

В.Л. Семиков
**РИСКОГЕННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ
В СИСТЕМЕ МЧС РОССИИ**

Автором показано, что работа с кадрами является областью повышенного риска, который целесообразно оценивать, вероятностью возможной ошибки руководителя и размерами последствий этой ошибки. Даны интеллектуально-психологические признаки рискогенности руководителей подразделений МЧС России. Проведено прогнозирование развития руководителей в МЧС России.

Исследовать работу с кадрами как сферу повышенного риска, когда рассматриваются не только достижения, но и ошибки в области подбора и расстановки кадров, стали совсем недавно. Необходимость этих исследований вызвана высокими рисками в деятельности современных организаций, которая характеризуется высоким уровнем неопределенности, повышенного социального, хозяйственного, финансового, техногенного, природного и других видов риска.

Риск в кадровой работе целесообразно оценивать вероятностью ошибки, которую может допустить новый руководитель, и размерами последствий этой ошибки.

По данным исследователей, более 70 % случаев источники осложнений в организациях – это ошибки в оценке возможностей работников и связанные с ними неправильный подбор, расстановка и продвижение кадров.

Деятельность ряда служб, связанных с обеспечением безопасности страны, регионов, населённых пунктов, промышленных и других объектов, требует особого внимания к работе с кадрами. И поэтому всё большее число руководителей этих служб начинают понимать, что сейчас кадровые решения – это решения высочайшего уровня риска. Становится ясным, что ошибки в подборе и назначении человека на должность по основаниям дружеским, корпоративным, протекционистским, эмоциональным, родственным и некоторым другим довольно распространённым приводят к тому, что новый работник на новой должности не сможет эффективно работать.

Все ошибки, неправильные решения, некомпетентность, задержки с управленческими решениями, неорганизованность, безалаберность, непонимание специфики деятельности нового коллектива, желание "подмять" под себя, подчинить сотрудников, установить привычные по прежнему виду деятельности порядки, перенести несвойственные коллективу новые для него оргкультуру, ценности т.п. – всё это будет передаваться с одного уровня на другие до самого высшего и повышать уровень риска как в каждом подразделении, так и в деятельности всей организации.

Другими словами, это явление можно назвать **вирусной теорией кадрового риска**. Неправильное, то есть рисковое кадровое решение, принятое в одном подразделении, при передаче его на следующую ступень управления заражает её, повышая уровень риска, и последовательно это заражение происходит до самой высшей ступени. Это явление хорошо описано Г.Х. Поповым при анализе административной системы в нашей стране. Слабый, некомпетентный, но послушный "верху" руководитель принимает на работу таких же, как он: послушных, исполнительных, лояльных ему, но малокомпетентных руководителей, которые через некоторое время, становясь на место старших руководителей, продолжают такую же кадровую политику. Через несколько таких смен в организации остаются, в основном, руководители-исполнители и не остается руководителей, способных принимать стратегические решения. История показала, что такие руководители, занимавшие ключевые посты в государственном аппарате нашей страны, являлись самыми рискогенными. И это привело к страшному результату. Располаясь самыми богатыми в мире ресурсами, управляя талантливым народом, они привели страну к глубочайшему кризису.

Вирусная теория кадрового риска имеет несколько следствий:

- Риски, связанные с несоответствием масштаба мышления руководителя масштабам проблемы, резко возрастают при увеличении масштабов проблем.
- В любой организации наибольшие риски вызывают руководители, находящиеся на ключевых должностях.
- Риски резко возрастают при передаче решений с нижестоящего уровня на вышестоящий.
- Риски, связанные с некомпетентностью нескольких руководителей, находящихся на одном уровне, многократно возрастают при передаче решений на более высокий уровень.
- Риски, связанные с низкой общей и организационной культурой руководителей, приводят к снижению инициативы и "выключению" мозгов подчинённых.
- Новые руководители, насаждающие новую для коллектива организационную культуру, резко повышают уровень риска всей организации. Это обусловлено тем, что приказами культуру организации не изменишь. Только коллектив, руководители и время могут это сделать.
- Главными виновниками повышения уровня риска в деятельности организации можно считать руководителей высшего уровня управления, принявших на работу ограниченных и некомпетентных руководителей подразделений.

