

**Учреждение образования «Гомельский государственный
университет имени Франциска Скорины»**

**ИЗБРАННЫЕ ЛЕКЦИИ
по дисциплине «Антикризисное управление»
по теме «Состояние и деятельность персонала в условиях кризиса»
для студентов специальности
«Государственное управление»**

**Автор-составитель:
Глухова И.В., ст. преподаватель**

Гомель 2015

Состояние и деятельность персонала в условиях кризиса

- 1 Основные кризисные тенденции в сфере человеческих ресурсов организации.
- 2 Структура персонала организации в кризисных условиях.
- 3 Стресс персонала: понятие, виды, стрессоры и последствия для организации.
- 4 Тактика поведения персонала в условиях кризиса.

1 Основные кризисные тенденции в сфере человеческих ресурсов организации

Кризис – это неизбежное явление в любой системе, которое несёт в себе возможность разрушения чего-либо и, как следствие, перехода на новый качественный уровень развития.

Митин А. Н. предлагает подходить к антикризисному управлению персоналом с системных позиций и различать три понятия: «кризисную ситуацию (микроразрыв)», «кризисное состояние (мезоразрыв)» и собственно кризис (макроразрыв). При этом под кризисной ситуацией понимается «...любое отклонение от привычного режима функционирования системы или её отдельного элемента, вызывающее стрессовые реакции и характеризующееся необходимостью принятия нестандартных решений, мобилизации профессионально-личностного потенциала и наличием как отрицательных, так и положительных последствий». А под кризисным состоянием автор понимает такое изменение системы, при котором наступают необратимые последствия, приводящие к кризису – утрате системой своей жизнеспособности.

Организация как система функционирует в состоянии динамического равновесия, которое предполагает постоянное изменение компонентов внешней и внутренней среды и формирование в каждый момент времени их некоторого сочетания. И в условиях инновационной экономики одной из главных её характеристик выступает уровень конкурентоспособности. Система управления персоналом выступает в качестве составной части общей системы управления конкурентоспособностью субъекта хозяйствования. А это предполагает изучение кризиса персонала с позиции возможности утраты им своей конкурентоспособности, что может привести к дестабилизации функционирования организации в целом и утрате её конкурентных позиций на рынке.

При этом в качестве комплексного направления, характеризующего конкурентоспособность как организации, так и её сотрудников выступает качество трудовой жизни. С позиции нанимателя (собственника) – это совокупность условий, которые он может предоставить возможным (трудящимся) работникам в области организации труда и его оплаты, наращивания трудового потенциала и его использования в целях формирования оптимальной структуры трудового коллектива, выявления и использования его конкурентных преимуществ при реализации стратегии развития организации. С точки зрения наёмного работника, качество трудовой жизни – совокупность условий, предоставляемых ему нанимателем (собственником организации) в социально-трудовой сфере, которые позволяют формировать и неуклонно повышать уровень его конкурентоспособности посредством наращивания и использования трудового потенциала в рамках занимаемой должности (с учётом возможности продвижения по карьерной лестнице), а также достигать заданной степени валентности.

Из этого следует, что кризис персонала организации – это явление, которое необходимо рассматривать как результат взаимодействия совокупности социальных, психологических и организационно-экономических факторов трудовой жизни работников, выража-

ющийся в снижении её качества, утрате уровня конкурентоспособности персонала и способствующий «оживлению» системы управления персоналом и повышению её эффективности или приводящий организацию к состоянию экономической несостоятельности (банкротства).

Независимо от масштабов и глубины кризиса персонала организации целесообразно выделить его характерные черты:

- наличие сбоев в функционировании управляющей подсистемы, в результате которых происходит снижение эффективности обратной связи с управляемой подсистемой, а также дестабилизация коммуникационной сети в организации;
- отклонение от установленного графика и режима работы персонала, требующее увеличения скорости принятия и реализации управленческих решений на различных уровнях управления;
- рост числа нестандартных ситуаций, требующих быстрой мобилизации трудового потенциала сотрудников в условиях повышенной психоэмоциональной нагрузки;
- отсутствие чёткого и слаженного взаимодействия между сотрудниками из различных структурных подразделений организации, что предполагает действующая система горизонтального разделения труда, а также несогласованность действий сотрудников, работающих в пределах одной функциональной зоны;
- рост числа конфликтов при осуществлении межличностных взаимодействий типа «работник – работник», «работник – руководитель», «работник – наниматель (собственник)», «руководитель – руководитель», «руководитель – наниматель (собственник)»;
- увеличение частоты возникновения внутриличностных конфликтов, характеризующихся мощным столкновением несовместимых и равных по силе потребностей, мотивов, ролей на работе и выражающихся наличием психосоматических расстройств у работников;
- отсутствие стремления к развитию и использованию трудового потенциала работниками организации. Это выражается в тенденции утраты конкурентоспособности отдельными работниками, что приводит к снижению уровня профессионализма и, как следствие, падению показателей эффективности функционирования организации (например, производительности труда, рентабельности персонала);
- отсутствие эффективной коммуникации работников с представителями субъектов внешней среды, в том числе конкурентов, поставщиков, органов государственного управления, общественными организациями и др.

