
1. Сущность и формы кризиса персонала организации

К*risis* (греч.) — решение, крутой перелом, тяжелое переходное состояние какого-либо процесса. В самом общем виде кризис есть нарушение равновесия системы и в то же время переход к новому ее равновесию; это острая форма движения — через конфликт — к иному состоянию [2].

Толкование греческого термина и вышеприведенные трактовки требуют выделения понятий «кризисная ситуация», «кризисное состояние» и собственно «кризис».

Кризисной ситуацией в организации является любое отклонение от привычного режима функционирования системы или отдельного ее элемента, вызывающее стрессовые реакции персонала и характеризующееся необходимостью принятия нестандартных решений, мобилизации профессионально-личностного потенциала и наличием как отрицательных, так и положительных последствий.

Кризисное состояние организации — явление, характеризующееся признаками необратимости отдельных процессов, вызванных кризисной ситуацией, требующих более масштабного вмешательства для предупреждения их перерождения в кризис.

Собственно кризис — состояние системы, при котором она становится нежизнеспособной. В частности, кризис в российской экономике традиционно воспринимается как предбанкротное состояние, убыточность производства и неплатежеспособность организации. На основании данного подхода выделяют четыре формы кризиса: снижение рентабельности и объемов прибыли, убыточность производства, истощение или отсутствие резервных фондов, неплатежеспособность.

Кризис в различных своих проявлениях существенно меняет условия деятельности организации [1]. Следовательно, система антикризисного управления в значительной мере отличается от традиционного управления как управления в стабильных условиях [17]. Обобщенная сравнительная характеристика традиционного и антикризисного управления приведена в табл. 1.

Таблица 1

**Сравнительная характеристика
традиционного и антикризисного управления**

Параметры сравнения	Управление	
	традиционное	антикризисное
Условия деятельности организации	Невысокий темп изменений; предсказуемость ситуации; управленческие проблемы, повторяющиеся, знакомые	Высокий темп изменений; непредсказуемость ситуации; управленческие проблемы, неповторяющиеся, новые
Цели деятельности организации	Традиционная цель — получение максимальной прибыли	Антикризисные цели, связанные с ликвидацией причин кризисных тенденций или их последствий. Критерии: минимизация времени, минимум потерь при преодолении кризисных тенденций
Решение управленческих проблем	Реакция в ответ на возникшую проблему; ориентация на прошлый опыт	Предвидение и возможное предупреждение проблем; творческий поиск
Организация ресурсов для достижения целей	Жесткая структура	Маневренная (гибкая) структура на основе распределения ресурсов в соответствии с антикризисными приоритетами
Характер управленческой информации	Регламентированные информационные потоки; точная, избыточная информация	Зависимость информационных потоков от складывающейся кризисной ситуации; недостовверная, недостаточная ситуация

Окончание табл. 1

Параметры сравнения	Управление	
	традиционное	антикризисное
Организационная структура управления	Стабильная или экстенсивно изменяющаяся; четкое распределение функций на длительный период; узкая профессиональная направленность	Гибкая, меняющаяся в соответствии с антикризисными приоритетами; отсутствие четкого распределения функций на длительный период; широкая и частично непредсказуемая область действий
Система поощрений	Поощрения за стабильность и эффективность	Поощрения за инициативу
Стиль руководства	Умение установить единство подходов	Умение вдохновить людей на восприятие изменений
Персонал	Обладает необходимым профессиональным инструментарием; благоприятный морально-психологический климат	Не обладает необходимым профессиональным инструментарием, соответствующим требованиям новых условий; характеризуется стрессовым состоянием, повышенной конфликтностью, сопротивлением изменениям

Создание системы антикризисного управления в организации преследует две главные цели:

- предотвращение и снижение риска возникновения кризиса в организации;
- снижение отрицательных последствий кризисной ситуации и возможно быстрая их ликвидация [8].

Достижение этих целей требует постоянного сбора, обработки и анализа информации, на основе которой разрабатываются и осуществляются антикризисные мероприятия. При этом очень важно видеть симптомы кризисного развития, которые проявляются как в показателях, так и в тенденциях их изменений. Так, например, анализ показателей производительности труда, текучести персонала, уровня трудовой дисциплины, удовлетворенности трудом, уровня конфликтности и других может характеризовать положение организации относительно наступления кризиса персонала.

Однако симптомы не всегда отражают причины кризиса, которые нередко кроются глубже внешнего проявления кризисных признаков. Тем не менее симптомы позволяют установить причины.

Причина кризиса — события или явления, вследствие которых появляются факторы кризиса.

Фактор кризиса — событие, или зафиксированное состояние, или установленная тенденция, свидетельствующие о наступлении кризиса [11].