На основе рассмотренных следствий вирусной теории кадрового риска можно построить "Пирамиду рискогенности кадров" организации, а

также выяснить причины рискогенности кадров с помощью диаграммы "Рискогенность – причины". Предложенная пирамида и диаграмма представляют собой новые инструменты исследования кадрового риска и управления им.

Управление рисками в любой организации, по сути дела, представляет собой управление людьми, которые должны принимать решения, направленные на снижение уровня риска, в процессе выполнения своих профессиональных обязанностей. Например, для снижения технологических рисков необходимо переработать существующие технологические процессы, чтобы снизить риск аварий, пожаров, катастроф и других негативных событий. Поэтому снижение технологических рисков нужно начинать с подбора компетентных специалистов и совершенствования управления их деятельностью, то есть применять компетентностный подход.

Наиболее распространенное понятие компетенции включает в себя знания, опыт и умения, которым должен обладать руководитель. Отсюда отсутствие соответствующих знаний, опыта и умений в какой-то области деятельности является показателем уровня риска, который вносит новый руководитель в деятельность организации. Такой подход к исследованию рисками может быть применён в любой области человеческой деятельности, то есть он является практически универсальным.

С конца 90-х годов прошлого столетия активно разрабатывается теория риск-менеджмента. Эта теория рассматривает классификацию и виды рисков, место риска в деятельности организации, способы оценки степени риска, содержание и механизмы управления риском, приёмы управления степенью риска и т.п. Однако риск-менеджмент не отвечает на вопрос: почему люди являются источниками риска.

Психологи Жариков Е.С. и Парамонов А.А. начали создавать **человековедческую теорию риска**, которая даёт понимание источников возникновения любых рисков во всех областях деятельности, где люди взаимодействуют друг с другом. Её можно рассматривать в качестве нового направления теории риск-менеджмента, которое позволяет рассматривать все рискованные ситуации как следствие поведения людей, их действий или бездействия. Такой подход позволяет подойти к созданию общей теории рисков, универсальных инструментов предотвращения рисков или минимизации их последствий.

Основными направлениями работы по снижению риска в различных областях человеческой деятельности могут быть выбраны следующие: выявление и исследование рискогенных потенциалов работников, психологическая реабилитация, создание эффективно действующих команд и другие. Психологи следующим образом оценивают такую работу:

- подбирая руководителей по критерию "Рисковость – надёжность", можно снизить вероятность возникновения рискованных ситуаций на 40 %;

- рациональное должностное распределение руководителей в организации снижает риск на 20 %;

- работа со специалистами, очень нужными организации, но имеющими высокий рисковый потенциал, может снизить риск примерно на 40 %.

Число рисковых ситуаций в современном мире безгранично и большая часть из них имеет своим источником ошибки, действия или бездействие людей. Деятельность пожарной охраны, спасателей, милиции, скорой помощи и многих других служб протекает в условиях высокой степени риска. Поэтому подбор, подготовка, расстановка и продвижение кадров в этих службах должны осуществляться с учётом человековедческой теории риска, а также вирусной теории риска. Эта работа должна проводиться специалистами с участием руководителей.

Руководители подразделений различных подразделений в системе МЧС России в своей деятельности постоянно встречается с рисковыми ситуациями, которые могут возникать по двум основным группам причин.

1. Объективная сложность деятельности, обусловленная законами развития природы, общества, техники, технологии.

2. Субъективная сложность деятельности, связанная с особенностями развития и функционирования человеческой психики.

В литературе рассматривается несколько групп типологических моделей рискогенных личностей. К ним относятся как специалисты, так и руководители любой организации, но особое значение исследования рискогенности руководителей имеют для подразделений в системе МЧС России, функционирующих в условиях высокой степени риска.