Все эти черты или признаки кризиса персонала с различной степенью интенсивности проявляются на любом этапе жизненного цикла организации или переходном этапе между ними. Но они являются уже зафиксированными состояниями, которые свидетельствуют о неблагоприятных тенденциях в сфере управления персоналом и выступают в виде предвестников снижения конкурентоспособности трудовых ресурсов, а в перспективе – и самой организации. Устранить эти состояния возможно лишь в одном случае – найти причину кризисного явления и воздействовать на неё с помощью различных методов управления.

Существует множество причин кризиса персонала и их классификаций. Большинство учёных-экономистов сходятся во мнении, что наиболее приемлемая классификация по признаку «среда возникновения», предполагающая разделение всех причин кризиса на внешние и внутренние. Поскольку основной целью их поиска выступает формирование системы мер для устранения и максимального нивелирования последствий, то представляется актуальным рассмотрение непосредственно внутренних причин. **К числу некоторых из них можно отнести следующие причины:**

- отсутствие необходимого уровня квалификации и профессионализма у руководителей среднего и высшего звена управления в субъекте хозяйствования;

- несоответствие уровня развития трудового потенциала работников условиям и целям развития организации;
- неудовлетворительное (тяжёлое, кризисное) финансовое состояние организации;
- отсутствие эффективного механизма проведения инновационной политики в субъектах хозяйствования, в том числе в инновационно-активных организациях;
- игнорирование ситуации на региональном рынке труда при формировании системы трудового вознаграждения работников;
- неверное понимание роли мотивации труда работников при формировании приверженности организации;
- отсутствие чётко сформированной и взаимоувязанной со стратегическими целями развития организационной культуры.

Виды кризиса персонала

1 **Управленческий кризис.** Характеризуется наличием острой психологической несовместимости между менеджерами либо в команде высшего менеджмента, либо в команде линейных менеджеров. Характерные признаки: высокая текучесть среди топ-менеджеров или менеджеров среднего звена, постоянные конфликты между ними, формирование враждующих группировок.

2 **Репутационный кризис** связан с судебными исками против организации в связи с серьезными дефектами, нареканиями к производимой продукции. Характерные признаки: публикации в СМИ негативных материалов об организации, массовые увольнения, возникновение противоречий и конфликтов, снижение прибыли.

3 **Инновационный кризис.** Он проявляется в том случае, если руководство в организации не очень грамотно вводит новшества. Характерные признаки: внедрение новых технологий сопровождается резким повышением уровня конфликтности, уход ценных сотрудников, неожиданная смена руководства, уход сотрудников на больничный или в отпуск с целью переждать тяжелые времена.

4 **Переходный кризис.** Это кризис развития организации, проявляющийся тогда, когда руководство начинает «наводить порядок» – регламентирует полномочия, разрабатывает новые должностные инструкции, описывает функции, обязанности и права работников. Характерные признаки: уход из организации приверженцев неформальных отношений, кадровые перестановки и увольнения, обострение отношений.

5 **Кризис стабильности или кризис застоя.** Характерные признаки: на фоне стабильной, успешной работы отсутствуют нововведения, персонал работает без энтузиазма и высоких результатов, персонал часто требует повышения зарплаты и расширения бонусов, нередки случаи нарушения трудовой дисциплины и невыходов на работу.

2 Структура персонала организации в кризисных условиях

Структура персонала – это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку.

Виды структуры персонала:

Организационная структура персонала – это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев управления.

Функциональная структура персонала отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подчиненными.

Штатная структура персонала определяет количественно-профессиональный состав персонала, состав подразделений и перечень должностей, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников.

Профессиональная структура персонала организации – это соотношение представителей различных профессий или специальностей (экономистов, бухгалтеров, инженеров, юристов и т.д.), обладающих комплексом теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате обучения и опыта работы в конкретной области.

Квалификационная структура персонала – это соотношение работников различного уровня квалификации (т.е. степени профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций. В нашей стране уровень квалификации рабочих характеризуется разрядом или классом (например, для водителей), а для специалистов – категорией, разрядом или классом.

При вступлении организации в стадию кризиса усугубляется разделение всех сотрудников на две группы, внутри и между которыми может возникнуть конфликтная ситуация (в квалификационной и профессиональной структуре):

- элиту, обладающую множеством преференций организационного, материального и морального характера;
- аутсайдеров, «среднестатистических сотрудников». Их деятельность сопряжена с риском потери работы, нестабильностью графика рабочего времени, дискриминацией в области трудового вознаграждения.