В качестве факторов кризиса персонала может рассматриваться низкая производительность труда, нарушение трудовой дисциплины, высокая текучесть кадров. Причиной могут быть недостатки системы мотивации, отсутствие социальной защищенности, низкий уровень квалификации работников. Симптомы кризиса — появление первых признаков отрицательных тенденций в динамике показателей трудовых показателей, конфликты, ухудшение морально-психологического климата и др.

Кризисные явления во внешней и внутренней среде организации, так или иначе отражаясь на профессиональной деятельности работников, вызывают кризис персонала организации — понятие, требующее отдельного изучения. Знание причин и последствий кризиса персонала позволяет сделать ситуацию управляемой и снизить уровень кризиса в организации [15].

С точки зрения человеческого фактора для ситуации кризиса персонала характерно возникновение как минимум двух проблем. Во-первых, это рассогласование между профессиональным инструментарием, которым владеют работники, и тем, который требуется для новой ситуации. Во-вторых, это неадекватность сложившейся организационной культуры новым условиям внешней среды.

Кризис персонала организации — несоответствие мотивационных установок, профессионального инструментария работников и условий труда требованиям организационных целей и задач [19].

Причины возникновения кризиса в организации и, как следствие, кризиса персонала могут быть внешними и внутренними.

Внешние по отношению к организации причины, на которые влиять невозможно или возможно ограниченно, сводятся к следующему: отсутствие цивилизованного рынка как социального института, связанного с жизнью и отношениями людей; ужесточение конкуренции; отсутствие последовательной экономической политики правительства; инфляционные процессы и др.

Внутренние причины кризиса организаций проявляются прежде всего: в несогласованности денежных потоков (приток и отток денег); неэффективности менеджмента; отсутствии индивидуальной

работы с людьми; неготовности руководящего состава управлять в условиях кризиса [2].

Необратимые последствия обозначенных явлений приводят к банкротству организации. Трудовая деятельность работников кризисной организации качественно отличается от деятельности персонала, сопровождающейся периодическими кризисными явлениями, в относительно стабильно функционирующей организации. Следовательно, следует различать понятия «кризис персонала организации» и «кризис персонала организации-банкрота».

Кризис персонала организации-банкрота проявляется в отсутствии экономических выгод и личного духовного удовлетворения, вызванного внешними и внутренними причинами, приведшими организации к состоянию банкротства.

Современные реалии российского предпринимательства обусловили появление различных типов кризисов персонала организации, среди которых следует назвать управленческий, инновационный, переходный кризисы и кризис стабильности.

Управленческий кризис характеризуется наличием острой психологической или моральной несовместимости между членами управленческой команды. Особенности управленческого кризиса проявляются в высокой текучести среди руководителей, постоянных конфликтах между ними [7].

Инновационный кризис проявляется в том случае, если руководство в организации не очень грамотно вводит новшества. Внедрение новых технологий нередко сопровождается резким повышением уровня конфликтности, увольнением ценных сотрудников, неожиданной сменой руководства, повышенным уровнем абсентеизма и др.

Переходный кризис можно отнести к кризису развития, который проявляется при переходе от одного этапа жизненного цикла организации к другому, когда меняются стратегические цели и ключевой персонал, призванный эти цели претворять в жизнь. Так, если на стадии становления организации ключевыми работниками являются «творцы», обладающие креативным мышлением и способностью работать в команде в условиях повышенного риска, то на этапе бурного роста на первый план выходят «продавцы», использующие методы агрессивных продаж в условиях жесткой конкурентной среды. На стадии стабилизации востребованы так называемые «технологи», то есть сотрудники, умеющие работать технологично, обладающие

высоким уровнем квалификации и способные к рутинной работе. В ситуации спада организации жизненно необходимы «новаторы» — профессионалы широкого профиля, имеющие инновационное мышление, позволяющее найти новые возможности для выхода на новый уровень развития. Все эти изменения сопровождаются кризисными явлениями, которые могут быть выражены в столкновении интересов и ценностей различных групп работников, неприятии сотрудниками изменений в условиях работы, новых требований и задач [14].

Кризис стабильности можно обозначить как кризис застоя. Организация работает достаточно успешно, долгое время она прочно занимает свою нишу, имеет надежных партнеров и постоянных клиентов. Тем не менее нововведения отсутствуют, люди работают без энтузиазма, без высоких результатов, часто требуют повышения заработной платы и расширения бонусов, нарушают трудовую дисциплину.

Проявлением и важной особенностью кризиса персонала организации, которые определяют способность или неспособность организации выжить, является ориентированность работников на внутриорганизмационные изменения. Рассмотрим подробнее ситуации, представленные в табл. 2.

