
ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПОДГОТОВКИ СОТРУДНИКОВ МЧС РОССИИ

ДЕТЕРМИНАНТЫ ПСИХОЛОГИИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА И КРИЗИСНЫЕ СИТУАЦИИ: УСПЕШНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ, ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ, ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИНТЕРЕСЫ

**М.В. Меткин, кандидат психологических наук.
Санкт-Петербургский университет ГПС МЧС России**

Рассмотрены основные детерминанты психологии кадрового менеджмента в той или иной степени, влияющие на успешность или неуспешность деятельности организации при работе в кризисных ситуациях.

Ключевые слова: личностные особенности, успешность деятельности организации, человеческие отношения, социально-психологические связи, кризисные ситуации

DETERMINANTS OF PERSONNEL MANAGEMENT PSYCHOLOGY AND CRISIS SITUATIONS: THE SUCCESS OF ORGANIZATION, HUMAN RELATIONS, INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL INTERESTS

M.V. Metkin. Saint-Petersburg university of State fire service of EMERCOM of Russia

The major determinants of personnel management psychology in varying degrees affecting the success or otherwise of the organization working in crisis situations are considered.

Keywords: personal characteristics, success of the organization, human relations, social psychological relations, crisis situations

Поведение работника объясняется профилем деятельности организации и такими факторами, как личностные особенности, самооценка, психологическая совместимость, взаимоотношения с коллегами. Сложности, возникающие в организации, в основном связаны с неформальными отношениями и человеческим фактором. К числу проблемных можно отнести такие события как: падение дисциплины сотрудников; высокий уровень текучести кадров; стрессовые состояния или психофизиологические «срывы» сотрудников; конфликты. Ривкин Д.В. и Сигелков Н. определяют успешность деятельности организации по наличию двух противоположных потребностей [1]. С одной стороны, для того чтобы быть эффективной, организация вынуждена заниматься поиском наилучшего сочетания таких отношений между работниками, которые могли бы содействовать процессу решения задач по достижению интересов. С другой стороны, успешная организация игнорирует проведение такого поиска, при этом стабильность существующих отношений проблематична. Необходимость поиска стабильных взаимоотношений определяется взаимосвязью между различными динамическими элементами развития организации. Например, идеальной для

организации является атмосфера командной работы, которая удачно сочетается со здоровой конкуренцией между сотрудниками. Однако от конкуренции совсем недалеко до конфликта. Поэтому, типичными «организационными» причинами конфликтов являются такие, как тесная взаимосвязь между подразделениями организации, проблема ограниченных ресурсов, непродуманная система вознаграждения за успешную работу, неблагоприятные межличностные взаимоотношения в коллективах и экстремальные условия труда. Рассматривая систему человеческих отношений, Б.Я. Бляхман [2] выделяет следующие подсистемы: организационно-технологическую, экономическую, административно-управленческую и неформальную, которые зависят от модели организации. *Высший уровень* социально-психологических связей охватывает всю систему человеческих отношений: экономических, собственно социальных, психологических, семейно-бытовых и духовных. *Средний уровень* представляет собой взаимоотношения между людьми в социумах и между самими социумами меньшего порядка. *Низший уровень* – это отношения между организациями и в них самих. В этом случае объектом управления является человек как участник социальной системы в целом. Одновременно он принадлежит и к определённой социальной группе, классу, нации, народности и к определённой организации.

