

ЗДОРОВ ЛИ КОЛЛЕКТИВ? ПРИЗНАКИ КРИЗИСА В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ

Даценко Сергей Витальевич

старший преподаватель,
Санкт-Петербургский государственный институт
психологии и социальной работы
karinatr27@gmail.com

IS YOUR WORKING ENVIRONMENT SUSTAINABLE? SIGNS OF A CRISIS AT THE WORKPLACE

S. Datsenko

Summary. The purpose of the article is to consider the main symptoms/markers indicating the presence of significant problems in the team. The relevance of the work is due to the transformation of society and the Russian economy under the influence of macro-situations in recent years. *Practical value of the work:* A list of symptoms/markers characteristic of a crisis at the workplace can help local managers measure team wellbeing, realistically assess the situation and push them to take decisive action to improve the climate in the organization or build a new team if the crisis cannot be overcome. *The scientific value* of the work lies in the fact that the identified symptoms of an unhealthy working atmosphere can be catalogued and included in a wider list of crisis manifestations.

Keywords: humanization of labor, identity, crisis, team, personal, corporate, horizontal rotation, vertical rotation, silo mentality, emotional isolation.

Аннотация. Цель статьи: рассмотреть основные симптомы/маркеры, говорящие о наличии существенных проблем в коллективе. Актуальность работы обусловлена трансформацией общества и экономики России под влиянием макроситуаций последних лет. *Практическая ценность работы:* Перечень симптомов/маркеров, характерных для кризиса в трудовом коллективе, может помочь руководителям на местах, определить здоров ли коллектив, реально оценить ситуацию и подтолкнуть к принятию решительных действий для улучшения климата в организации или построению новой команды, если кризис преодолеть невозможно. *Научная ценность работы* заключается в том, что выявленные симптомы нездоровья коллектива могут быть каталогизированы и войти в более широкий перечень кризисных проявлений.

Ключевые слова: гуманизация труда, идентичность, кризис, коллектив, личностное, корпоративное, горизонтальная ротация, вертикальная ротация, функциональные колодцы, эмоциональные колодцы.

Введение

Сегодня российское общество переживает очередную этап трансформации. Уход иностранных компаний с российского рынка и активная работа, направленная на достижение импортонезависимости, тенденция прошлых лет к переориентации кадров с производственной работы на офисную, цифровизация и стремление к освоению онлайн-профессий, а также демографическая яма 90-х и отток специалистов из страны — все эти факторы повлекли за собой переустройство экономики и обнажили кадровый голод в сфере производства.

«К концу 2022 года на российском рынке труда сложился рекордный дефицит соискателей. В четвертом квартале на каждого безработного россиянина приходилось сразу 2,5 вакансии, это максимальный показатель с 2005 года — подсчитала аналитическая служба аудиторско-консалтинговой сети «FinExpertiza» [1]. В 2023 году данная тенденция не только сохранилась, но и усилилась, а 2024 показывает, что есть все основания говорить о еще большем усилении данной тенденции.

Необходимость освоения новых видов продукции создала дополнительный вызов, связанный с нехваткой квалифицированных кадров в целых отраслях промыш-

ленности. Речь идет не только об IT-специалистах, но и о высококвалифицированных рабочих различных специальностей — сварщиках, монтажниках, токарях и т. п.

В связи с факторами, перечисленными выше, все более и более актуальным для многих компаний становится переориентирование производства в сторону гуманизации труда.

Важно отметить также, что работа представляет собой одну из ключевых площадок социализации общества сегодня. Именно рабочим процессам современный человек посвящает большую часть времени — соответственно, вопросы, связанные с отношениями в рабочей среде, в трудовом коллективе, являются крайне актуальными. Эти вопросы мы и рассмотрим в данной статье.

Основная ценность любой организации — люди. Эффективность компании строится, прежде всего, на человеческом ресурсе. Сотрудники могут как приносить огромную пользу, так и являться причиной убыточности производства — все зависит от того, как выстроена и выстроена ли вообще работа с персоналом.

