

CHECHEN REPUBLIC IN 1999-2004. (RESULTS OF EMPIRICAL RESEARCH)

*Abstract.* In this paper, we attempt to reflect the specifics of the transformation of the habitual behavior in protracted emergencies (PTSR-PTSD), in particular the local military conflict, are usually the cause of the formation of a human post-traumatic stress disorder.

The practical part of the study is conceptually based on the results of empirical studies have helped to confirm the theoretical assumption of interest to our problem and summarize some of its components.

*Key words:* posttraumatic stress disorder, habitual behavior, psychological stability, fighting, physical and mental health.

УДК 159.9.072.4

Чарышева С.Р.

## ОСОБЕННОСТИ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА: РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ\*

*Аннотация.* В статье рассматриваются особенности процесса социально-психологической адаптации персонала к кризисным условиям на примере практического исследования конкретной организации. Структура социально-психологической адаптации является проблемой, которая имеет огромное практическое значение для эффективного управления персоналом, в особенности в неблагоприятных условиях. В исследовании выявляются основные последствия социально-экономического кризиса, их влияние на социально-психологическое состояние персонала организации. Проанализированы компоненты адаптации, их взаимосвязь, выделены наиболее важные компоненты успешной адаптации в условиях негативной внешней среды. Обосновывается необходимость комплексного подхода к управлению адаптацией, включающего формирование единого видения перспектив компании её персоналом, развитие ценностной структуры организации, оптимизации показателей социально-психологической удовлетворенности работников, сплоченности рабочих групп.

*Ключевые слова:* структура, социально-психологическая адаптация, экономический кризис.

Оптимизация системы управления персоналом является неотъемлемым ком-

понентом антикризисного управления организацией. Руководители и менеджеры отделов персонала находятся «на линии огня» в условиях кризиса - от успеха их деятельности напрямую зависит обеспечение выживания и будущности компании. Стратегическое мышление, мотивирование и обеспечение лояльности сотрудников, развитие и обучение персонала в условиях недостатка ресурсов, коренных изменений в жизни компании – все это задачи, выполнение которых обеспечивает наилучшие позиции компании на рынке, её конкурентоспособность.

По результатам исследования проблематики мы можем сделать вывод об отсутствии комплексного видения антикризисного управления персоналом в большей части компаний РФ и Европы и, более того, об отсутствии систематически разработанных практических программ. Применяемые в большинстве компаний меры по сокращению расходов на персонал (включая материальное и нематериальное стимулирование), экономически не обоснованы. Основная ошибка, по мнению Ramón Valle Cabrera и Simon L. Dolan, состоит в том, что компании определяют области сокращения расходов, не принимая во внимание и не анализируя последствия проводимых изменений [2]. Данный подход характеризуется отрицательным влиянием на адаптированность персонала к изменяющимся условиям внешней среды, на сплоченность

---

\* © Чарышева С.Р.

персонала, его лояльность и, как следствие - на эффективность работы организаций в целом [3].

Социально-психологическая адаптация сопровождает развитие организации, ее персонала и является необходимым для успешного приспособления и выживания организации в целом в изменяющихся условиях внешней среды. В логике нашего исследования, адаптация персонала является процессом, «объединяющим» внешние ситуационные факторы (будь то кризисные ситуации, либо условия нормального режима «штатного» функционирования), с эффективностью (организации в целом и трудовых коллективов, в частности), регулирующим баланс удовлетворенности сотрудников, их социально-психологического состояния и их приспособленности к внешним и внутренним условиям организации.

Разработка программы исследования социально-психологической адаптации персонала в условиях экономического кризиса включает в себя определение проблематики, объекта исследования, детального описания предмета, базы исследования, его этапов и прикладных научно-практических методов исследования. Необходимо констатировать состояние персонала с точки зрения социально-психологических критериев и предложить модели воздействия на процесс адаптации, который бы привел к оздоровлению социально-психологического климата в организации, повышению эффективности труда и обеспечения устойчивости персонала в ситуации нестабильности, которая чрезвычайно сильно обуславливает, в том числе, негативные эффекты в области управления персоналом.