Возникновение в организации многочисленных и разнообразных кризисных ситуаций невозможно избежать. Кризисные ситуации, как правило, ведут к изменению привычного хода событий в деятельности организации и приводят к рождению новизны. Их сопровождает эскалация негативных событий и появление дополнительных возможностей кадрового менеджмента, к числу которых можно отнести потенциал, скрытый в коллективе сотрудников организации, реализуемый через взаимоотношения. Индивидуальные заинтересованности являются побудительным мотивом деятельности людей. Они выступают в качестве «движителя» поведения человека и образуют тот источник, который приводит в движение всю организационную структуру. Кроме того, содержание формы и средства осуществления интересов определяются самими социально-психологическими условиями, в которых находятся люди. Осознаются личные интересы, как правило, в системе интересов по полу и возрасту, роду и племени. В повседневной практике каждый человек сталкивается с необходимостью реализации желаемого положения. Это формирует его интерес к улучшению условий своей жизни, жизни семьи и социальной группы. Само осознание интересов происходит не только на основе анализа фактов, но и на базе абстрактных размышлений и выводов.

Сложнее протекает процесс осознания групповых интересов. Совместное участие по достижению общей цели группой не может сводиться к сумме интересов личностей, так как само их объединение порождает комплекс взаимных интересов. Поэтому тенденция к самопроизводству интересов отдельно взятого члена организации и организации в целом далеко не всегда и не во всём совпадают, а зачастую имеют прямо противоположный вектор направленности. Более того, в общем потоке жизнедеятельности любой организации могут одновременно действовать два разнонаправленных течения интересов. Центростремительная составляющая направлена на интеграцию и централизацию системы, а центробежная составляющая, как правило, ориентирована на автономию элементов и подсистем, что приводит к полной дезинтеграции старого порядка. Действие этих двух тенденций интересов в общем турбулентном потоке приводит, к феномену бифуркации процессов, связанных как с поддержанием, так и с разрушением существующего порядка.

Следует отметить, что, согласно работе С. Переслегина и Н. Ютанова [3], в социальной термодинамике фазы существования социальных систем трактуются как аналог агрегатных состояний вещества. Что предполагает наличие турбулентных и ламинарных процессов, происходящих в жизнедеятельности любой социально-психологической общности. Турбулентная составляющая представляет собой неформальную часть социально-психологических процессов, протекающих в организации, соответственно, ламинарная составляющая есть формальный компонент жизнедеятельности. В результате их взаимодействия возникают интересы, всегда отражающие объективные явления

в общественной жизни и определенное отношение человека к таковым и к окружающему миру. В этой связи особое место занимают профессии, связанные с риском, в которых остро ощущается необходимость командной работы. Профессия пожарного относится к такой группе, поскольку индивидуальная деятельность осуществляется в экстремальных условиях. По своей интенсивности и продолжительности она (деятельность) выходит за пределы диапазона оптимальных параметров среды и определяет повышенные требования к психическим и психофизиологическим возможностям человека.

Психологической особенностью труда пожарного является то, что он целенаправленно входит в экстремальную ситуацию. Необходимым условием такого намеренного включения в ситуацию пожара и успешного выполнения необходимых действий по ликвидации очага пожара является не только отличная профессиональная подготовка, но и выработанная у пожарного эмоциональная устойчивость по отношению к опасным факторам.

В условиях экстремальной деятельности подразделений ГПС МЧС России существуют оправдано высокие требования к отдельным психическим свойствам каждого сотрудника. Именно психологические факторы обуславливают текучесть кадров, которая напрямую связана со способностями преодоления значительных психофизических нагрузок. При этом жизнедеятельность организации протекает в таких условиях, от которых зависит воздействие обстоятельств, превращающих обычную ситуацию в экстремальную. Одним из основных условий преобразования ситуации является дефицит времени, а связанное с ним нарастание до определенного уровня индивидуально осознаваемой угрозы положительно влияет на поведение человека и качество принимаемых им решений, мобилизуя его к эффективным действиям. Нарастание же опасности выше индивидуально допустимого предела способствует ухудшению самоконтроля и качества мышления. В таких условиях велика вероятность возникновения дезорганизации поведения и неконтролируемости эмоционального реагирования. Недостаток времени способствует возникновению, так называемой, информационной перегрузки. По утверждению О.Н. Антоновой [4], при значительном превышении объема информации возможны такие варианты поведения, как пропуск каких-либо информационных сигналов, искажение восприятия информации, ошибочное принятие решения, ошибочные действия и отказ от необходимых действий.