Для достижения результата в сотрудников необходимо инвестировать, причем под инвестициями в данном вопросе можно понимать как материальную, так и нема-

териальную составляющую. Сотрудник — творец, производящий конечный продукт, но в то же время он — творение, ежедневно формируемое компанией.

Если социальное партнерство, корпоративная культура, внутренняя политика организации, её цели и миссия — лишь громкие лозунги, прописанные в официальных документах, компания не сможет развиваться. Изменения условий внешней и внутренней среды и растущая в геометрической прогрессии конкуренция на рынке требуют обновленного подхода к работе с персоналом. Невнимание к сотрудникам или же устаревшая система менеджмента могут привести к глубокому кризису в коллективе.

Несмотря на то, что глобальные вызовы 2018–2024 гг. существенно повысили интерес крупных компаний к использованию корпоративных программ благополучия сотрудников как инструмента сохранения эффективности сотрудников и компании в условиях турбулентности, как отмечает Н.А. Вукович [2], тема кризиса в трудовом коллективе остаётся актуальной.

Существует ряд признаков/маркеров ухудшающегося климата в компании:

- Отсутствие корпоративных мероприятий;
- Отсутствие заинтересованности в ротации;
- Отсутствие желания обучаться;
- Поризание критики руководства.

Отсутствие корпоративных мероприятий

В компании, подверженной кризису, с несформированными общими ценностями, которые были бы разделяемы и компанией, и сотрудниками как правило, редко проводятся корпоративные мероприятия или вообще не поощряется их проведение. Не всегда этому аспекту уделяется внимание, в литературе о построении рабочих процессов можно встретить следующие суждения: «Корпоративные мероприятия не могут помочь достичь результата, только общие цели» [3].

Однако именно в корпоративные мероприятия являются тем, что может и должно закладывать объединяющую функцию, без которой невозможно выявить общие цели и ценности. Речь идет не только о событиях, посвященных празднованию успехов компании, а в целом о неформальных мероприятиях любого формата, проводящихся руководителем совместно с коллективом. К ним можно отнести посещение выставок и фестивалей, интерактивные и обучающие мероприятия, различные программы, мероприятия, направленные на выработку и подкрепление имеющейся в компании стратегии, дни рождения и юбилеи сотрудников, а также их публичное чествование в связи с достижением высоких результатов в работе.

Подобные мероприятия — наиболее комфортный и эффективный способ социализации коллектива. На них люди могут делиться мнением, выдвигать идеи, учиться слушать и слышать окружающих. Совместные мероприятия вовлекают сотрудников в эмоциональное участие в жизни коллег и компании, помогают поддерживать структурные объединяющие связи. В неформальной обстановке коллеги лучше узнают друг друга, перестают стесняться, лучше понимают те свои потребности, которые могут удовлетворить в коллективе через движение к целям компании. Согласно Э. Берну, основателю транзактного анализа, «выгода от социального контакта связана с сохранением физического и психического равновесия: например, освободиться от напряжения, устранить психологически опасных ситуаций, приобрести «поглаживания» и поддерживать достигнутое равновесие» [4]. Также в ходе таких мероприятий руководителям представляется возможность выявить лидеров, отследить, кто из сотрудников и каким образом оказывает влияние на коллектив.

Трифонова В.Ю. отмечает, что мероприятия являются самой эффективной социальной технологией по формированию организационной культуры компании. «Чем разнообразнее и чаще проводятся мероприятия, тем быстрее формируется общая эмоциональная среда в коллективе, улучшается рабочее и личное взаимодействие, появляется командный дух, определяются общие ценности» [5].

Отметим, что только при должном внимании к неформальной стороне жизни коллектива можно запустить в компании процесс создания структуры, дающей людям возможность работать эффективно.

