

*Нестеренко Г. О., Дідух Г. Я.,
м. Київ*

ВПЛИВ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА В КРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Нещодавній перехід національної економіки України до ринкових форм господарювання, накладений на звичку до здебільшого авторитарних способів управління досить часто спричинює певні труднощі в управлінні окремою організацією, зокрема її персоналом. Ці труднощі посилюються самим станом соціально-економічного макрооточення фірм, закладів і установ – надмірною мінливістю і нестабільністю характеристик середовища.

Все це робить актуальним дослідження різноманітних аспектів управління організацією в умовах кризи. Тим більше, що навіть у відносно стабільних умовах макрооточення кожна організація – незалежно від розмірів, сфери діяльності чи форми власності – рано чи пізно потрапляє в так звану кризову ситуацію. Це ще більше актуалізує і робить необхідними наукові розвідки з проблематики управління організацією в умовах кризи.

Вивченням різних аспектів цієї проблематики займались С.Беляєв, І.Гурков, Ю.Дьомін, В.Жданов, Е.Коротков, М.Магура, Е.Могілевська, В.Розанова, Е.Торкановський, В.Тубалов та інші теоретики і практики менеджменту [див., напр.: 1-11]. Однак здебільшого наявні розвідки зводяться до визначення принципів і методів роботи з власним персоналом і з зовнішнім оточенням в кризових умовах. Поза звичними рамками опрацювання цієї проблематики лишаються різноманітні більш прикладні і конкретні аспекти.

Зокрема, один із таких аспектів нам вдалось виокремити, розвиваючи принцип визначальної ролі вищої ланки керівництва в управлінні організацією в умовах кризи. Команда управління кризою повинна включати вищих керівників функціональних підсистем та очолюватися директором, від особистості та авторитету якого у великій мірі залежить ефективність управління кризою. У цьому процесі, працюючи над своїм іміджем, свідомо управляючи враженням про себе, керівник формує у підлеглих, колег, клієнтів тощо психологічну установку відносно себе, яка може працювати як на благо компанії, сприяючи виходу з кризи, так і навпаки, створювати велику кількість проблем. Це привертає увагу до осмислення можливостей використання іміджу керівника в управлінні персоналом в ситуації кризи.

Новизна цього аспекту загальної проблематики дозволяє поставити в цій статті мету – з'ясування основних характеристик впливу іміджу керівника організації на

кризове управління персоналом.

При цьому необхідно вказати на змістовну відмінність понять "антикризове управління персоналом" і "кризове управління персоналом". Перше є більш звичним і більш поширеним у наукових розвідках, але вужчим за друге. Адже антикризове управління передбачає тільки боротьбу з кризою, а кризове управління – це більш широке поняття, що включає в себе як боротьбу з кризою, так і використання нових можливостей, які відкриває кризова ситуація. Кризове управління передбачає не тільки діагностику та вирішення кризових ситуацій, але й їх можливе прогнозування та посткризову роботу, пов'язану із налагодженням нормальної життєдіяльності підприємства та його працівників. Ми вважаємо більш правомірним і конструктивним використання саме другого поняття, тому що воно породжене підходом, який *не обмежує тлумачення кризи як суто негативного явища*.

Взагалі, криза (з грецької "кгізіз" – поворотний пункт, результат) – це "тяжкий перехідний стан; різкий, крутий перелом в чомусь; гостре ускладнення в якійсь сфері; тяжке становище, обумовлене тими чи іншими несподіваними обставинами чи таке, що характеризується значними змінами" [3, 5-6]. Ю.Плотинський у книзі "Моделі соціальних процесів" визначає кризу як "стан, у якому параметри системи приймають порогові, критичні значення. У цьому стані ступінь організованості системи різко знижується й імовірність повернення до попереднього стану не є великою" [12]. При цьому криза, на думку автора, може призвести до таких наслідків: 1) до розпаду чи загибелі системи, при цьому її елементи входять до складу інших систем; 2) до реформи, тобто поступової перебудови ядра, генотипу системи, зумовлюючи появу якісно нової системи; 3) до революції – різкої зміни ядра, катастрофічного переходу з одного стану до іншого. Як бачимо, тільки один варіант може призвести до загибелі системи в результаті кризи, два інших передбачають її подальший розвиток.