Анализ теоретических источников и эмпирических данных позволяет предложить авторский взгляд на социально-психологическую адаптацию персонала к условиям кризиса как на процесс, обусловленный несколькими наиболее важными факторами. Рассмотрим подробнее некоторые положения, подкрепляемые данными практических исследований.

Мы провели прикладное социально-психологическое исследование для выявления особенностей и раскрытия содержательных характеристик факторов и детерминант успешной адаптации персо-

нала к условиям кризиса. В исследовании участвовали сотрудники (N=125) российского предприятия ОАО «ТГК-2», ведущей территориальной генерирующей компанией Севера России с доминирующей долей акций ОАО РАО «ЕЭС России» в уставном капитале. Акции ТГК-2 включены в Котировальный список ММВБ и РТС. Территория, на которой работает «ТГК-2», - это Архангельская, Вологодская, Костромская, Новгородская, Тверская и Ярославская области; в числе объектов - более 15 ТЭЦ. В исследовании приняли участие высшее руководство организации (топ-менеджмент) и персонал среднего уровня, включенный в процесс социально-психологической адаптации в организации. Использовались следующие методики: «Опросник оценки уровня социально-психологической адаптации работника предприятия» Р.Х. Исмаилова, «Опросник ценностей» Ш. Шварца, опросник стратегий поведения «Копинг-тест» А. Лазаруса, а также - разработанные специально для проводимого исследования анкета видения будущего организации и анкета экспертных оценок проявлений кризиса. Также были использованы данные исследования организационного климата, проведенного в 2007 году отделом персонала организации. Обработка данных проводилась в программе Statistica 6.0.

В качестве введения в проблему психологической адаптации персонала к изменяющимся условиям предлагаем рассмотреть экспертные оценки последствий экономического кризиса и их влияние на социально-психологическое состояние персонала. По результатам ранжирования данных, полученных по экспертным оценкам руководства организации, наиболее отрицательно влияющими на состояние персонала социально-психологическими последствиями являются следующие (см. табл.)

Отметим, что перечисленные последствия могут оказывать непосредственное влияние как на личность, так и на группу. Каждое из этих свойств способно иметь как отрицательные, так и положительные воздействия по отношению к персоналу. Как пример, в условиях кризиса интенсификация труда сотрудников может носить амбивалентный эффект - оставшиеся в компании сотрудники испытывают перегрузки, выполняя работу вместо уволенного пер-

Дублирование функций, перегруженность персонала	75*
Дифференциация социальных групп на успешные и неуспешные	65
Изменение психологического самочувствия персонала	63
Социально-психологическая напряженность	63
Интенсификация труда	58
Неудовлетворенность оплатой труда	58
Потеря «профессиональной среды» - отток квалифицированного персонала	50
Изменения принципов взаимосвязи и взаимоотношений между результатом и вознаграждением	50
Изменение мотивационной составляющей, неопределенность роли работника в организации	50
Повышение укрепление фундаментальных ценностей и внимания к качеству продукции	48
Нестандартность в принятии решений	48
Отсутствие видения перспективы	48
Проблема ориентировки в социальной действительности работника	48
Паралич внутренней инициативы	38

\*) от 100% возможных по каждому показателю.

сонала, однако, это и положительный стимул – именно им оказано доверие и на них возложена ответственность по выполнению работы. Однако эти данные указывают на серьезное значение профилактики дезадаптации персонала по ряду рассматриваемых факторов в антикризисном управлении организацией.