Фактор нехватки времени сопровождается таким явлением как ситуация неожиданности, которая характеризуется тремя видами внезапности.

Во-первых, известно, что будет напряженная ситуация, неизвестно лишь время ее наступления, при этом специалистом освоена программа действий, отработаны планы и варианты поведения.

Во-вторых, будущая ситуация определена в общих чертах, а время наступления события неизвестно, программа действий отсутствует.

В-третьих, время наступления и характеристика экстремальной ситуации неизвестны, доминирует состояние неопределенности относительно того, как и что следует делать в обстановке внезапности.

Исходя из разновидностей внезапности, вероятно, что следствием непринятых вовремя решений является усложнение оценки развивающейся ситуации и дезорганизация поведения индивида. Следует отметить, что наряду с избытком информационных данных психологическим фактором экстремальности является также недостаток информации, значимой для принятия решений. Кроме того, к числу неблагоприятных состояний, возникающих во время работы в экстремальных условиях, относятся утомление, повышенная эмоциональная напряженность, а также обширные проявления признаков дезадаптации, выражающиеся в нарушении функции энергообеспечивающих систем организма, отклонениях кровяного давления от нормы, неблагоприятной динамике сердечнососудистой деятельности, слабости, раздражительности, головной боли, ухудшении координации движения. Так, А.Н. Блеер [5] указывает на то, что такие нарушения характерны для лиц, перенесших различные катастрофы, аварии и стихийные бедствия,

а также принимавших участие в ликвидации последствий подобных событий. Все эти отклонения являются последствием экстремальной деятельности, которая является для человека трудно выполнимой и требует готовности к предельному напряжению психофизиологических сил. Чем более тренирован человек, тем меньше ситуаций деятельности он воспринимает как экстремальные. Однако работа, связанная с повышенным риском всегда является экстремальной. Поведение субъекта в экстремальных ситуациях деятельности определяется его профессиональной компетентностью, мотивацией, а также личной психологической компетентностью к преодолению трудностей.

Анализ результатов проведённого О.Н. Антоновой психологического контроля состояния сотрудников свидетельствует о том, что только небольшая доля сотрудников планирует дослужить до предельного возраста. Остальные планируют прослужить лишь минимальный срок, оговоренный условиями контракта, многие хотят уволиться, как только появится более выгодное предложение. Представленные кадровыми аппаратами материалы, обосновывающие увольнения с мотивировками «по собственному желанию, по семейным обстоятельствам, по отрицательным мотивам», носят формальный характер и не раскрывают истинных причин текучести личного состава. Такая направленность поведения и его интерпретации является проблемой, определяющей мотив человеческой деятельности. Природа же основных тенденций поведения объясняется через потребности, которые понимаются как испытываемая человеком нужда в каком-либо объекте. При этом человек испытывает напряжение и беспокойство, от которых стремится избавиться. Это является источником зарождения сначала неопределённых динамических тенденций, которые в дальнейшем выступают как стремления, становясь все более сознательными мотивами.

В последнее время особое внимание обращается на изучение вопросов психологической устойчивости личности и поведения руководителей на уровне осознанных личностных поступков.

Таблица 1. Оценка коллективом стиля руководства

Характеристика стиля руководства	Руководитель		
	1	2	3
Некоторые важные дела решаются без его участия, его функции выполняют другие	14	66	25
В работе не заинтересован, подходит к делу формально	23	93	23
Решая служебные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми	45	4	55
Складывается впечатление, что он боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность	16	73	14
Подчинённые не только советуют, но могут давать ему указания	8	16	13
Регулярно общается с коллегами, говорит о положении дел, о трудностях, которые предстоит преодолеть	21	13	55
По отношению к подчинённым нетактичен и даже груб	14	16	50
Он требователен, но одновременно и справедлив	60	1	48
Он умеет поддерживать дисциплину и порядок	66	1	45
Не может влиять на дисциплину	14	41	18