Ролевая структура персонала характеризует коллектив по участию в творческом процессе, по коммуникационным и поведенческим ролям. Творческие роли свойственны энтузиастам, изобретателям и организаторам, характеризуют активную позицию в решении проблемных ситуаций, в поиске альтернативных решений. Коммуникационные роли определяют содержание и степень участия в информационном процессе, взаимодействие в обмене информацией. Поведенческие роли характеризуют типовые психологические модели поведения людей на производстве, в быту, на отдыхе, в конфликтных ситуациях.

Таблица – Роли работников, которые способствуют преодолению кризиса и развитию организации

| Роль | Характеристика роли |
|-----------------|---|
| Генератор идей | Выдвигает принципиальные идеи, определяет ключевые проблемы, предлагает альтернативы решения, определяет пути и средства реализации идей |
| Компилятор идей | Доводит функциональные идеи до прикладного решения, обладает способностями соединения разных идей, разрабатывает тактику реализации планов и проектов |
| Эксперт | Обладает способностями оценить целесообразность той или иной идеи и дать правильный совет по ходу обсуждения |
| Лидер | Обладает высоким личным и профессиональным авторитетом, оказывает влияние на поведение группы в целом и отдельных ее членов |
| Координатор | Осуществляет увязку действий членов группы с точки зрения достижения цели в контакте с лидером |

| | |
|----------|---|
| Оптимист | Всегда уверен в успехе дела, находит пути выхода из кризиса, заражает своим позитивным поведением членов группы |
|----------|---|

Таблица – Роли работников, которые дестабилизируют работу организации и вводят ее в кризисное состояние

| Роль | Характеристика роли |
|------------|--|
| Критик | Подвергает критическому анализу работу коллектива, дает критическую и часто негативную оценку выдвигаемых идей |
| «Сторож» | Распределяет и контролирует потоки информации, оценивая важность или второстепенность сообщений и доводит их до лидера |
| Нигилист | Всегда не уверен в успехе общего дела, имеет критическую точку зрения, чаще всего отличную от общепринятой |
| Конформист | Следует общепринятым нормам поведения, пассивно соглашается с решением группы, представляя «молчаливое большинство» |
| Догматик | Упорно придерживается известных норм, стоит до последнего в своем мнении, не соглашаясь с рациональным решением группы |

Статистическая структура персонала отражает распределение персонала и его движение в разрезе занятости по видам деятельности, а также категорий и должностей.

Социальная структура персонала – характеризует трудовой коллектив предприятия как совокупность групп по полу, возрасту, национальному и социальному составу, уровню образования, семейному положению.

Виды социальной структуры персонала:

Половозрастная структура персонала организации – это соотношение групп персонала по полу (мужчины, женщины) и возрасту. Возрастная структура характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала. Более продуктивной является возрастная структура, представленная в виде следующей группировки: До 20 лет, 20-30 лет, 31- 40 лет, 41- 50 лет, 51- 60 лет, старше 60 лет.

Таблица – Особенности поведения работников организации разных возрастных групп

| Возрастные группы | Положительные факторы | Кризисогенные факторы |
|-------------------|--|--|
| До 25 лет | <ul style="list-style-type: none"> – стремление к усвоению новой, современной информации и приобретения новых навыков работы; – активность; – желание общаться, устанавливать новые контакты, дружеские связи; – свобода от семейных обстоятельств, возможность работать сверх нормы | <ul style="list-style-type: none"> – отсутствие профессионального опыта; – высокий риск ошибок; – отсутствие жизненного опыта, что приводит либо к неуверенности и излишней уступчивости, либо к агрессивности и чрезмерной напряженности |
| 25-35 лет | <ul style="list-style-type: none"> – физическая выносливость и высокая работоспособность; – еловая агрессивность, обусловлена стремлением сделать карьеру и иметь высокие доходы; | <ul style="list-style-type: none"> – не знание своих возможностей и ограничений; – неумение верно оценивать других людей; – отсутствие достаточных про- |

| | | |
|-----------|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> – интерес к новым знаниям, методам, технологиям, стремление повысить квалификацию; – креативность мышления и способность к поиску инновационных нестандартных решений | <ul style="list-style-type: none"> – профессиональных знаний и навыков; – проявление не всегда оправданной амбициозности; – стремление к неоправданному риску |
| 36-45 лет | <ul style="list-style-type: none"> – достаточная работоспособность и выносливость; – большой жизненный опыт и хорошее знание собственных возможностей; – наличие различных навыков самоанализа, самоконтроля, саморефлексии; – стремление к взвешенным решениям; – наличие собственного индивидуального стиля, уверенность в себе; – наличие деловых и дружеских связей | <ul style="list-style-type: none"> – снижение выносливости и работоспособности; – стремление к сохранению собственного статуса любыми путями; – выраженная консервативность, снижение способности воспринимать нововведения; – повышение раздражительности и критичность к окружению |

Структура персонала по стажу может рассматриваться двояко: по общему стажу и стажу работы в данной организации. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива. Стаж работы удобнее определять методом группировки: менее 1 года, 1-3 года, 3- лет, 5-10 лет, 10- 20 лет, свыше 20 лет.