Структура социально-психологической адаптации персонала является для исследователя центральной проблемой, определенным «черным ящиком», и несет огромное практическое значение для эффективного управления адаптацией. Соответственно этому были выбраны методы изучения структуры адаптации. Они основаны на анализе отдельных ее компонентов по данным, полученным с помощью методики «Опросник уровня социально-психологической адаптации», предложенной Р. Х. Исмаиловым и модифицированной нами для выявления значимых связей с докризисным положением. При анализе данных переменными для нас являются конкретные компоненты социально-психологической адаптации, а именно: 1) отношение к большой группе (организации); 2) отношения между коллегами; 3) удовлетворенность своим положением в коллективе; 4) отношение к малой группе; 5) удовлетворенность условиями труда; 6) удовлетворенность собой на работе; 7) оценка коллективизма; 8) удовлетворенность работой; 9) отношение к руководителю; 10) удовлетворенность работой до кризиса.

Анализ данных показал наличие значимых корреляций между всеми компонентами социально-психологической адаптации. Значимая связь установлена также между общим уровнем социально-психологической адаптации, рассчитываемым по сводной шкале, и удовлетворенностью работой до кризиса. Мы предполагаем, что показатель удовлетворенности работой является устойчивым индикативным критерием, и в то же время - весомым детерминирующим фактором социально-психологической адаптации в условиях изменений внешней среды.

В свою очередь, наиболее сильная корреляция переменной «Удовлетворенность работой до кризиса» обнаруживается с переменными «Отношение к большой группе (организации)», «Удовлетворенность собой на работе», «Коллективизм». Из вышесказанного можно предположить, что успешность социально-психологической адаптации персонала предприятия к условиям кризиса больше зависит от его приверженности к организации и своей работе, чем от, скажем, удовлетворенности условиями труда, отношения к руководителю. Мы можем сделать вывод, что на персонал организации при адаптации к кризисным условиям наибольшее влияние оказывают факторы:

- положительного отношения к организации (сформированный образ организации как поддерживающего во время кризисных изменений, социальная подде-

ржка, лояльность, доверие и т.п.);

- удовлетворенность своим положением в коллективе и уровень коллективизма (определенность своей роли в группе, сплоченность и др.);

- удовлетворенность собой в работе и удовлетворенность собственно содержанием своей работы (определенность профессиональной роли, признание, знание своего функционала, приверженность к профессии и т.п.).

Отметим, что общий уровень социально-психологической адаптации в конкретной организации равен 75 баллам из 120 (69,16%), что не является оптимальным, а приближается к нижнему порогу среднего уровня. В 2007 году специалистами отдела персонала компании также проводилось исследование социально-психологического состояния персонала организации в рамках проведения оценки организационного климата. Уровень удовлетворенности оценивался как средний. Наиболее благоприятной особенностью организационного климата являлся социально-психологический фактор условий труда, а также взаимоотношения с коллегами и руководством, взаимопонимание в коллективе, уровень ответственности работников и отношение к делу. Количество баллов по отдельным шкалам указывает на источники дезадаптации. Мы можем сделать вывод о том, что в данном случае источниками дезадаптации является пониженный уровень следующих шкал: 1) отношение к большой группе (организации); 2) удовлетворенность условиями труда; 3) удовлетворенность собой на работе; 4) удовлетворенность работой; 5) отношение к руководству.

Принимая во внимание анализ корреляций факторов успешной социально-психологической адаптации к условиям кризиса (см. выше), мы можем сделать однозначный вывод, что в данном случае необходимо уделить первоочередное внимание таким показателям, как: отношение к большой группе (организации), удовлетворенность собой на работе (положительная оценка своего вклада в работу), удовлетворенность работой (содержанием труда). Ведь именно эти факторы являются наиболее влиятельными в ситуации адаптации персонала к кризисным условиям.