1. **Психически сильные личности** (гиперстеники). Их называют детерминированными рискогенными личностями, имеющими потребность к рисковым формам поведения, к принятию рисковых управленческих решений. Они часто готовы ввязаться в любую рискованную ситуацию, надеясь на русский "авось", "а будь, что будет" и т.п.

Психологи рассматривают следующие характерные черты этих личностей:

- экстремально выраженная потребность превосходить других. Когда эта потребность сочетается с неадекватно завышенной самооценкой, с самоуверенностью и самонадеянностью, можно говорить об основной мотивации такого руководителя;

- потребность реализовать любые свои желания. Остальное не имеет значения. Это плохо самоуправляющаяся личность, слабый руководитель;

- слабое чувство самосохранения. Любимые лозунги такого руководителя: "Победителей не судят", "Мы за ценой не постоим" и т.п.;

- импульсивность, нетерпеливость, возбудимость, агрессивность. Та-

кой руководитель готов реализовывать любые свои сиюминутные побуждения вопреки здравому смыслу и интересам других людей;

- ригидность проявляется в точности, конкретности, устойчивости интересов, склонности к системному анализу, но в плохой реакции на изменение внешних условий, трудном переключении на другие виды деятельности. Кажущаяся устойчивость таких руководителей к стрессу обусловлена слабой подвижностью нервных процессов. Однако эти процессы могут закончиться агрессивностью или эмоциональным взрывом;

- индивидуалистичность выражается оригинальной личной позицией, склонностью к анализу и построению любого образа явления, процесса, объекта на основе минимальной информации. Прогнозировать мнения таких руководителей, их высказывания, поведение невозможно, так как они больше ориентируются только на свои, как им кажется, безошибочные представления, которые они бескомпромиссно противопоставляют мнениям других людей. Индивидуалистичность психики очень часто исключает любую совместную с другими людьми работу как руководящую, так и исполнительскую;

- гиперактивность личности – это уверенность в себе, завышенная самооценка, мотивация на большие достижения в работе и жизни, высокая моторная и речевая активность, необоснованная лёгкость в принятии важных решений. Таких руководителей отличает тщеславие, низкое чувство ответственности и неоправданный оптимизм. Они опасны из-за своей неспособности сконцентрировать свои усилия на необходимых действиях по достижению поставленных перед ними целей;

- инициативность личности представляет собой основной источник изменений подразделения. Но инициативность, которая не соответствует критериям необходимости, целесообразности и возможностей, иногда может быть разрушительной для службы. Так, инициативы по непрерывным, но неподготовленным изменениям структуры службы, технологии выполнения отработанных в течение десятилетий приёмов и способов борьбы с ЧС и их последствиями, изменениям терминологии и понятийного аппарата, насаждению новой организационной культуры может принести больше вреда, чем пользы;

- авантюризм личности – это склонность или способность руководителя к рискованным (в смысле честности) действиям, которые рассчитаны не на учет возможностей и условий, а на случайный успех. Как правило, руководитель-авантюрист принимает решения при большом дефиците информации в надежде на удачу. Так, например, руководитель, перешедший в подразделение из другой службы, знающий о новой работе очень мало, принимает решения на основе информации, которая просто неприменима в новых условиях;

- комплекс вседозволенности – это присвоение руководителем права на нарушение законов, приказов, правил в процессе управленческой деятельности, которое он оправдывает служебной необходимостью. Такие ситуации встречаются, когда руководители считают, что они всегда правы, а всю ответственность перекладывают на подчинённых. И чем выше ранг руководителя, тем чаще встречается этот комплекс;

- склонность к обману, очковтирательству, искажению информации, передаваемой на более высокие ступени управления, чтобы, например, представить свою работу в более выгодном свете. Эта склонность выражается в приукрашивании статистических данных, которые затем становятся базой для искажённой оценки деятельности организации, разработки и принятия необоснованных управленческих решений. Например, распоряжение руководителя о сокрытии части статданных о пожарах, на первый взгляд, даёт положительную оценку деятельности подразделений ГПС МЧС России, но, если проанализировать полученные таким способом относительные данные о числе погибших на 100 пожарах, как это делается во всех странах, то выясняется, что этот руководитель, желая угодить начальству хорошей статистикой, свёл оценку работы наших пожарных к самым худшим в мире показателям.