Тому кризу слід тлумачити не як негативне явище, а як перерву у функціонуванні системи з негативними чи позитивними для неї наслідками. Отже, криза – це перехідний стан у життєдіяльності системи з подальшим позитивним чи негативним результатом її функціонування в залежності від використання суб'єктивних чи об'єктивних обставин. У будь-якому разі криза надає величезний спектр можливостей, розуміння необхідності використання яких є прерогативою вищої ланки управлінського складу, на відміну від пересічних працівників, для яких криза – це ускладнення, якого бажано було б уникнути. І тільки від менеджерів вищої ланки залежить, чи зможе організація обійти стороною кризову ситуацію, вийти з неї з мінімальними втратами; вони є відповідальними за максимальне використання викликів зовнішнього середовища в оптимізації діяльності підприємства. І не

останню роль тут відіграє імідж керівника, на якого під час кризи звертаються погляди як із зовнішнього, так із внутрішнього середовища організації.

Е.Громов у статті "Управлінський імідж" зазначає, що імідж "це більше ніж просто зовнішній образ чи набір внутрішніх особливостей людини. Управлінський імідж – це образ, який спеціально створюється у свідомості підлеглого і допомагає йому обирати рішення і дії, які задовольняють інтересам і бажанням керівника, навіть тоді, коли немає безпосередніх точних вказівок. Через цей образ керівника, як через призму, проходять всі вказівки і у відповідності до них інтерпретуються" [13]. Підлеглий, здійснюючи якийсь вчинок, намагається співвіднести його з потенційною реакцією керівника. Будь-яка вказівка керівника пропускається через своє власне бачення його образу, підлягає обробці, і результатом є певна дія. Це безпосередній вплив образу на сприйняття підлеглим тієї вказівки, яку дав керівник.

М.Колоскова визначає імідж як "цілісний несуперечливий образ керівника у свідомості оточуючих, що відповідає цілям, нормам, цінностям, прийнятним у цільовій групі, і очікуванням, які пред являють члени групи до керівника, ... все, на основі чого оточуючі складають свою думку про людину. Сюди можуть бути включені стиль керівництва, загальна спрямованість особистості керівника, його комунікативні і інтерактивні навички, манери мовлення" [14].

Отже, імідж – це публічний образ людини, що складається з комплексу цілісних, узгоджених між собою характеристик різного змісту: зовнішніх (вербальних, кінетичних, середовищних, речових), та внутрішніх (темперамент, характер, мотивація, спрямованість, інтереси, здібності, самооцінка тощо), окремі риси яких узгоджені між собою. Образ керівника виникає у свідомості і підсвідомості підлеглих у результаті природної робочої і особистої взаємодії з керівником. У ньому відображаються не тільки зовнішні (ті, що ми можемо спостерігати), але й внутрішні характеристики начальника. При цьому не варто забувати той факт, що внутрішні характеристики підлегли не мають змоги безпосередньо спостерігати, тому приписують керівникам самостійно, виходячи з власних потреб і стереотипів. Відповідно, важливе значення у визначенні внутрішніх якостей керівника відіграють зовнішні аспекти його іміджу, які персонал має змогу безпосередньо спостерігати. їм необхідно приділяти велику увагу у формуванні іміджу, так як саме на основі їх аналізу оточення формулює своє враження від внутрішнього світу людини. У різних працівників образи одного й того самого керівника можуть сильно відрізнятися один від одного. Цей образ управляє поведінкою через створення чи знищення мотивів до тих чи інших дій. Від його характеристик залежить, чи буде призводити управління до досягнення бажаних результатів, а можливо, навпаки, буде слугувати гальмом в роботі.

На тлі такого важливого значення іміджу керівника на всіх етапах розвитку організації воно багатократно зростає, коли організація опиняється в ситуації кризи. По-перше – через те, що реакція керівника на кризу, його коментарі з цього приводу в значній мірі формують і ставлення більшості підлеглих до ситуації, що склалась.

Реакція керівника в перші часи розгортання кризової ситуації є надзвичайно важливою і навіть може визначити потенційність чи неможливість успішного розв'язання кризи. Саме він буде першим, до кого звернеться за коментарями преса та представники державних установ, громадських організацій і комерційних партнерів фірми.