Подчеркнем, что одним из наиболее

значимых компонентов адаптации оказалось именно отношение сотрудников к организации, в которой они работают. Таким образом, подтверждается мнение о том, что важнейшим направлением работы является создание и развитие ценностно-ориентационной системы организации и «образа достижения» организации – «видение», по сути, есть созидание “желаемого будущего” через мысленное распределение существующих ресурсов по нуждам, потребностям – для реализации стратегического плана компании» [4]. В связи с необходимостью углубленного изучения сформированности ценностно-ориентационных структур и видения перспективного будущего в организации мы провели исследование уровня и особенностей видения будущего (образа достижения) организации. При анализе полученных данных мы оценивали общую направленность и установку ответов на заданные вопросы, и это дало возможность классифицировать ответы по следующим группам (см. табл.).

Мы видим, что негативные и безразличные настроения в отношении к организации преобладают на момент проведения исследования, более чем у 40% персонала. В 2007 году сотрудники оценивали перспективы развития компании следующим образом: 20% - респондентов считали, что развитие компании пойдет в лучшую сторону; 27% без изменений; 5% уверенно заявили о негативных перспективах; 48% не могли оценить перспективы развития.

Практическая работа по адаптации персонала данной конкретной организации к условиям кризиса должна включать работу по формированию образа организации, доведению до сотрудников ценностей и норм организации, знания её целей и задач, конкретных направлений её деятельности, перспектив и положительного образа организации в будущем. Изучение и работа с групповыми ценностями, видением и стилем руководства помогает оптимизировать процессы адаптации к кризису. Отделы, имеющие единые ценности, видение, обладают сформированным положительным отношением к организации, что положительно сказывается на уровне социально-психологической адаптации персонала. В качестве первой меры может быть принято объявление благодарности сотрудникам за

Дезориентация и отсутствие ответа	22,6*
Ориентация на профессионализм и ответственность в работе	20,3
Безразличие	12,3
Ориентация на взаимное уважение, сотрудничество	7,6
Уверенность в переменах к лучшему	6,1
Ориентация на конкретные конструктивные варианты	5,9
Ориентация на личностные взаимоотношения	5,6
Пессимизм	5,4
Ориентация на уникальность организации	3,5
Ориентация на клиентов	3,3
Обусловленность внешними причинами	3,3
Преодоление трудностей	3,2
Ориентация на выгоды	1,0

*Примечание:* данные в % от общего числа ответов.

участие в работе по заполнению анкет видения – «...поощрение личного видения, поскольку цели, объединяющие людей, возникают сначала как цели глубоко личные, а их источником являются личные системы ценностей и притязаний» [5]. Необходимо также повышать удовлетворенность сотрудников своим положением в коллективе и уровень коллективизма путем развития определенности своей роли в группе, оптимизации сплоченности и других социально-психологических характеристик малых групп. Третье направление работы в данной организации предполагает повышение удовлетворенности сотрудников содержанием своей работы – устранение дублирования функционала, определение карьерных перспектив и профессиональной роли, признание как специалиста.

Отметим, что исследование проблем адаптации персонала к изменяющимся условиям внешней среды нуждается в продолжении. Необходимо создание дополнительных исследовательских методик, разработка и внедрение программ адаптации в практику как для коммерческого, так и для некоммерческого сектора. Перспективным является исследование и включение в модель адаптации отдельных свойств и направлений деятельности организаций по отношению к персоналу, таких, как поддержка в кризисных условиях, работа по объединению и сплочению коллектива, созданию и внедрению ценностно-смысловых структур. Отдельным направлением практических и теоретических исследований может являться мониторинг адаптацион-

ной успешности персонала организаций по установленным критериям.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Ramón Valle Cabrera / Simon L. Dolan Managing Human Resources: How to Attract, Retain and Develop Successfully Human Capital During a Time of Transformation (Madrid, McGraw Hill, 2007).
2. Caye J.-M., Dyer A., Strack R., Leicht M., Minto A. Creating People Advantage: How to Address HR Challenges Worldwide Through 2015 // Сайт Boston Consulting Group [Электронный ресурс] / BCG, 2008. Загл. с экрана.
3. Фрайлингер К. Сила видения. М., 1997.
4. Лапыгин Ю.Н. Построение управленческой команды. Владимир: ВлГУ, 2006.