2. Психически слабые личности (психастеники). Их относят к зависимым рискогенным личностям, к людям с нервно-психической неустойчивостью.

К главным недостаткам, характеризующим различные слабости руководителей таких типов, можно отнести следующие:

- мелкомасштабность, то есть неумение мыслить масштабами рискогенных ситуаций;

- приземлённое мышление, нацеленное на "здесь и сейчас", которое не способно предвидеть последствия принимаемых решений;

- дефицит интеллектуальных способностей, который выражается в неумении мыслить системно, альтернативно. Такие руководители постоянно издают приказы, правила, инструкции, другие нормативные акты и требуют их неукоснительного выполнения, думая, что управляют организацией;

- отсутствие или мало развитое умение определять приоритеты работ;

- признание логического мышления единственным инструментом решения проблем и отрицание интуиции. Непонимание того, что современная жизнь характеризуется неопределённостью и нелинейностью и не может всегда подчиняться логическим правилам и процедурам;

- жесткий административный, приказной стиль управления. Несмотря на то, что его применение часто обеспечивает высокую эффективность,

в высокоразвитых коллективах, в коллективах специалистов он чаще всего является дестимулирующим стилем. Это обусловлено бездумным применением методов прямого командного воздействия: приказы, указания, мелочный неумелый контроль, запугивание, угрозы, унижающие человеческое достоинство и т.п. Психологи отмечают, что мозг унижаемого человека отключается от решения поставленных перед ним задач и переключается на выработку мер и усилий, направленных на защиту от унижений. Руководители-администраторы часто оказываются слабым, рискогенным звеном в условиях, когда нужны большие усилия для решения высокоинтеллектуальных задач;

- неумение руководителей правильно оценивать людей. Такие руководители просто не понимают, что одним из самых больших желаний любого работника – быть правильно оценённым. Неправильная оценка работника – это резкое снижение его потенциала;

- стрессоуязвимость, слабая стрессовая устойчивость – это признак слабого типа нервной системы руководителей, предпосылка возникновения рискованных ситуаций в организации. Например, такие руководители много говорят о будущих ЧС, но в реальных условиях могут "потерять голову";

- стрессогенность это способность некоторых членов коллектива, а также руководителей своими поступками, своим поведением вызывать в организации стрессовые ситуации. Как правило, такие люди становятся инициаторами конфликтов в коллективе. "Мы ещё посмотрим, нужны ли вы пожарной охране", "Мы вас не держим – за воротами много желающих";

- авральный стиль руководства коллективом. Главный лозунг: "Давай, давай, потом разберёмся". Этот стиль долгие годы применялся в промышленности, строительстве и других видах деятельности. Используется также для быстрого переориентирования деятельности на другие виды или объекты. Например, после пожара, случившегося в какой-либо школе, следует указание: "Провести противопожарное обследование всех школ страны". Не успели закончить обследования – пожар в больнице. Указание сверху: "Провести обследование всех больниц страны". И все эти указания даются без учета того, что уже были проведены плановые обследования. Главное: оперативная реакция на происшествие. Но такой стиль дестабилизирует нормальную деятельность организации;

- конфликтность и конфликтогенность. Конфликтный человек – это человек, который любит участвовать в конфликтах, но не порождает их. Конфликтогенный руководитель порождает конфликты в коллективе своими действиями или бездействием, своим грубым, унижающим человеческое достоинство обращением с подчинёнными;

- склонность к обману. Обманщики сознательно поставляют коллегам и руководителям недостоверную, ложную информацию. На основе такой информации снижается доверие работников друг другу, а также принимаются плохо обоснованные решения, повышающие уровень риска в деятельности организации;

- излишняя доверчивость – это черта пассивно рискованного человека. Доверяя без анализа и проверки, такие люди раскуют сами и повышают уровень риска в деятельности организации. Например, полное доверие руководителей статистическим материалам без проверки может привести организацию к большим потерям;

