Выявление и разрешения кризисных ситуаций в компании

Ни одна организация не может гарантировать себя от серьезных проблем. Компании, в которых работают тысячи людей, ежедневно сталкиваются с самыми разнообразными проблемными ситуациями, связанными с "человеческим фактором". К ним могут относиться как отдельные неприятные инциденты, так и намечающиеся негативные тенденции. Наличие подобного рода проблем является неотъемлемой частью деятельности любой компании. Однако говорить о том, что сложилась **кризисная ситуация** можно лишь в тех случаях, когда она влечет или может повлечь за собой весьма серьезные последствия, угрожающие престижу, нормальному функционированию или даже самому существованию Компании.

**1. Типы проблемных ситуаций**  
К числу проблемных ситуаций, которые при определенных обстоятельствах могут перерасти в кризисные, стоит отнести:

- падение дисциплины сотрудников;  
- высокий уровень текучести кадров;  
- стрессовые состояния или психофизиологические "срывы" сотрудников;  
- конфликты.

Разумеется, речь идет не об индивидуальных случаях отмеченных типов, которые могут вызываться субъективными причинами, а о выявленных тенденциях к повторяемости подобных случаев, требующих анализа и вмешательства. Выявление указанных тенденций требует постоянного отслеживания кадровой ситуации в Компании.

**2. Возможные причины возникновения кризисных ситуаций с кадрами Компании**  
При всем многообразии и уникальности возникающих проблем в работе с кадрами можно, тем не менее, выделить наиболее типичные причины их появления.

По типам ситуаций, приведенных выше, в качестве таких причин могут, в частности, выступать следующие.

**Причины снижения дисциплины сотрудников Компании:**

- общее снижение уровня "корпоративной морали" сотрудников Компании за счет утраты или "размывания" в сознании сотрудников целей Компании, а также в случае пренебрежения ими в пользу сугубо личных целей и интересов;  
- неудовлетворительное состояние межличностного взаимодействия сотрудников и руководства, наличие "барьеров общения" между ними, отсутствие атмосферы взаимного доверия и адекватной обратной связи;  
- нестабильный, "рваный" ритм работы, отсутствие "гладкого рабочего потока": частые авралы, чрезмерный объем ненужной или малопонятной сотрудникам бумажной работы, неоправданно частое изменение установившихся процедур принятия решений, отсутствие устойчивой "рутины", перебои в получении необходимых материалов и денежных выплат, чередование слишком жестких мер с попустительством и т.п.;  
- отрицательные примеры поведения руководителей подразделений: непоследовательность в требованиях и оценках эффективности, наличие "двойного стандарта" поведения, отсутствие подлинной идентификации с подчиненными и пр.  
- чрезмерно строгие правила, провоцирующие страх потери рабочего места, излишне вольное толкование дисциплинарных требований на грани произвола со стороны руководителя, а также неоправданное обилие дисциплинарных правил и ограничений.

**Причины высокой текучести кадров в Компании:**

По отношению к тем сотрудникам, которые покидают Компанию, пробыв в ней сравнительно недолго (скажем - несколько месяцев), можно говорить, прежде всего:

- о недостатках в системе подбора кадров (неадекватное информирование кандидата о характере и условиях предстоящей работы, отсутствие необходимых деловых и личных качеств у кандидата и т.п.);  
- о дефектах процедуры "вхождения в работу" нового сотрудника или слабом психологическом сопровождении этого процесса.

Что же касается ухода из Компании ее "ветеранов", то причины этого могут быть более индивидуальными и разнообразными, концентрируясь, в основном, вокруг разного рода "неоправдавшихся ожиданий" (карьерного роста, материального вознаграждения, возможности самореализации), психологической несовместимости с коллегами или руководством, утраты ощущения собственной значимости в рамках Компании и т.п.

**Причины стрессов и эмоциональных срывов, связанных с работой в организации**

Стресс переживается как сугубо индивидуальная проблема сотрудника и может быть вызван самыми различными обстоятельствами: тяжелым жизненным "контекстом" сотрудника, его индивидуальной психологической уязвимостью, а также конкретными стресс-факторами, связанными и не связанными непосредственно с выполняемой работой. Проблемой для организации стресс может стать лишь в случае, когда возникновение его оказывается устойчивой тенденцией и затрагивает значительное число сотрудников Компании.   
Общими причинами такого рода тенденции могут стать:

- изначально стрессогенный характер профессиональных требований на конкретном участке. Можно, например, с уверенностью говорить о стрессовом характере работы руководителя, менеджера, сотрудника службы безопасности и других видов деятельности;  
- ролевой конфликт, проистекающий из противоречивого характера требований, предъявляемых к сотруднику (требования общечеловеческой морали и интересы получения максимальной прибыли Компании, острое противоречие между профессиональной ролью и семейными обязательствами и т.п.);  
- перегрузка сотрудника большим объемом работы;  
- ответственность за других людей (коллег, подчиненных, клиентов и деловых партнеров);  
- отсутствие адекватного участия в подготовке и принятии организационных решений, затрагивающих базовые интересы сотрудника;  
- недостаточно продуманная и потому необъективная система оценки эффективности работы и вклада сотрудника в общее дело;  
- неудовлетворительные условия работы;  
- частые структурные, процедурные или организационные изменения в работе Компании, малопонятные или неожиданные для сотрудника.