Отже, один з перших заходів, які повинен здійснити керівник, – зібрати прес-конференцію для представників ЗМІ, громадських організацій, на якій будуть висвітлені всі ключові моменти кризової ситуації. Не варто сподіватися тільки на власну службу зв'язків з громадськістю, адже, по-перше, вона не забезпечує обхват усіх груп інтересів, а по-друге, дія сторонніх сил може звести нанівець її зусилля. Тому на прес-конференцію варто по можливості запросити представників різних сил, навіть, вороже налаштованих до організації. Виступати на цьому заході повинен керівник, а також найбільш впливові члени команди кризового управління. Обов'язкова попередня підготовка до прес-конференції включає обговорення спільної позиції, уточнення спірних моментів, прагнення передбачити можливі запитання з боку запрошених, а також вироблення можливих варіантів відповіді на небажані питання. Варто запросити представників лояльних, "своїх" ЗМІ, які у потрібний час зададуть "потрібні питання". Керівник підприємства є ключовою фігурою, що накладає на нього відповідальність за вмале реагування на випадки журналістів.

Перше враження залежить від зовнішнього вигляду, манери поведінки, стилю одягу. Одягненим необхідно бути строго, найкраще сполучення -відтінки коричневого і синього кольорів, що дають виглядові керівника авторитетність. Якщо керівник – жінка, то тут доречним, як і в повсякденному діловому житті буде діловий костюм, сукні припустимі в спекотну погоду. Одяг не повинен бути занадто відкритим. Зачіска сувора, елегантна, прикрас повинно бути якнайменше, але дорогих. Не слід зловживати косметикою.

Під час промови на прес-конференції необхідна твердість у обговоренні проблеми, вміння тримати відстань з журналістами, залишаючись при цьому їм цікавим. Важливого значення має вміння наводити тверді аргументи, а ось демонстрація почуття гумору не є бажаною, хоча й почуття безмежної скорботи на обличчі навряд чи буде доречним. Перш за все керівник вирішує проблемні питання, а вже потім він є людиною, якій не є чужими людські емоції. Загалом, впевнена

поведінка керівника на прес-конференції є однією з головних умов ефективного кризового управління.

На діяльність організації спливають внутрішні (власники капіталу, менеджери, виконавці) і зовнішні учасники процесу управління персоналу (кредитори, постачальники, інвестори, держава, громадськість). Всі вони за кризових обставин в першу чергу буде звертатись з питаннями до вищого керівництва компанії з метою отримання переконливих відповідей. В жодному разі не можна відмовчуватися, замикатися, навіть якщо ви повністю зайняті вирішенням проблем, що виникли. Недолік інформації спричинює появу міфів, наслідки розгортання яких неможливо передбачити. В першу чергу керівник підприємства буде запрошений на розмову з його власниками, якщо він займає посаду найманого менеджера. Тут від нього будуть вимагати переконливих відповідей на всі поставлені питання. Головним інтересом власників капіталу є отримання прибутку, що необхідно враховувати у обґрунтуванні позиції, яку займає вище керівництво в умовах кризового управління. Мінімізація витрат повинна позначитися не тільки на фінансових розрахунках, але й на зовнішньому вигляді керівника – не варто одягати дорогий костюм, якщо ви збираєтесь звітувати про численні збитки, які так чи інакше виникають під час кризи. Спокійні рухи та чітка виважена мова – необхідний елемент поведінки під час подібної розмови.

Велику увагу під час кризового управління необхідно приділяти пересічному персоналу підприємства, лінійним і функціональним менеджерам. Адже кризова ситуація не може бути вирішена тільки зусиллями керівного складу, який би рівень компетенції він не мав; це завдання лежить перед усім персоналом підприємства. Це обумовлює необхідність внутрішнього кризового РЯ, а також використання іміджу керівника з метою оптимізації внутрішньої політики підприємства. Керівник повинен прагнути до такої організації керівництва під час кризового управління, яка б не тільки сприяла досягненню поставлених цілей, але й вдало б впливала на соціально-психологічний клімат в колективі. Криза в діяльності організації – це не привід впадати у загальну паніку і починати розбирати усі недоліки роботи працівників, забуваючи при цьому про свої власні. Критики буде багато, але вона в жодному разі не повинна зачіпати особисті характеристики, а стосуватись тільки вчинків.