- необязательность проявляется в том, что руководитель не сдерживает своих обещаний, не выполняет принятые на себя обязательства и этим ставит коллег и организацию в рискованные ситуации;

- везение – это случайная успешность отдельных действий, полученная за счёт стечения благоприятных обстоятельств, а не труда. Человек, поверивший в своё везение, может начать гоняться за удачей. Такое поведение характерно для игроков, а игрок в руководстве подразделения МЧС – это неоправданный риск;

- лень, т.е. нежелание выполнять свои обязанности и ожидание, что работу выполнит кто-то другой, или работа сама собой "как-нибудь рассосётся";

- некомпетентность в той работе, которую человек должен выполнять, или, ещё хуже, руководить её выполнением. Общеизвестно, что самый большой вред обществу наносят некомпетентные учителя, воспитатели и руководители. Ошибки в некомпетентном воспитании, обучении и управлении стоят очень дорого. Например, если командир танкового подразделения будет командовать авиационным, морским или пожарным подразделением, то результаты будут невысокими. Чтобы управлять – нужно знать объект управления и его специфику. Некомпетентные люди опасны любой организации ещё и тем, что они просто не понимают свою некомпетентность. Если человек не знает какого-то дела, оно кажется ему очень простым. Так, самым простым считается управление государством – здесь все, и особенно кухарки, большие специалисты;

- неумение руководителя соединять решение управленческих проблем с решением социальных проблем. Многие руководители, не интересуясь мнением подчинённых, решают управленческие и социальные проблемы сами, а затем долгое время пытаются разрешить возникшие конфликты, ставя организацию в рискованные ситуации. Так, например, соединение различных организаций (предприятий, ведомств, министерств) без социальной инфраструктуры, без решения организационных и управленческих проблем привело к большой текучести кадров и резкому снижению

эффективности деятельности нескольких отраслей и, соответственно, к снижению уровня и качества жизни населения страны;

- нетерпеливость. Она характерна для руководителей торопливых, не успевающих предвидеть и понять последствия своих действий. Часто они начинают действовать ещё до того, как проблема будет понята;

- переход руководителя в критический возраст. Отмечают условно переломные точки в возможностях человека: вступление в должность, середина карьеры, завершение трудового пути. В критическом возрасте руководитель настолько отличается от самого себя на начальных этапах деятельности, что становится невольным разрушителем того, что сам создавал долгие годы. Эти изменения происходят медленно и неосознанно и поэтому их называют "бомбой замедленного действия". В критическом возрасте руководитель становится источником серьёзных рисковых и даже кризисных ситуаций.

3. Творческие рискогенные личности. Эффективная работа организации, возможности её победы в конкурентной борьбе, её выживание в длительной перспективе в значительной степени зависят от успешной деятельности творчески мыслящих работников. Отсутствие творческого потенциала работников организации или неумение руководителей использовать его, управлять инновационными процессами ставят её в тяжелое положение или приводят к гибели (банкротству).

Творческие люди – это особый тип рискогенных людей. К ним относят как специалистов, так и руководителей. Создавая новое, внедряя новое, передавая рынку на реализацию новые изделия – они постоянно рискуют. Они очень неудобны в коллективе, часто конфликтны. Поэтому работа с творческими личностями всегда трудна и связана с большим числом разнообразных рисков. Но самый большой риск – не использовать их творческий потенциал или избавляться от таких людей.

Психологи выделяют следующие типы творческих рискогенных личностей. Создатели нового: творцы, ведущие фундаментальные и прикладные исследования; новаторы, ведущие прикладные исследования, разработки; инноваторы - внедряющие новые разработки. Критики, противники нового. К ним относят скептиков, не верящих в возможности создания нового, консерваторов, старающихся сохранить старое ("Лучше чем сейчас нам не нужно!"), и ретроградов, прилагающих все усилия к возврату прошлого. И те, и другие нужны любой организации. Создатели нового ценятся за полёт фантазии, за создание невиданных изделий и услуг, критики ценятся за умение найти слабые места в разработках до их выхода на практику.