Проведённые Н.М. Грудиной [6] исследования оценки управленческой компетенции руководителя (табл. 1). Из таблицы видно, что начальник 2 выделяется отрицательными оценками. Низкие показатели результатов тестирования обнаруживают, что, являясь формальным лидером, он не является лидером в профессиональной деятельности. Сравнительный анализ результатов исследования показывает, что благодаря личностным качествам начальника, у сотрудников формирования ГПС МЧС России повышается уровень доверия к нему, возникает стремление следовать за ним, снижается конфликтность и улучшается психологический климат в подразделении. Исследования

проводились в подразделении, в котором несколько лет отслеживалась тенденция формирования неблагоприятного психологического климата. Практически было выявлено, что на успешность управленческой деятельности влияют три фактора: лидерство, общение и инновация. Лидерство, как умение повести за собой, предполагает наличие собственной мотивации и умения развивать мотивацию у подчинённых. А общение определяет социально-психологическую компетентность руководителя.

Кроме того, в деятельности сотрудников ГПС МЧС России большое значение имеют индивидуально-личностные, психолого-физиологические и социально-психологические факторы. От них зависит эффективность и надежность действий личного состава в сложных и напряженных ситуациях, связанных с тушением пожаров и ликвидацией последствий аварий (табл. 2). Согласно результатам, полученным при исследовании психофизиологического состояния сотрудников пожарной охраны, А.В. Дружинина [7] отмечает, что работоспособность личного состава ГПС после тушения пожара снижается в среднем на 76 %. У 15–25 % лиц развиваются дезадаптивные психические состояния. Восстановление работоспособности в последующие дни после тушения пожаров происходит недостаточно эффективно. Перед заступлением на следующее дежурство у 15 % лиц сохраняются остаточные признаки переутомления.

Таблица 2. Основные характеристики поведения личности в экстремальной ситуации

Психические свойства и процессы	Типичные проявления поведения личности в экстремальной ситуации
Внимание	Узкое, фиксированное на полученной травме
Аффективные привязанности	Расширенные (зависимость) или суженные (отчуждение)
Аффективные реакции	От глубокой депрессии до ярких проявлений гнева и агрессии
Идентичность	Диффузная, неопределённая
Рольные представления	Распавшиеся, ненадёжные, извращённые
Способы поведения	Деформированные или соответствующие более раннему этапу развития личности
Память	Хаотичный доступ к воспоминаниям, порой амнезия
Активные решения и выборы	Неосознанные, могут резко изменяться в соответствии с любой информацией, поступающей извне
Симптомы (проявлений личностных нарушений)	Соответствуют представлениям о травматическом стрессе или психологической травме. Прямые и косвенные просьбы о помощи

В деятельности пожарного в реальной профессиональной ситуации может наблюдаться рассогласование основных мотивов деятельности. Это происходит по причине необходимости достижения субъектом своих целей, при этом цели выбирает не сам субъект, а они ставятся перед ним начальником. Если доминируют мотивы, не способствующие интересам пожарного, то постановка задания ведет либо к сознательному уклонению от его выполнения, либо действия осуществляются в замедленном темпе, что порой может привести к их срыву. В целом отрицательные явления, наблюдаемые при высоком уровне эмоционального напряжения, выражаются в общей дезорганизации поведения. При нарастании экстремальных воздействий, как указывает В.В. Гоголева [8], появляются нарушения оперативной памяти, лишние ненаправленные импульсные действия, чувство рассеянности, лёгкая отвлекаемость, снижение помехоустойчивости, нарушение оценки временных интервалов, причём, всё это сопровождается значительными вегетативными и биохимическими сдвигами. Столкновения с условиями деятельности, субъективно воспринимаемыми как экстремальные, и сопровождающие их состояния психической напряжённости могут привести к невротическим реакциям. Кроме того, могут возникать

такие состояния, как беспокойство, страх, фрустрация. При определённых условиях это может на некоторое время изменять всю психическую жизнь человека. Ближайшим последствием переживаний человеком экстремальных воздействий являются негативные отношения к тренировкам и служебным заданиям. Гоголева В.В., например, предлагает различать две основные группы факторов воздействия пожара на психику пожарного. Первую группу образуют факторы, несущие объективную опасность для здоровья и жизни пожарного. Вторую группу образуют факторы, субъективно воспринимаемые пожарным как несущие повышенную опасность.