Американский исследователь Б. Виллох выделил три группы менеджеров, препятствующих нововведениям, и которых необходимо остерегаться:

- молодые карьеристы, которые хотя и участвуют в антикризисных проектах с энтузиазмом, но имеют тенденцию концентрироваться на собственных задачах в ущерб общим целям;
- старейшие сотрудники, достигшие пика карьеры, которые хотят спокойствия и стабильности в организации, что может серьёзно ей навредить;
- сотрудники, которые разработали процедуры и инструкции для управления операциями организации. Они часто имеют реальную силу и могут создать огромные проблемы, саботируя реальные перемены в жизни организации.

Структура персонала по уровню образования (общего и специального) характеризует выделение лиц, имеющих тот или иной вид образования.

В организации присутствует категория **«проблемного» персонала** – совокупности сотрудников, поведение которых выступает источником постоянных угроз благополучию организации и причинения ей ущерба.

Мотивация поведения «проблемного» персонала деструктивна: месть, карьеризм (в негативном значении), азарт, зависть.

Выделяют следующие группы «проблемного» персонала:

- сотрудники, склонные к конфликтному поведению, – лица, предрасположенные к защите своих интересов, через конфликты могут дезорганизовать работу организации;

- сотрудники, подверженные стороннему воздействию – лица с сильной внушаемостью, которые могут при определенных обстоятельствах легко поменять свои принципы и ценности и тем самым нанести ущерб организации;
- сотрудники, заикленные на карьерном росте, – лица, одержимые карьерой и нацелены решать эту задачу любыми способами и средствами;
- избыточно амбициозные сотрудники – лица с повышенной самооценкой, имеющие необходимые знания и опыт, но не получившие требуемого им карьерного роста, могут перейти на работу в конкурирующую организацию, либо негласно сотрудничать с ней;
- сотрудники, стремящиеся к большим доходам, но имеющие скромные интеллектуальные и карьерные возможности, – лица, желающие повысить свой жизненный уровень любой ценой способны на нецелевое использование средств организации, на мошенничество и воровство;
- сотрудники, минимизирующие время нахождения на работе, – лица, как правило, имеющие дополнительную работу под разными предлогами стараются официально уменьшить продолжительность своего рабочего времени (уход в отпуск за свой счет, в связи с болезнью, по уходу за членом семьи и т.д.), что ведет к нарушению стабильности и ритмичности работы организации,
- сотрудники, занимающиеся научной, преподавательской или творческой деятельностью сверх основной работы – такие лица способны неосознанно переносить значимую для организации информацию от одного работодателя к другому.

Группы «проблемного» персонала по признакам «эффективность работы» и «способности и мотивы, определяющие отношение к труду»:

- **Энтузиасты.** Для таких сотрудников основной мотив их деятельности – интерес. Их характеризует высокая работоспособность, они амбициозны. Финансовый кризис влечет за собой сворачивание новых проектов, поэтому энтузиасты могут разочароваться в работе, им станет скучно, и они могут уволиться сами. Чтобы этого не произошло, необходимо направить силы таких сотрудников на развитие старых проектов в новых кризисных реалиях;
- **Трудные сотрудники.** Случается, что на этапе отбора сотрудников в организацию допускаются ошибки, и организация получает специалиста не с тем опытом работы. Такой работник, не проявив дополнительные способности, будет первым в очереди на увольнение, когда на дворе бушует финансовый кризис. Необходимо продумать взаимодействие с этим сотрудником в дальнейшем. Нужно учитывать личные качества человека и то, по каким причинам он устроился на эту работу, если знал заранее, что не способен выполнять ее хорошо (например, у него не было другой работы). Проблемный сотрудник такого рода лучше воспринимает язык фактов, и причину увольнения ему тоже лучше разъяснить на конкретных примерах: не справился с заданием, не уложился в сроки.
- **Сотрудники, имеющие психологические проблемы.** Трудные сотрудники из данной группы являются самими сложными для взаимодействия. Деятельность таких людей может быть очень эффективна, но результатов они добиваются несколько странными для остальных способами. Это может быть, например, излишняя нервозность, либо несобранность, либо еще что-то. Если вы понимаете: несмотря на кризис, такой сотрудник вам необходим, то придется и дальше мириться с его причудами. В случае же, когда вы решитесь на увольнение, нельзя забывать, что реакция такого сотрудника непредсказуема. Здесь придется задействовать не только дар убеждения, но и знание психологии.

Формирование категорий проблемного персонала в основном зависит от внутренних факторов и конкретной ситуации, сложившейся в конкретной организации. Такими факторами могут быть:

- ошибки при подборе персонала;

- расстановка сотрудников без учета их способностей и желаний;
- отсутствие продуманной и взвешенной системы мотивации и наказаний;
- отсутствие прозрачной системы карьерного роста;
- отсутствие надежды у сотрудников на долговременную занятость в данной организации;
- отношение к сотрудникам как к простым исполнителям воли руководства.