4. Криминальные рискогенные личности. Людей такого типа отличает агрессивная криминальная активность. Следует отметить, что многие

из этих людей криминальными являются лишь потенциально. Но при приёме на работу, особенно в органы и подразделения МЧС, необходимо знать, каков криминальный потенциал претендента на должность специалиста, руководителя, а также, какова вероятность реализации этого потенциала и при каких условиях.

Психологи отмечают, что за последние 15 лет показатель криминального сознания в стране вырос в 3 раза. Например, предвыборная борьба в различные органы власти и борьба за назначение на руководящие должности крайне ужесточились. Как показывает анализ известных уголовных дел – часто это не борьба за право сделать что-то полезное для страны, а борьба за должности, за влияние на общественное сознание, за "тёпленькое" доходное место. Известные громкие судебные процессы показывают, что приём на работу таких людей значительно повышает частоту рискованных ситуаций и их тяжесть.

В докладе рассмотрены, в основном, наиболее известные специалистам кадровых подразделений, руководителям, а также опытным работникам черты рискогенных личностей. В каждом человеке одновременно встречается несколько характерных черт различных рискогенных личностей и по их соотношению можно делать заключения о потенциале работника или руководителя, о возможности реализации этого потенциала в условиях, определённых спецификой службы в МЧС России. Для более глубокого изучения личностей, принимаемых на работу, выявления их творческого и рискогенного потенциала необходимо организовать в кадровых службах МЧС России специальные группы психологов. По мнению автора, использование результатов психологических исследований позволит снизить уровень риска при принятии кадровых решений и значительно повысить эффективность деятельности подразделений МЧС России.

Потенциальные возможности каждого руководителя с течением времени под воздействием различных внешних и внутренних условий постоянно изменяются в направлениях:

- накопления знаний, умений, опыта, навыков;
- ухудшения интеллектуально-психологических возможностей руководителя.

Исследования направлений развития или регресса потенциальных возможностей руководителя является одним из важнейших направлений работы с кадрами руководителей, с резервом на выдвижение, с приёмом на работу руководителей из сторонних организаций.

Для повышения точности и достоверности данных о развитии руководителей необходимо изучать динамику потенциальных и реальных возможностей их развития. К факторам, характеризующим эту динамику, можно отнести, например, следующие:

- профессиональный и должностной рост;
- момент перехода руководителя в критический возраст;
- использование накопленных знаний и опыта для принятия важных управленческих решений и их реализации;
- страх перед наступающей старостью, возрастающей необходимостью освободить место другому увеличивает риск появления ошибочных решений и особенно кадровых;
- умение подбирать и расставлять на ключевые должности новых руководителей и специалистов, то есть принимать эффективные решения по персоналу;
- умение оценивать подчинённых не только по ошибкам, но и по достижениям;
- умение оценивать динамику возможностей работников;
- способность и умение руководителей пользоваться услугами консультантов;
- изменения здоровья руководителя;
- профессиональное и должностное замедление роста, "старение";
- желание и умение руководителя работать с молодёжью, передавать молодым свои знания, опыт.

Кроме того, необходимо определить, насколько руководитель надёжен: склонен ли к рискованным способам решения проблем, является ли конфликтной и рискогенной личностью, устойчив ли к психологическому давлению, умеет ли сохранять спокойствие в сложной эмоциональной обстановке, подвержен ли панике, умеет ли предотвратить или прекратить панику, способен ли перестраиваться психологически в соответствии с обстановкой, может ли работать в монотонных экстремальных условиях и т.п.

