонение от заданных параметров деятельности субъекта хозяйствования может вызвать неадекватную реакцию со стороны персонала и привести к сбою во взаимодействии управляющей и управляемой подсистем, что в будущем, как правило, вызовет кризис персонала. Кризис персонала организации – это явление, которое необходимо рассматривать как результат взаимодействия совокупности социальных, психологических и организационно-экономических факторов трудовой жизни работников, выражающийся в снижении ее качества, утрате уровня конкурентоспособности персонала и способствующий «оживлению» системы управления персоналом и повышению ее эффективности или приводящий организацию к состоянию экономической несостоятельности (банкротства) [1, с. 133].

С организационным кризисом персонала связан и личностный кризис каждого работника, поскольку он оказывает влияние на изменение всех структурных элементов качества его трудовой жизни (статуса, уровня доходов и др.). Так, В. В. Козлов при анализе трех видов личностных кризисов современного человека (материального, социального и духовного) выделил следующие паттерны переживаний, характерные для всех видов кризисов (в процентах от общего числа респондентов): ощущение несправедливости (68,2 %), чувство отчаяния (59,2 %), неуверенность в себе (38,3 %), чувство одиночества (29,4 %), страх (27,6 %), изменение системы ценностей (23,6 %) [2].

В условиях кризиса перед менеджерами особенно остро стоит проблема поиска подходов к формированию структуры персонала, являющейся основой для трансформации системы управления и приспособления ее к новым кризисным условиям. Поэтому целесообразно выделение «особых групп» персонала, деятельность которых препятствует реализации антикризисных мероприятий и стабилизации ситуации. В первую очередь, заслуживает рассмотрения категория «проблемного» персонала. Как правило, к ней в общем виде относят сотрудников, поведение и деятельность которых выступает источником каких-либо угроз благополучию организации. С позиции антикризисного управления проблемные сотрудники – это часть персонала организации, обладающая социально-психологическими характеристиками, проявление которых дестабилизирует действующую коммуникационную систему, разрушает корпоративную культуру, вызывает изменение психологического состояния коллег, что приводит к невыполнению должностных обязанностей «точно в срок», минимизации эффективности управления и ставит под угрозу возможность проведения антикризисных мероприятий.

К «проблемному» персоналу целесообразно отнести следующих сотрудников:

– сотрудников, склонных к конфликтогенным действиям. При этом в качестве последних могут выступать стремление к превосходству; навязывание своей точки зрения; проявление агрессивности, эгоизма; нарушение правил внутреннего трудового распорядка и др. В основе поведения таких людей лежит искаженное понимание системы базовых и вторичных потребностей, а их деятельность направлена исключительно на реализацию собственных интересов в ущерб развитию всей организации;

– сотрудников, подверженных стороннему воздействию. К таким лицам можно отнести тех, кто обладает крайне низкой самооценкой и застенчивостью. Данные факторы делают людей особенно восприимчивыми к негативному влиянию. Такие работники мало уважают (или вообще не уважают) самих себя, поэтому свое мнение и набор жизненных ценностей считают незаслуживающими внимания. Подвергаясь убеждающему влиянию, им трудно сопротивляться, и они легко сдают свои позиции;

– сотрудников, глобальной целью жизни которых стала карьера. Карьерист – человек, имеющий ярко выраженную мотивацию расти по иерархической лестнице в организации в целях наиболее полной профессиональной самореализации, получения высокой оценки своей трудовой деятельности. Карьеристы бывают активными и пассивными, состоявшимися и потенциальными. При этом возникает вопрос: «Какие средства и методы использует такой сотрудник при планировании и реализации своей карьеры?» Объективный ответ на этот вопрос позволит выявить, представляет ли такой человек угрозу для организации и в какой степени;

– избыточно амбициозных сотрудников – «несостоявшихся карьеристов». Это лица с повышенной самооценкой, имеющие определенные знания и опыт, но не получившие требуемого им карьерного роста. Качества подобного типа людей – черствость, жестокость, лицемерие – приобретаются в результате профессиональной деятельности, которая не оценена по заслугам.