Отсутствие заинтересованности в ротации

Сотрудники компании в кризисе не заинтересованы ни в горизонтальной, ни в вертикальной ротации. Горизонтальный переход не вызывает энтузиазма, так как персонал не стремится к изменению должностных обязанностей, возможному принятию на себя ответственности в новых параметрах, в новых аспектах деятельности большей ответственности. У сотрудников отсутствует здоровое любопытство, желание взаимодействовать с другими отделами и вникать в более широкий круг задач. В таком случае крайне велик риск образования в организации функциональных колодцев. Имеется в виду ситуация, когда различные структурные подразделения и функции компании по большей части замкнуты внутри себя, а их деятельность направлена на выполнение исключительно собственных «узких» задач. При наличии подобных «колодцев» у сотрудников отсутствует четкое понимание общих целей организации, подразделения не взаимодействуют с другими компаниями, а также демонстрируют ярко выраженное

нежелание выходить за рамки своей ответственности, разделять ответственность с другими подразделениями и совместно решать вопросы, находящиеся в зоне межфункционального взаимодействия.

Признаком кризиса является и отсутствие стремления к вертикальной ротации. Сотрудникам в таком коллективе свойственно опасаться продвижения по карьерной лестнице, всячески избегать повышения и стараться сохранить существующий статус. Большинству удобно работать на привычных местах: стабильный функционал, предсказуемая заработная плата, выстроенные и устоявшиеся взаимоотношения. Данная «зона комфорта» у людей в приоритете. Повышение по службе воспринимается как источник неопределенности, необоснованный стресс, а также как попытка руководства решить свои задачи за счёт энергии и комфорта кандидата.

Сотрудники внутри коллектива, соответственно, не делятся своими достижениями, так как для них еще одна ступень в карьерной лестнице — не праздник, а дополнительная «головная боль», сопровождающаяся кризисом эго и страхом осуждения.

Также следует сделать акцент на самом процессе назначения на должность. Для выдвижения на руководящую позицию сотрудник должен обладать соответствующим уровнем знаний, компетенций, опытом работы и авторитетом, а также проявлять инициативу и активность. Зачастую возникают ситуации, когда назначают человека, который, очевидно для всех, не соответствует перечисленным критериям. При этом в коллективе есть более подходящий сотрудник, близкий к идеальной модели кандидата на должность, — однако его не назначают. Так происходит по ряду причин, в том числе руководитель может намеренно обходить вниманием более авторитетного кандидата из-за страха конкуренции. Таким образом должность достаётся не лучшему и достойному, а «удобному» сотруднику.

В данном случае ошибка заключается в самом подходе к назначению, ведь полномочия должны передаваться должности, но никак не индивиду.

Обмануть коллектив невозможно. Об этом говорил ещё в XVI веке флорентийский политический деятель Никколо Макиавелли в трактате «Государь»: «При избрании магистратов, например, народ делает несравнимо лучший выбор, нежели государь; народ ни за что не уговорит, что было бы хорошо удостоить общественным почетом человека недостойного и распутного поведения, а государя уговорить в том можно без всякого труда» [6].

Разделение группы на два лагеря, «своих» и «чужих», фаворитов и аутсайдеров, — одна из наиболее суще-

ственных причин возникновения эмоциональных коллизий в коллективе, оно запускает процесс погружения в антиутопию, из которой практически невозможно вырваться. В такой обстановке сотрудники возводят вербальные и невербальные преграды, избегают общения с «другим лагерем» и замыкаются в себе.

Отсутствие желания обучаться

На кризисную обстановку в компании также указывает отсутствие у персонала заинтересованности в обучении и повышении квалификации. Как и в случае с ротацией, описанном выше, сотрудники не обладают мотивацией, достаточной, чтобы выйти из «зоны комфорта», не видят смысла в развитии, а потому дополнительное образование рассматривают как излишнюю нагрузку. Обучение в такой ситуации становится «поиском пятого угла», тщетными попытками найти решение там, где его нет.