Одним из наиболее опасных, но пока мало исследованных факторов, характеризующих динамику возможностей руководителя, является его переход в критический возраст. Критический возраст характеризуется не количеством прожитых лет, а его функциональными возможностями. Исследования психологов (Е.С. Жариков и А.А. Понкратов) показали, что почти 30 % пенсионеров, ушедших на заслуженный отдых, обладают творческим функциональным потенциалом 35-40 летних, а 21 % молодых людей по своим данным близки к пенсионерам. Поэтому при использовании возможностей руководителей необходимо более внимательно смотреть не на их возраст, как это сейчас делается во многих организациях, а на творческие и функциональные возможности. Например, в высших учебных заведениях Министерства обороны и некоторых других силовых министерствах используется тот же порядок прохождения службы, что и в линейных частях. Поэтому преподаватели, в том числе защитившие кандидатскую

или докторскую диссертацию, т.е. достигшие творческого расцвета, увольняются к 50 годам, как достигшие предельного возраста. На их места приходят молодые, менее опытные преподаватели, а опытные переходят в гражданские вузы. Такую просто преступную расточительность может допустить только руководитель, сам достигший критического возраста.

Переходным к критическому является средний возраст. И вот здесь разные руководители ведут себя по-разному. Одни разрабатывают, реализуют важные управленческие решения и несут за них ответственность, другие начинают бояться принимать решения и нести за них ответственность.

Психологи отмечают ряд качеств руководителей, которые могут стать очень опасными и даже губительными для организаций, в которых они работают на ключевых должностях. К таким качествам относят: непрофессионализм в той области деятельности, которой они руководят, несоответствие масштабов мышления масштабам решаемых проблем, чинопочитание, подверженность к давлению со стороны, склонность к манипулированию, склонность к получению личных преимуществ за счёт других, склонность к обогащению за счёт должностного положения и т.п. Все эти качества представляют собой базу для повышения уровня рискогенности руководителей. Выявить эти качества у претендентов на ключевые руководящие должности организаций и подразделений МЧС России – значит снизить для них уровень риска.

Многие из перечисленных качеств отмечаются при аттестациях руководителей. Но пока ещё многие руководители организаций и кадровые службы не умеют обнаружить момент перехода руководителей, занимающих ключевые должности и даже очень эффективных, в период, когда они значительно изменились и перестали адекватно реагировать на изменившиеся условия, то есть достигли своего критического возраста.

Руководители организаций должны представлять себе, что некоторые их подчинённые руководители переживают крушение всех личных планов и утрату перспектив. Вследствие этого им приходится покидать места своей прежней работы – таких людей около 60 %. Другие, попав в новые условия, переживают подъём творческих сил, находят новые объекты для применения своих знаний и опыта. Таких очень мало, всего около 4 %. Третья категория руководителей возвращается к уровню и качеству прежней деятельности с большой затратой сил, здоровья, времени. Таких людей около 36 %.

Руководители, попавшие в критический период, часто просто не понимают, что именно они становятся большим тормозом в развитии организации, что часто именно они приводят организацию к краху.

Изменения, происходящие с руководителями при переходе их в кри-

тический возраст, разнообразны и в значительной степени зависят от специфических особенностей их личностей. Психологи насчитывают более 50 видов изменений и объединяют их по следующим группам.

Деформация принимаемых управленческих решений. Она начинается с того, что решения основываются не на фактах, а на личных мнениях, позициях, опыте, точках зрения. Среди наиболее частых проявлений деформации можно назвать следующие:

- запаздывание с принятием управленческих решений. Это уже не управление, а исправление ошибок, возникших из-за запаздывания;
- руководитель всё реже становится инициатором управленческих решений;
- руководитель всё реже принимает решения, направленные на развитие организации, на повышение её конкурентоспособности, на её выживаемость;
- руководитель начинает запрещать инициативные решения, разрабатываемые его подчинёнными;
- растёт число решений по расколу коллектива на сторонников и противников;
- резко возрастает число карательных решений, по сравнению с мотивирующими.

Как показывает практика, рост деформации управленческих решений значительно повышает уровень риска организации.

Изменения в отношениях с подчинёнными чаще всего обусловлены всё более увеличивающейся психической слабостью руководителя и связанным с ней пониманием своей неспособности управлять коллективом в быстро меняющихся условиях.