**Причины конфликтов между сотрудниками организации**

Практика работы сложных организационных структур убеждает в неизбежности возникновения многочисленных и разнообразных конфликтных ситуаций. Идеально, когда атмосфера взаимовыручки и дружной командной работы удачно сочетается со здоровой конкуренцией между сотрудниками. Однако от конкуренции совсем недалеко до конфликта и агрессии.   
К наиболее типичным "организационным" причинам конфликтов можно отнести следующие:

- тесная взаимосвязь между подразделениями Компании. Каждая рабочая группа зависит от результатов деятельности других групп. Когда нарушаются соответствующие обязательства по срокам или качеству, появляется реальная почва для взаимных обвинений, различные группы или подразделения Компании могут оказаться в состоянии устойчивой конфронтации друг с другом (явной или скрытой);  
- проблема ограниченных ресурсов. Какой бы успешной ни была организация, в ней все равно не будет достаточно денег, материалов, помещений, штатных вакансий, которые удовлетворили бы все ее структурные единицы и всех сотрудников. Это становится почвой для обвинений руководства в несправедливом распределении ресурсов, взаимных претензий и обид;  
- недостаточно продуманная система вознаграждения за успешную работу. Очень трудно создать такую систему критериев оценки успешности и поощрения, которая удовлетворила бы всех. Одна из наиболее распространенных причин конфликтов в Компании;  
- неблагополучные межличностные взаимоотношения в коллективах, между подразделениями, между рядовыми сотрудниками и руководством.

**3. Возможные подходы к разрешению кризисных ситуаций**

Способы преодоления кризисных ситуаций на практике, разумеется, столь же уникальны, как и сами конкретные ситуации. Тем не менее, многочисленные исследования поведения людей в организациях и гигантский опыт практического разрешения подобных проблем позволяет перечислить оптимальные подходы к ним.

**Правила укрепления "корпоративной морали" и преодоления слабой дисциплины сотрудников**

- обеспечить стабильность "рабочего потока" и эффективное управление производственным процессом;  
- честная и конструктивная реакция на жалобы и претензии сотрудников Компании со стороны руководства;  
- поощрение "обратной связи" от сотрудников не на словах, а на деле, публичное признание руководством полезности конкретных предложений по совершенствованию организации работы;  
- адекватная похвала и признательность за выдающиеся достижения в работе;  
- добиться того, чтобы каждый сотрудник точно знал, что от него требуется в терминах количества и качества выполняемой работы;  
- всегда выполнять данные обещания;  
- держать подчиненных в курсе планируемых или предстоящих изменений, если они существенно затрагивают их интересы;  
- готовность реально помочь сотрудникам в решении производственных и личных проблем;  
- относиться к каждому сотруднику со вниманием и уважением.  
- создать четкую, простую и внутренне непротиворечивую систему правил поведения и дисциплинарных требований для сотрудников Компании.

**Основные подходы к преодолению высокой текучести кадров организации**

- совершенствование системы подбора кадров для Компании;  
- отработка выверенной и уважительной процедуры "вхождения" нового сотрудника в Компанию, включающую в себя:  
- полноценное и подробное "собеседование-знакомство";  
- предоставление новому сотруднику необходимой и достаточной   
информации о Компании, ее целях и политике;  
- обеспечение нового сотрудника точной информацией о предстоящей  
ему работе и перспективах на будущее;  
- представление нового сотрудника рабочему коллективу;  
- адекватная помощь на начальном этапе работы и достаточное  
количество контактов в период адаптации;  
- налаживание эффективного контроля за состоянием кадровых ресурсов Компании и психологического сопровождения сотрудников.

**Организационные методы профилактики стрессовых состояний и эмоциональных срывов**

Ряд шагов, предполагающих изменения в политике организации, могут быть полезными с точки зрения сижения уровня "производственного стресса".  
В частности:

- децентрализация или процесс более широкого распределения властных полномочий в Компании - снижает ощущения беспомощности и зависимости, которые часто служат причиной стресса;  
- изменения в системе поощрений в направлении ее большей справедливости и "понятности" - снижают степень обеспокоенности и тревоги по этому поводу;  
- привлечение сотрудников к участию в принятии важнейших для Компании решений;  
- наконец, расширение каналов и улучшение характера общения в Компании.

Снижению уровня стресса в организации может служить изменение характера работы на конкретных участках, например:

- расширить диапазон рабочих действий, чтобы преодолеть эффект монотонии и "рутины";  
- обогатить рабочие функции сотрудника за счет возможности самому организовывать и планировать свои действия;  
- исключить из условий труда сотрудников все лишнее, раздражающее и неприятное.

Основные подходы к разрешению конфликтных ситуаций в Компании

- лучшая тактика разрешения организационных конфликтов - тактика их обсуждения с целью достичь согласия путем взаимных уступок и компромиссов. При этом вероятность успеха возрастает в случае участия в процессе обсуждения посредников, "независимых арбитров" или профессионалов-психологов;  
- изменение взгляда на ситуацию у конфликтующих сторон за счет внедрения целей более высокого уровня, которые позволяют противникам идентифицироваться друг с другом, то есть - превратить "их" в "нас", объединиться на более высоком уровне корпоративной идеологии;  
- снижение общего уровня агрессивности и враждебности за счет тактики замещения эмоций или нахождения способов вытеснить негативные эмоции позитивными (обстановка, стиль общения, юмор, общие неформальные мероприятия);  
- психологически грамотное формирование рабочих групп и выбор их руководителей с целью избежать несовместимости или жестко-авторитарного стиля, чреватых конфликтами;  
- психологическое сопровождение процессов в коллективах, периодическая оценка сложившегося морально-психологического климата с целью выявления предпосылок возможных конфликтов и их профилактики.

Статья Петра Лунева