3 Стресс персонала: понятие, виды, стрессоры и последствия для организации

Стресс – комплекс физических, химических и психологических реакций человека на стимулы или стрессоры в окружающей обстановке.

Профессиональный стресс – многообразный феномен, выражающийся в психических и физических реакциях на напряженные ситуации в трудовой деятельности человека. В настоящее время он выделен в отдельную рубрику в Международной классификации болезней .

Организационный стресс – психическое напряжение, связанное с преодолением несовершенства организационных условий труда, с высокими нагрузками при выполнении профессиональных обязанностей на рабочем месте в конкретной организационной структуре (в организации или в ее подразделении, фирме, корпорации), а также с поиском новых неординарных решений при форс-мажорных обстоятельствах.

В зависимости от вида стрессора и характера его влияния на человека в процессе трудовой деятельности выделяют:

– **Физиологический стресс** представляет собой непосредственную реакцию организма на воздействие определенного стимула, как правило, физико-химической природы (шум, температура в помещении, освещенность). Соответствующие этому типу стрессовые состояния характеризуются выраженными сдвигами в функционировании различных физиологических систем и соответствующими им ощущениями физиологического дискомфорта.

– **Психологический стресс** характеризуется включением сложной системы психических процессов, опосредующих влияние стрессора на организм человека. Он приводит к изменению в эмоциональных реакциях, протеканию различных психических процессов, изменению мотивационной структуры деятельности, нарушению двигательного и речевого поведения вплоть до полной дезорганизации деятельности.

Психологический стресс подразделяется на три вида:

– **информационный стресс**, который возникает в условиях информационных перегрузок или сенсорного голода. В первом случае человек не справляется с задачей, не успевает принимать верные решения в требуемом темпе, особенно при высокой степени ответственности за их последствия. Во втором – человек явно недогружен информацией, что также вызывает у него ряд отрицательных явлений (скука, потеря интереса к работе, сонливость, апатия и т.п.);

– **эмоциональный стресс** – состояние ярко выраженного психоэмоционального переживания человеком конфликтных жизненных ситуаций, которые остро или длительно

ограничивают удовлетворение его потребностей. Он проявляется в ситуациях угрозы, обиды, опасности, тревоги;

– **коммуникативный стресс** обусловлен реальными проблемами общения и межличностного взаимодействия в коллективе. Он проявляется в повышенной раздражительности, неумении защититься от коммуникативной агрессии, неспособности сформулировать отказ там, где это необходимо, в незнании специальных приемов защиты от манипулирования, несовпадении по темпу общения.

–
Информационный, эмоциональный и коммуникационный стресс – виды профессионального (организационного) стресса.

Стрессоры

Стрессор (от англ. stress — давление, нажим, напор, гнёт, нагрузка, напряжение; синонимы: стресс-фактор, стресс-ситуация) — фактор, вызывающий состояние стресса. Неспецифический раздражитель или же воздействие, вызывающее стресс.

К субъективным причинам и проявлениям организационного стресса психологи В. Зигерт и Л. Ланг относят следующие страхи у работников:

- страх не справиться с работой;
- страх допустить ошибку;
- страх быть обойденным другими;
- страх потерять работу;
- страх потерять собственное «Я».

Е. С. Кузьмин выделил следующие причины организационного стресса:

- нарушение чувства комфорта и безопасности труда;
- дефицит времени для завершения плановых заданий;
- трудные и ранее незнакомые производственные задачи;
- чрезвычайные происшествия, стихийные бедствия, несчастные случаи;
- конфликты с вышестоящими руководителями, с подчиненными, потеря руководителем своего авторитета (престижа) и управляющего влияния на коллектив;
- длительная работа без отдыха, переутомление;
- несправедливые наказания, незаслуженное осуждение или пристрастная критика, лишение вознаграждения;
- отстранение от активного участия в принятии решений.

Психолог В. Дибшлаг выделил шесть причин организационных стрессов:

- доминирование фактора времени;
- интенсивность работы;
- недостаточность или высокая интенсивность общения;
- монотония;
- различные внешние воздействия;
- резкое нарушение обычной системы (порядка) работы;
- личная ответственность за общее дело.

–
Стрессоустойчивость – совокупность личностных качеств, позволяющих работнику переносить значительные интеллектуальные, волевые и тональные нагрузки (пере-

грузки), обусловленные особенностями его профессиональной деятельности, без особых вредных воздействий для деятельности, окружающих и своего здоровья.

Согласно теориям стрессоустойчивости, которые рассматривает соционика, все работники в организации делятся на 4 группы:

- стрессонеустойчивые;
- стрессотренируемые;
- стрессотормозные;
- стрессоустойчивые.