Цену безразличия коллектива подсчитали американские исследователи. «The Gallup Management Journal» (GMJ) провёл серию опросов, призванных выяснить, как наличие равнодушных сотрудников в компаниях воздействует на экономику США в глобальных масштабах. Для этого использовался опросник из 12 пунктов, содержащий вопросы «Знаете ли вы, чего ждут от вас в компании?», «Воспринимает ли ваш начальник (или ещё кто-либо в организации) вас как личность?», «За последний год представлялась ли вам возможность обучаться и расти профессионально?» и т.п.

По результатам анализа ответов сотрудники были разделены на три категории:

1. «Ненавидистники». Не просто недовольны работой, но и всячески демонстрируют это и пытаются привлечь на свою сторону коллег.
2. «Умеренно равнодушные». Ходят на работу «для галочки».
3. «Энтузиасты». Работают добросовестно, ощущают привязанность к своей компании».

Первый опрос, состоявшийся в 2001 году, выявил 19 % «ненавидистников». В 2004 году их оказалось 17 % — такое снижение нельзя назвать существенным. Как указывает GMJ, за этими 17 % скрывается 22 млн человек, отравляющих атмосферу в коллективе. Они приносят экономике США ежегодный убыток в 300 млрд долларов. Фактически финансовые потери оказываются ещё выше: указанная сумма включает только ущерб от прогулов, но не затраты, связанные с текучестью кадров, несоблюдением техники безопасности и производственными травмами. Доля «умеренно равнодушных», «отбывающих рабочую повинность», в 2004 году составила 54 %. При таких показателях говорить о производительности труда и удовлетворённости профессией не приходится [7].

Подобное отношение возникает при отсутствии в компании эффективного управленческого общения, разработанной системы мотивации и признания, развитой корпоративной культуры. Кроме того, это признак неблагоприятного социально-психологического климата в коллективе. Эти факторы, а также отсутствие безопасного пространства для обратной связи, эмоциональная и функциональная изоляция делают организацию уязвимой перед изменениями нового дня. Способствует этому и тот факт, что «до сих пор в некоторых компаниях руководители верхнего уровня и даже генеральный директор не могут объяснить, какое влияние каждое подразделение оказывает в действительности на результаты других функциональных областей» [8].

Однако наиболее существенная причина — несовпадение целей и ценностей сотрудника с целями и ценностями компании.

«Для управления и мотивации по ценностям важны «стыковка» ценностных профилей — личностного и корпоративного: они должны совпадать. В идеале для работника его компания является референтным объектом, то есть тем, с чем он хочет ассоциироваться. Именно так возникает идентичность» [9].

Такого желаемого сотрудника в рамках классификации поведенческих конструктов можно описать как относящегося к нормативному или достаточно добросовестному типу поведения, разделяющего принципы организации деятельности предприятия [10].

Порицание критики руководства

С помощью ряда краткосрочных мер возможно наладить работу отдельных неэффективных сотрудников — найти к ним индивидуальный подход, подобрать ключ. Но совершенно невозможно таким образом исправить изначально неэффективную структуру организации. Нередко в подобных компаниях предложения об организационных изменениях подаются в виде попытки улучшения процессов. При этом всем понятно, что «чинить» уже нечего, однако никто не осмеливается сказать, что пришло время радикальных изменений. Все предложения начинаются со слов «улучшить», «оптимизировать», «совершенствовать».

Макроситуации последних лет, такие как пандемия COVID-19 и ситуация с введением в отношении Российской Федерации жесткой санкционной политики, показывают, что зачастую необходимо в корне пересматривать и менять организацию работы компаний в целом,

а не пытаться улучшить отдельные процессы. Однако в компаниях не принято вносить подобные предложения — это рассматривается как неконструктивное взаимодействие. Указание на структурные проблемы приравнивается к критике лично руководства, чего, по понятным причинам, все безмерно боятся. Таким образом никто не хочет признать, что необходимы отнюдь не улучшения, а коренная ломка неэффективного процесса.