Осухова Н.Г. [9] отмечает, что у человека, который длительное время находится в зоне бедствия, наблюдаются изменения на психологическом и социально-психологическом уровне. Условием возникновения собственно неадаптивного поведения является превышение интенсивности действия того или иного фактора значения некоторого личного стрессогенного порога. Если значение интенсивности причины возможного стресса превышает порог психологической устойчивости человека, то его поведение начинает принимать неадаптивный характер. Но неадаптивное состояние, возникнув у человека, может смениться адаптивным поведением. Если на человека в процессе развития ситуации действуют организующие факторы, например, управление со стороны других людей, то психологическое состояние человека адаптируется.

Основными функциями кадрового менеджмента являются власть (как управление поведением её участников при достижении общей цели) и разрешение конфликтов (как способ управления кризисными ситуациями). Приоритетная задача кадрового менеджмента заключается в осуществлении конкретных действий с последующим распределением имеющихся ресурсов среди сотрудников организации.

Социально-психологическая компетентность руководителя определяется как фактор стабилизации психического состояния его подчинённых.

Процесс управления организацией представляет собой череду решений различных проблем, которые выражаются через всевозможные кризисные ситуации, в основе которых лежит конфликт. Кроме того, специфика деятельности пожарных несёт в себе вероятность возникновения психологического напряжения между сотрудниками после выполнения ими своих профессиональных обязанностей и возникновению кризисных ситуаций. Учёт детерминант психологии кадрового менеджмента призван помочь определить общие закономерности возникающих ситуаций, и призван облегчить систему управления организацией в кризисных ситуациях. Процесс управления такими ситуациями в ГПС МЧС России характеризуется проявлением новых элементов отношений, которые нельзя не учитывать, и которые существенно влияют на устойчивость организации.

Литература

1. Rivkin J.W., Siggelkow N. Balancing Search and Stability: Interdependencies Among Elements of Organizational Design. *Management Sci.* March, 2003. Vol. 49. № 3.
2. Бляхман Б.Я. Гражданское общество: некоторые вопросы становления и развития. Кемерово: Кузбассвузиздат, 2005.
3. Переслегин С., Ютанов Н. Письмо пятое. Социомеханика: постиндустриальный барьер вместо экологической катастрофы. URL: <http://www.archepelag.ru/> (дата обращения: 20.10.2016).
4. Антонова О.Н. Состояние работы по психологическому обеспечению сотрудников Главного управления МЧС России по Москве // Состояние и перспективы развития психологической службы МЧС России: материалы I Межвед. науч.-практ. конф. М., 2006.
5. Психология деятельности в экстремальных условиях / под ред. А.Н. Блеера. М.: Изд. центр «Академия», 2008.
6. Грудина Н.М. Оценка управленческой компетенции руководящих кадров // Состояние и перспективы развития психологической службы МЧС России: материалы I Межвед. науч.-практ. конф. М., 2006.

7. Дружинина А.В. Основные направления деятельности психологической службы // Состояние и перспективы развития психологической службы МЧС России: материалы I Межвед. науч.-практ. конф. М., 2006.

8. Гоголева В.В. Профессиональный стресс и способы профилактики. СПб.: СПбИПБ МВД России, 1997.

9. Осухова Н.Г. Психологическая помощь в трудных и экстремальных ситуациях. М.: Изд. центр «Академия», 2008.