«**Стрессонеустойчивых**» характеризует максимально возможная ригидность по отношению к внешним событиям. Они не склонны менять свое поведение и адаптироваться под внешний мир. Их установки и понятия незыблемы. Поэтому любое неблагоприятное внешнее событие или даже намек на его возможность в будущем для них — стресс. В самой стрессовой, критической ситуации люди стрессонеустойчивых типов склонны к повышенной эмоциональности, крайне возбудимы и неуравновешенны. От них не стоит ждать быстрых и конструктивных решений в напряженные моменты.

«**Стрессотренируемые**» готовы к переменам, но только не глобальным и не мгновенным. Они стараются трансформировать свою жизнь постепенно, непринужденно, безболезненно, а когда это по объективным причинам невозможно, делаются раздражительными или впадают в депрессию. Однако по мере повторения примерно схожих по содержанию напряженных ситуаций «стрессотренируемые» привыкают и начинают реагировать на стрессы более спокойно. Зрелые, опытные представители таких типов вполне способны быть лидерами в экстремальных ситуациях.

«**Стрессотормозные**» отличаются жесткостью своих жизненных принципов и мировоззренческих установок, однако к внезапным внешним изменениям относятся достаточно спокойно. Они принципиально не готовы меняться постепенно, но могут пойти на быстрое и однократное изменение той или иной сферы их жизни, например, резко сменить работу. Люди данной группы способны быть лидерами во время «точечных» перемен, после которых сразу будет фиксация их нового статус-кво. Если же стрессы следуют один за другим, а особенно имеют вялотекущий характер, они постепенно теряют присутствие духа и контроль над своими эмоциями.

«**Стрессоустойчивые**» готовы относительно спокойно принимать любые перемены, какой бы характер – длительный или мгновенный – они ни носили. Наоборот, все стабильное и заранее предопределенное им чуждо и вызывает иронию по причине всеобщей неустойчивости, столь остро ощущаемой представителями типов этой группы. Они обычно сами начинают процессы преобразований или даже революций, возглавляют их, при этом в самый острый момент могут отойти в сторону, так как при всей любви к переменам вовсе не в восторге от возможности нанесения ущерба себе. Умеют эффективно действовать в нестабильных, кризисных условиях, но плохо приспособлены для работы в организациях с устоявшимися традициями. Стрессом для них являются только самые тяжелые события, касающиеся их самих или близких. Нередко «стрессоустойчивые» выбирают себе профессии, связанные с риском и постоянным нахождением в экстремальных ситуациях.

В медицине, физиологии, психологии выделяют 2 формы стресса в рамках каждого вида стресса:

– **эустресс** (от греч. ей - хороший + англ. stress). Стресс оказывает положительное влияние на результаты деятельности (мобилизует организм и способствует преодолению

возникших трудностей) лишь до тех пор, пока он не превысит определенного критического уровня;

– **дистресс** (от греч. dys - приставка, означающая расстройство + англ. stress). При превышении критического уровня в организме развивается процесс гипермобилизации, который влечет за собой нарушение механизма саморегуляции и ухудшение результатов деятельности, вплоть до ее срыва.

Таблица 1 – Положительные и отрицательные последствия стресса для трудовой деятельности персонала

| Положительные последствия | Отрицательные последствия |
|---|--|
| Физиологические последствия | |
| Ускоряются временные физиологические возможности человека | Если эта ситуация не переходит в мгновенно выполняемые действия, то развивается гипертония |
| Увеличивается скорость усвоения энергии и ее превращения в психическую активность | Развивается умственное истощение, потеря веса |
| Энергетические последствия | |
| Кровь перебрасывается от кожи к внутренним органам, что способствует охлаждению работающих мышц | Теряется внешняя привлекательность, и в результате переохлаждения развиваются простудные заболевания |
| За счет расширения вентиляционных каналов и учащения дыхания усиливается усвоение энергии | Снижается острота зрения, и нарушается сердечный ритм |
| Мыслительные последствия | |
| Временно снижается чувствительность к боли, что увеличивает степень концентрации внимания при принятии эффективных управленческих решений | В послестрессовый период увеличивается чувствительность к любым недомоганиям |
| Увеличивается психическая активность, что способствует быстрому принятию решений | Повышенная психическая активность переходит в физическую слабость и сонливость |
| Когнитивные последствия | |
| Появляются способности к трансформации излишне сложной деятельности в простые и понятные для персонала операции | Уменьшается концентрация внимания, что приводит к росту числа «ошибок новичка» |
| Четко фиксируются изменения факторов внешней среды, связанные с необходимостью трансформировать ход выполнения работ | Увеличивается отвлекаемость, что проявляется в потере «нити разговора» при деловых коммуникациях |
| Эмоциональные последствия | |
| Растет эмоциональный интерес к процессу и результатам трудовой деятельности | Растет число эмоциональных «взрывов» |
| Возрастает «жесткость поведения» по отношению к отклоняющемуся поведению других работников | Полярно меняются личностные характеристики работника (добрый – злой, демократ – автократ и т.п.) |

| | |
|---|--|
| Уменьшаются личные амбиции, работники более трезво оценивают свои возможности | Резко падает самооценка работника, развивается чувство беспомощности |
| Общие поведенческие последствия | |
| Растет тенденция к упрощению излишне сложных трудовых операций | Рабочие проблемы решаются поверхностно, формально, легко сдаются ранее завоеванные позиции |
| Концентрируется внимание на эффективности тех или иных управленческих решений | Растет уровень цинизма в отношениях с коллегами и клиентами, вся вина при этом перекладывается на другую сторону |
| Устраняются элементы дублирования деловой информации | Игнорируется новая, даже очень полезная информация |