Результатом становятся углубление функциональных и эмоциональных колодцев в коллективе и прогрессирующий управленческий кризис

Выводы

Перечисленные в статье признаки: отсутствие корпоративных мероприятий, отсутствие заинтересованности в ротации, отсутствие желания обучаться, порицание критики руководства — являются далеко не исчерпывающим перечнем, однако достаточным, чтобы выявить в компании неблагоприятную социально-психологическую атмосферу, и, соответственно, необходимость переустройства — создания здорового микроклимата и социальной среды, конструктивных социально-трудовых отношений [11]. Никколо Макиавелли сказал: «Разделяй и властвуй», а Иоганн Вольфганг фон Гёте дополнил: «Объединяй и направляй» [12]. Два эти высказывания (как и сочетание принципов успешной корпоративной культуры по Джиму Коллинзу: дисциплины и предпринимательства [13]) образуют систему, способную расставить акценты в нужных местах, стоит лишь соблюсти порядок действий.

Заключение

Качественная слаженная работа компании — живой процесс, в наибольшей степени зависящий от человеческого фактора. Залог эффективности — логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенное так, чтобы наилучшим образом соответствовать главному запросу организации — достижению целей.

Реформировать уже устоявшийся процесс работы может руководство организации, при этом максимально учитывая мнение всех членов коллектива.

Для этого необходимо использовать гуманистический подход, в рамках которого должно быть обеспечено личное благополучие, реализация потенциала и удовлетворение высших потребностей сотрудников.

ЛИТЕРАТУРА

1. На российском рынке труда сложился рекордный дефицит соискателей: сайт. — URL: <https://finexpertiza.ru/press-service/researches/2023/na-ros-ryn-trud-rek-def/> (дата обращения: 9.09.2024г.) — Текст: электронный.
2. Н.А. Вукович. Корпоративные программы благополучия сотрудников: современные подходы и перспективы развития. Векторы благополучия: экономика и социум. 2024. Т. 52. № 2. С. 37–45. С. 39.
3. Новые идеи в управлении цепями поставок — Рубен Е. Слоун, Джон Т. Менцер, Дж. Пол Дитма, 2015.
4. Берн Эрик. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры / Эрик Берн: [перевод с английского А. Грузберг]. — Москва: Эксмо, 2024. — 576 с. С.19.
5. Трифонова В.Ю. Стратегическая сессия как социальная технология формирования организационной культуры компании. Социология №1 2022 С. 249–252. С. 250.
6. Государь; История Флоренции; Рассуждения о первой декаде Тита Ливия/ Никколо Макиавелли; [перевод] — Москва: Эксмо, 2024. — 544 с. — (Библиотека избранных сочинений)
7. Лидер + команда: повышаем доход, не увеличивая штата. П.Таунсенд, Дж. Гехард; пер. с англ. [М. В. Елиферовой]. — Москва: Стандарты и качество, 2009. — 76 с. С. 57–58.
8. Новые идеи в управлении цепями поставок — Рубен Е. Слоун, Джон Т. Менцер, Дж. Пол Дитма, 2015.
9. Олег Бусыгин. Мотивация торговых команд — Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2020. — 333 с. С. 136.
10. В. К. Потемкин. Неопределённость организационной культуры в контексте реализации стратегических целей предприятия. Российский научный журнал «Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований» 2022 №2(6) с. 26–34. С. 27.
11. Ю.В. Дорохова, Е.А. Алексеенок, С.С. Сапрыкин. Социологический анализ социально-трудовых отношений в коммерческих организациях. Известия ТулГУ. Гуманитарные науки. 2023. Вып. 3 С. 85–100. С.86.
12. Разделяй и управляй: сайт. — URL: https://dic.academic.ru/dic.nsf/michelson_new/8876/разделяй (дата обращения: 25.10.2024 г.) — Текст: электронный.
13. Сергиенко О.А. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности деятельности компании на примере японской автомобильной корпорации «ТОУОТА». Экономика и социум №12(31) 2016 С. 1004–1011. С. 1005

© Даценко Сергей Витальевич (karinatir27@gmail.com)
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»