Руководитель, вступивший в критический возраст, всё чаще приказывает, устраивает критические разносы, не стесняясь в выражениях, постоянно унижает человеческое достоинство, своих старых единомышленников превращает в конкурентов. По его мнению, лозунг: "Шеф всегда прав" – абсолютно правильный.

Такой руководитель становится рискогенной личностью, чья деятельность приносит огромный вред организации и может привести её к краху.

Сдвиги в эмоциональной сфере деятельности руководителя являются ярким признаком его вступления в критический возраст. Они проявляются в утрате управления своим поведением. В результате этого руководитель становится несдержанным, грубым, скандальным, оценки подчинённых чаще всего носят отрицательный характер. Такое поведение блокирует способности подчинённых к нормальной деятельности. Руководитель своим поведением "выключает" интеллектуальный потенциал подчи-

нённых, становится сильнейшим тормозом нормальной деятельности организации, так как люди не могут работать в обстановке, оскорбляющей их человеческое достоинство.

Инфантилизм. В критическом возрасте он проявляется в том, что руководитель старается избегать тех решений и действий, которые содержат элементы риска. Риска испортить отношения с начальством, коллегами, подчинёнными, риска утратить завоёванные позиции. Кроме того, руководитель старается отстаивать прошлое, хотя на словах он весь устремлён в будущее.

Вступление руководителя в критический возраст часто сопровождается **изменением имиджа**, которое выражается в строгом, джентельменском поведении на работе и разнузданном, неконтролируемом поведении на отдыхе.

Таким образом, зная индивидуальные особенности психики руководителя, понимая основные тенденции развития его служебной деятельности, карьеры, выявляя основные неблагоприятные признаки, можно с достаточной степенью точности спрогнозировать, предсказать приближение момента перехода руководителя в критический возраст. То есть момента, когда эффективный руководитель становится тормозом в развитии организации, когда своими действиями он значительно повышает уровень риска в её деятельности и может привести организацию к краху.

Чтобы снизить кадровый риск организации исследователи предлагают решать следующие задачи:

- научиться прогнозировать время попадания руководителя в критический возраст;
- отработать методы по недопущению попадания руководителя в критический возраст;
- найти методы минимизации потерь организации из-за действий критического руководителя;
- научиться возвращать руководителя из кризисного состояния и делать его снова эффективным руководителем.

Руководители редко рассматривают проблемы оценки и подбора руководящих кадров как высоко рискованные, то есть такие, от которых может зависеть судьба организации. Например, когда пожарная охрана была передана в ведение МЧС России, то руководство её органов и подразделений стало подбираться по критериям очень далёким от требований этой старейшей и очень уважаемой в стране службы. Работу по замене её руководящего состава стали проводить люди, пришедшие в МЧС России из различных родов войск, которые о пожарной охране имели очень отдалённое представление, были носителями совсем другой организационной культуры и, к великому сожалению, многие из них уже соответствовали показа-

телям критического возраста. Прогнозы специалистов пожарной охраны были неутешительными – службу ожидали большие кадровые потери. Жизнь подтвердила правильность этих прогнозов.

По данным отечественных и зарубежных специалистов, более 60 % причин крахов организаций прямо связано с подбором на ключевые руководящие должности "не тех людей". То же происходило и на первых порах деятельности МЧС России. Некоторые руководители почему-то ссылались на то, что Министерство новое и имеет право на ошибки. Но ставить на ключевые должности непрофессионалов – это элементарная кадровая ошибка, которая влекла за собой очень тяжелые последствия.

Ошибки в кадровой работе во всём мире сейчас считаются самыми опасными в управлении организациями, так как часто приводят их к кризисным ситуациям и даже уходу из бизнеса.

Чтобы снизить число кадровых ошибок в таких высокорисковых службах, как МЧС России, необходимо изменить существующее отношение к подбору, подготовке и расстановке руководящих кадров. Особое внимание следует обратить на распознавание признаков начала перехода руководителей в критический возраст, разработку методик останова этого процесса, а также восстановления эффективности их работы

Решение этих задач позволит значительно снизить кадровый риск и повысить эффективность деятельности органов и подразделений МЧС России.