Таким образом, негативные последствия организационных стрессов представлены снижением трудовой мотивации и волевого контроля, текучестью кадров, увеличением числа несчастных случаев на производстве, увеличением конфликтности в коллективе, снижением производительности труда, переживанием депрессии и переутомления, переживанием одиночества и неудовлетворенности жизнью и т.п.

Последствием длительного организационного стресса может стать профессиональное выгорание.

Профессиональное выгорание – совокупность негативных переживаний, связанных с работой, коллективом и всей организацией в целом. Один из видов профессиональной деформации личности.

Нередко проявляется у специалистов, вынужденных во время выполнения своих обязанностей тесно общаться с людьми.

Признаки профессионального выгорания:

- 1) чувство безразличия, эмоционального истощения, изнеможения (человек не может отдаваться работе так, как это было прежде);
- 2) дегуманизация (развитие негативного отношения к своим коллегам и клиентам);
- 3) негативное профессиональное самовосприятие – ощущение собственной некомпетентности, недостатка профессионального мастерства.

4 Тактика поведения персонала в условиях кризиса

Выделяют три вида тактик познавательного поведения человека в условиях кризиса:

- объективно-продуктивная (логическая) тактика;
- субъективно-продуктивная (псевдологическая) тактика;
- непродуктивная тактика.

Лицам, которым присуща объективно-продуктивная (логическая) тактика, свойственны глубина и широта выдвигаемых гипотез, четкое представление существа работы техники при возникновении непредвиденных обстоятельств или технических отказов, объективное восприятие обстановки.

Они самокритичны, хорошо представляют свои достоинства и недостатки, понимают партнеров по своей группе, верно определяют свое место и возможности в ее струк-

туре (полностью представляемой ими), владеют рациональными способами укрепления внутригрупповых взаимосвязей.

Осуществляя управление персоналом в экстремальных условиях, эти лица не боятся брать ответственность на себя, быстро адаптируются к ситуации и находят рациональные пути и способы выхода из сложного положения, чем способствуют минимизации социально-экономических потерь. Благодаря хорошей и быстрой ориентации в происходящем, они действуют целесообразно и последовательно. Такой характер действий, как правило, обусловлен глубоким анализом ситуации, детализацией и структурированием складывающейся обстановки, критическим осмыслением реальных возможностей, подготовки, умения и навыков персонала, его способности противостоять и целенаправленно действовать в условиях дестабилизации обстановки.

В отличие от этого, **лица, для которых характерна субъективно-продуктивная (псевдологическая) тактика** познавательного поведения, пытаются снять неопределенность ситуации, склонны строить широкие, недостаточно обоснованные гипотезы и настаивать на их правильности. Их суждения часто безапелляционны: с мнением других и возникающими противоречиями лица этого типа, как правило, считаются мало. Наряду с объективными данными, их воображение и память включают много субъективных домыслов, причем предположения и гипотезы преподносятся как непререкаемые истины. В процессе принятия решения они опираются преимущественно на личный опыт, умения, навыки, больше доверяя интуиции, чем логическим способам преобразования информации. Для некоторых руководителей такого типа характерны импульсивные, поспешные, не продуманные в деталях решения и действия.

Во внутригрупповых взаимоотношениях и при управлении персоналом они склонны переоценивать себя, вырабатывать скороспелые, часто ложные суждения о партнерах, направленные в сторону преувеличения как положительных, так и отрицательных качеств последних. Такие недостаточно мотивированные суждения, авторитарно проецируемые в групповую структуру, могут надолго затормозить динамику внутригрупповых взаимоотношений на стадии позиционных связей, препятствуя эффективному взаимодействию сотрудников организации.

Лица, которым свойственны не продуктивные познавательные тактики, отличаются шаблонностью поведения, пассивностью, безынициативностью, повышенным конформизмом. Они, как правило, ограничиваются самыми необходимыми регламентированными действиями, переключая ответственность за выполнение задач на других. Достаточно четко реализуя несложную заданную программу, они даже не пытаются выработать самостоятельное решение.

В групповой работе для лиц такого специфического типа характерно подчиненное поведение при отсутствии желания разобраться в сути происходящего. В экстремальных условиях они обычно проявляют пассивность в поисках оптимального решения, уходят от ответственности и в опасной ситуации чаще занимаются «самоспасением», чем заботятся о сохранности имущества и т.п. Сочетание непродуктивности с субъективностью у лиц данного типа может способствовать инертности их ложных суждений, настаиванию на своей позиции вопреки очевидным фактам, а иногда и здравому смыслу.