Таблица 2

**Типы руководства при различных ситуациях
кризиса персонала организации**

Эмоциональ- ная составляю- щая	Инструментальная оснащенность	
	Персонал обладает необходимым профессио- нальным инструментарием	Персонал не обладает необходимым профессио- нальным инструментарием
Персонал не ориенти- рован на изменения	Ситуация 1. Работники не хотят работать в новых условиях, но оснащены инструментально. Тип руководителя — дрессировщик	Ситуация 2. Работники не хотят работать в новых условиях и недостаточно оснащены инструментально. Тип руководителя — антиманипулятор
Персонал ориентиро- ван на изменения	Ситуация 4. Работники хотят работать в новых условиях и оснащены соответствующим инструментарием. Тип руководителя — тьютор	Ситуация 3. Работники хотят работать в новых условиях, но недостаточно оснащены инструментально. Тип руководителя — инструктор

Ситуация 1 — работники не хотят работать в новых условиях, но оснащены инструментально. Ситуация может быть характерна для наукоемких, узкоспециализированных, но выполняющих сложную деятельность организаций. Здесь обычно складываются сплоченные коллективы работников с высокой квалификацией, но не реагирующих на изменения внешней среды.

Задача руководителя состоит в том, чтобы повысить уровень мотивации работников на изменения. Стратегия работы с персоналом лежит в плоскости «принуждение — конфликт — подкрепление». Адекватным поведением руководителя в данной ситуации будет поведение очень требовательного начальника, действующего в соответствии с правилами и нормами. Руководитель должен довести до подчиненных правила поведения, систему оценки и вознаграждений-наказаний. Если после оглашения правил сотрудники продолжают работать неэффективно, то должно следовать порицание, наказание, причем значимое и открытое. Если руководителю не удастся убедить работников в правильности предлагаемой им стратегической ориентации организации, тогда остается лишь избавляться от «идейно противостоящих» работников.

Ситуация 2 — работники не хотят работать в новых условиях и недостаточно оснащены инструментально. Ситуация возникает тогда, когда персонал внутренне отторгает любую ориентированность на нововведения, а любое изменение собственного поведения оценивается как отступничество. По отношению к руководителю сотрудники пытаются осуществить манипуляцию, то есть заручиться его поддержкой в борьбе с нововведениями.

Задача руководителя в данной ситуации — противостояние манипуляциям со стороны персонала и постепенное введение конкурентных отношений между исполнителями в качестве организационной нормы. Это позволит перехватить инициативу в управлении и сформировать новую управленческую команду. Рациональный способ поведения руководителя — противостояние непродуктивному времяпрепровождению, при котором сотрудники много времени тратят на порицание ситуации, порождение и разрешение конфликтов, воспоминания о прошлом и т. д. Как правило, стратегическое кадровое решение будет связано с частичной заменой персонала, поэтому руководителю важно избегать всяческих отношений личного плана, которые потом могут быть истолкованы как поддержка кого-то из сотрудников или какой-то группировки.

Ситуация 3 — работники хотят работать в новых условиях, но недостаточно оснащены инструментально. Такая ситуация может возникнуть в организации, в которой работают прогрессивные люди либо есть сильный лидер, словам которого сотрудники верят и готовы пойти за ним. Для сотрудников, как правило, наиболее важен вопрос уровня профессиональной компетентности руководителя: ему будут готовы подчиняться только в том случае, если он сам будет способен работать по-новому.

Для руководителя подобная ситуация может стать одной из самых благоприятных для проведения реорганизации и преодоления кризиса. Руководитель вынужден взять на себя функции по подготовке персонала непосредственно на рабочем месте, в ситуации жесткого временного ограничения и конкретной предметной ориентации обучения. Это тип обучения — инструктирование, когда начальник работает как профессионал-руководитель, соединяя собственные знания технологии и понимание специфики индивидуальности каждого конкретного сотрудника.

Ситуация 4 — работники хотят работать в новых условиях и оснащены соответствующим инструментарием. Организацию, имеющую такую кадровую ситуацию, отличают высокая степень готовности к изменениям, внимание к ценностям и обостренное отношение к профессионализму руководителя, причем не столько к наличию у него специальных, узких знаний, сколько к его умению сформулировать образ будущего и приемлемые для персонала цели и ценности. Работники хотят видеть своего руководителя транспрофессионалом, наделенным к тому же лидерскими качествами. Отсутствие такого руководителя приводит к кризису персонала организации.

Руководитель должен построить процесс включения профессионалов в подготовку, принятие и реализацию управленческих решений. Для оптимального включения работников организации в управление руководитель должен проводить с ними анализ существующих проблем, постепенно готовя свою собственную управленческую команду. С точки зрения создания устойчивой организации эта ситуация наиболее благоприятна.

В соответствии с законом цикличности развития, кризис следует рассматривать как обычное явление, естественный этап жизни организации. Следовательно, каждая организация, используя системный подход (рис. 1), должна иметь собственную концепцию антикризис-

ного управления, позволяющую оперативно и эффективно реагировать на вызовы турбулентной экономической среды.



Рис. 1. Элементы системы антикризисного управления персоналом организации