S. Charysheva

#### FEATURES OF THE SOCIO-PSYCHOLOGICAL ADAPTATION OF PERSONNEL ORGANIZATION IN CRISIS: RESULTS OF THE

*Abstract.* The article deals with CCA-ture of the process of socio-psychological adaptation of personnel to the Cree-crisis conditions in the specific example of practical research organization. The structure of social and psychological adjustment is a problem-I, which has great practical importance for the effective management of personnel, especially in adverse conditions. In the investigation of identified major consequences of socio-economic crisis, its impact on the socio-psychological state of the personnel of the Organization. Analyzed the components of adaptation, their relationship, выде-mined the most important components of success-

ful adaptation to the environment negatively the environment. Substantiates the need for integrated approach to the management of adaptation, including the formation of a single form-tion prospects of the company by its staff, the development of the value structure

of the organization, optimize the performance of socio-psychological satisfies the creation of workers, the cohesion of the working groups.

*Key words:* structure, socio-psychological adaptation, economic crisis.

УДК 159.9:316.6

Гареев Р.Р.

## ГОСТИНИЧНЫЕ АНТИКОНФЛИКТНЫЕ МОДЕЛИ: СУЩНОСТЬ И ПРЕИМУЩЕСТВА \*

*Аннотация.* Цель, которую ставит перед собой автор при написании данной статьи – показать преимущество наличия специализированных антиконфликтных моделей в гостиницах для минимизации конфликтов в отношениях с гостями и внутри рабочего коллектива. Опираясь на теоретическую базу и эмпирические исследования, проведенные в одной из гостиниц Москвы, выявлены основные причины зарождения конфликтов и представлены современные методы по их разрешению. Рассмотрены некоторые мировые гостиничные антиконфликтные модели и приведены аргументы для создания единой системы по разрешению конфликтов в российских отелях, вне зависимости от их географического места расположения и уровня предоставляемых услуг.

*Ключевые слова:* конфликт, антиконфликтная модель, гостиница, услуга, система.

Очевидно, что ежегодное появление новых отелей ведет к тому, что конкуренция на рынке гостиничных услуг усиливается, а основным конкурентным преимуществом становится повышение качества услуг. Требования гостей к обслуживанию растут по мере их пребывания в той или иной гостинице. Как мелкие, так и серьезные недочёты гостиничных служб могут породить серьёзный **конфликт**, что негативно отразится на имидже предприятия и лишит его потенциальных потребителей [3, 4].

**Конфликт** – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, имений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия [1,423]. Понятие «конфликт» изучается давно и имеет множество теорий, изучаемых специалистами в конфликтологии, психологии и социологии (Г. Спенсер, Л. Козер, Т. Парсон, Н. Коряк и т.д.), каждая из которых по-своему трактует данное явление, но все они, так или иначе, приходят к одному выводу: конфликт – сложное, внезапно возникающее явление, опирающийся на **конфликтогены** и захватывающий различные стороны (участников) данного события, нежелательный в любом обществе, в любой группе людей.

Конфликт имеет множество типов, уровней и разное количество участников, из-за чего не всегда своевременно может быть правильно выявлен и разрешён.

Выделяют четыре типа конфликтов, имеющих место в гостинице:

1. Между руководителем и сотрудниками (группа-личность).

Руководство каждой службы предъявляет достаточно высокие требования к кадрам (стаж работы в данной сфере, коммуникабельность, владение компьютером, владение иностранным языком, стремление к карьерному росту и т.п.), однако после успешной адаптации результат работы может не удовлетворить их.

2. Межличностные конфликты:

В гостиницах работают люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями. Все прошли жесткий отбор по

---

\* © Гареев Р.Р.