Таблица – Сравнительная характеристика тактик познавательного поведения в условиях кризиса

| Тактика познавательного поведения | Опосредованные факторы | | | | Эффективность управления |
|-----------------------------------|----------------------------------|-------------------------|--------------------|---------------------------|--------------------------|
| | индивидуальный стиль диагностики | стиль выработки решения | действия персонала | внутригрупповые отношения | |
| Объективно- | Объективно- | Логическая | Целенаправ- | Групповая | Высокая |

| | | | | | |
|----------------------------|--|--|---|--|------------|
| продуктивная | адекватная интерпретация признаков особой ситуации | обоснованность, продуманность в деталях, наличие конструктивного плана | ленные рациональные действия | интеграция, сплоченность, доверие, самокритичность, взаимопомощь | |
| Субъективно-продуктивная | Субъективно-неадекватная интерпретация признаков особой ситуации | Субъективные домыслы, безапелляционность суждений, импульсивность, поспешность | Реализация недостаточно обоснованных решений, ситуационно неточные действия | Позиционная борьба, авторитаризм, субъективная переоценка или недооценка персонала | Умеренная |
| Объективно-непродуктивная | Поверхностно-формальная интерпретация признаков особой ситуации | Ригидность, фрагментарность, формализм | Выжидательная позиция поведения, уход от ответственности | Потеря групповой уверенности, стихийное лидерство, подчиненное поведение | Пониженная |
| Субъективно-непродуктивная | Субъективно-искаженная оценка ситуации, предубежденная позиция | Ложные гипотезы, противоречие здравому смыслу, шаблонность, конформизм | Самоудовлетворенность, пассивность, переключение ответственности | Групповая дезадаптация, отсутствие инициативы, стремление к самосохранению | Низкая |
| Псевдопродуктивная | Поверхностное восприятие ситуации без ее логического анализа | Беспорядочное использование исходной информации, отсутствие плана | Незавершенность, хаотичность действий, суетливость, паника | Педантизм в соблюдении инструкций, низкая групповая продуктивность | Низкая |

В условиях кризиса очень часто в тактических действиях персонала наблюдается профессиональная компетентность и другие формы нарушений. Все это называется деструктивным поведением персонала организации и может являться как источником, так и следствием кризисной ситуации.

В организации действуют многочисленные правила, нормы, ценности и установки, без которых недостижимы многочисленные правила. И их нарушение вызывает сбои в деятельности организации, вредит ей.

Таблица – Разновидности деструктивных форм поведения персонала организации

| Наименование | Проявления |
|--|--|
| Противоправное поведение | Несоблюдение норм права. Обычно проявления такого поведения должны преследоваться по закону |
| Административно-управленческие злоупотребления | Злоупотребление в личных целях своими правами и полномочиями, их превышение, невыполнение своих обязанностей |
| Дисфункциональное поведение | Профессиональная некомпетентность, выражающаяся в неспособности эффективно выполнять должностные обязанности |
| Имитационное поведение | Комуфлирование истинных эгоистических целей псевдоактивностью. Это завуалированное деструктивное поведение |
| Эгоистическое поведение | Индивидуально-целевое и групповое деструктивное поведение (групповой эгоизм) |
| Консервативное поведение | Сопrotивление инновационным процессам в профессиональной деятельности |
| Нарцисстическое поведение | Излишнее самолюбование в кризисной ситуации, требующей рациональных решений и объективных оценок |
| Фанатичное поведение | Ненужное самопожертвование, безумный героизм |
| Саботаж (от фр. sabot – башмак) | Это намеренный ущерб или разрушение, причиняемое работниками фирме в ходе конфликта с руководством |
| Обструкция (от лат obstructio – заграждение) | Это протест, действия, направленные на срыв трудовых заданий. Обструкция может проявляться только в абсолютно точном соблюдении работниками только тех требований, которые предусмотрены в инструкциях. В условиях кризиса реальная деятельность организации гораздо шире организационных правил, то это приводит к серьезным сбоям в работе организации |
| Абсентеизм (от лат. absentia – отсутствие) | Это отсутствие работника без уважительной причины, уклонение от выполнения должностных обязанностей |
| Моббинг (от англ. mobbing – травля на рабочем месте) | Это одна из самых тяжелых групповых форм отклоняющегося поведения в организации (целенаправленное психологическое, моральное притеснение (преследование) со стороны руководства (коллег) |

Противоправное и злоупотребления – это делинквентное поведение.

В современной организации формы девиантного поведения – дисфункциональное поведение, консервативное поведение, имитационное поведение. Девиантное (отклоняющееся) поведение – действия, не соответствующие официально установленным или фактически сложившимся нормам и ожиданиям.

РЕПОЗИТОРИЙ ГГУ ИМ.Ф. СКОРИНЫ