Такой тип сотрудников может перейти на работу в конкурирующую организацию, негласно сотрудничать с ней и т. п.;

– сотрудников, стремящихся к большим доходам, но имеющих скромные интеллектуальные и карьерные возможности. Эта группа работников потенциально представляет угрозу для организации, поскольку склонна к девиантному поведению;

– сотрудников, которые сводят к минимуму свое время нахождения на работе. Это лица, имеющие дополнительную работу и под разными предлогами сокращающие продолжительность рабочего времени (уход в отпуск за свой счет и т. п.), что ведет к нарушению стабильности и ритмичности работы организации.

Формирование представленных выше групп «проблемного» персонала зависит от факторов внутренней среды организации сложившейся конкретной ситуации. Выделим основные ошибки в деятельности HR-менеджеров в условиях кризиса: отсутствие современных методик подбора (отбора) персонала в организации; расстановку сотрудников без учета их способностей и желаний; отсутствие эффективной системы положительной и отрицательной мотивации; отсутствие прозрачной системы карьерного роста и др.

Важный компонент кризисной ситуации является стресс, который оказывает достаточно сильное воздействие на состояние и деятельность работников. Так, согласно исследованию, проведенному агентством по подбору персонала KellyServices, в Европе 27 % жителей подвержены стрессу на работе, который они оценивают как сильный или очень сильный. Чем благополучнее и спокойнее страна, тем сильнее стресс у населяющих эту страну менеджеров среднего звена: шведы и швейцарцы – 33 % работающего населения, норвежцы – 31 %, немцы и французы – 28 %, итальянцы – 26 %, бельгийцы – 24 %, россияне – 24 %, датчане – 22 % [3].

Специалисты в области управления персоналом и психологии выделяют следующие виды стресса, связанные с профессиональной деятельностью людей. Во-первых, это профессиональный стресс – многообразный феномен, выражающийся в психических и физических реакциях на напряженные ситуации в трудовой деятельности. Во-вторых, организационный стресс – психическое напряжение, связанное с ухудшением качества трудовой жизни, высокими нагрузками при выполнении профессиональных обязанностей на рабочем месте в конкретной организационной структуре (в организации или в ее подразделении), поиском новых неординарных решений в рамках кризисной ситуации.

В результате деятельности в условиях длительного организационного стресса при кризисе возникает профессиональное выгорание как разновидность профессиональной деформации личности. К числу его основных признаков относят: чувство безразличия, эмоционального истощения, изнеможения (человек не может отдаваться работе так, как это было прежде); дегуманизация (развитие негативного отношения к руководителям, коллегам, партнерам); негативное профессиональное самовосприятие – ощущение собственной некомпетентности, недостатка профессионализма. Негативные последствия организационных стрессов представлены снижением трудовой мотивации и волевого контроля, текучестью кадров, увеличением конфликтности в коллективе, снижением производительности труда, переживанием депрессии и переутомления и т. п.

Таким образом, кризисная ситуация негативным образом воздействует на состояние и деятельность персонала, что приводит к дестабилизации системы управления в целом. Определение структуры персонала в рамках кризисной ситуации, выявление особенностей деятельности групп «проблемного» персонала и своевременная диагностика уровня профессионального выгорания работников позволят обоснованно подойти к разработке эффективных антикризисных мероприятий в организации.

#### Список использованных источников

1 Глухова, И. В. Кризис персонала: причины возникновения и влияние на конкурентоспособность организации / И. В. Глухова / Известия Гомельского государственного университета имени Франциска Скорины. – 2014. – № 5. – С. 132–138.

2 Козлов, В. В. Кризис как фундаментальная категория жизни / В. В. Козлов, В. В. Лукин-Григорьев // Социальная психология: Практика. Теория. Эксперимент. Практика / под ред. В. В. Козлова. – Ярославль : МАПН, 2000. – Т. 2. – С. 94.

3 Управление персоналом: стресс [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://barfin.ru>. – дата доступа : 10.04.2015.