Важливе значення має дотримання етичних та етикетних норм з боку керівника по відношенню до своїх підлеглих. Часто керівники під час кризових ситуацій використовують авторитарний стиль, вважаючи його найбільш продуктивним за таких умов. Проте спілкування з начальником, який дотримується такого стилю, вимагає від підлеглих великих психологічних зусиль, що аж ніяк не сприяє

підвищенню авторитету керівника. Дійсно, жорсткість у вирішенні питань за умов кризи організації є необхідною, проте, вона не повинна переходити у самодурство. Персонал вносить пропозиції у можливих сценаріях виходу із конфліктних ситуацій, що також сприяє їх вирішенню. На наш погляд, оптимальним тут буде поєднання елементів демократичного та авторитарного стилів керівництва, а саме: дисципліна, диференційований психологічний підхід до людей, певна дистанція між керівником та підлеглими, обговорення з персоналом проблем і на його основі прийняття рішення, розподіл відповідальності у відповідності до повноважень, заохочення ініціативи, використання її в інтересах справи, врахування критики на свою адресу, постійне підвищення кваліфікації, стійка манера поведінки, самоконтроль, різноманітні методи стимулювання. Відповідальність за невдачі розподіляється колективно, підлеглі не бояться виказувати свої думки з приводу того чи іншого питання. У них розвивається самостійність, створюються умови для самовираження, з'являються творчі ідеї з приводу вирішення ситуації, що склалася.

Важливе значення під час кризового управління мають відносини керівника з зовнішніми учасниками процесу управління персоналом - кредиторями, клієнтами, постачальниками, державою і громадськістю.

Різнманіття їх інтересів об'єднує те, що всі вони прагнуть стабільних і тривалих відносин, вірності укладених договорів, вигідних умов співпраці. Великого значення в такій ситуації набувають переговори, вдале проведення яких залежить в першу чергу від керівника. В цьому випадку керівник представляє компанію в цілому, і його імідж повинен сприяти покращенню думки опонентів про компанію, або хоча б не нашкодити йому. Якщо вирішення кризової ситуації пов'язане з конкретною людиною, або групою людей, яких ви запрошуєте на переговори, то тут важливого значення має дотримання всіх формальних процедур їх проведення. Перш за все, по можливості, варто зібрати всю необхідну інформацію про ваших опонентів, коло їх потреб та інтересів. Якщо вони проживають в іншому місті, варто організувати культурну програму, яка допоможе налагодити більш тісні стосунки. Необхідно звернути увагу на робоче місце керівника, адже ці недоліки одразу впадуть в око опонентів. Оточення робочого місця здатне вплинути на ставлення до роботи і настроїв. У світлому, просторовому офісі, що створює сприятливу атмосферу, людина відчуває себе позитивно. Комфортабельні умови офісу здатні вплинути не тільки на фізичне, але й на психічне почуття. Спеціалісти зазначають, що кабінет керівника повинен говорити про нього як спеціаліста у даній галузі, а не як про людину, яка захоплюється футболом чи

улюбленою собакою. Тому зовсім не доречним є демонстрація численних кубків і медалей зі спортивних змагань і фото улюблених домашніх тварин.

Велике значення має питання вибору приміщення для переговорів. Вагомим тут є доступний телефонний апарат для зв'язку із зовнішнім світом, велика кімната для проведення переговорів, кімната для конфіденційних зустрічей тощо. Окрім головного великого столу, за яким ведеться безкомпромісна боротьба між учасниками переговорів, можна організувати невеличкий стіл, де бажаючі мають можливість випити чашку кави тощо, що також позитивним чином позначається на успішності їх проведення. Запропонувати опоненту "перекусити" – значить запросити його до більш тісної розмови, в якій керівник зможе наголосити за допомогою власних особистих якостей на вигідних для обох сторін моментах. Контроль за організацією і проведенням переговорів із зацікавленими сторонами – один з головних моментів кризового управління, і важливе значення тут має імідж керівника, прямим результатом успішності якого виступає укладення вигідних для підприємства домовленостей.

Необхідно також зазначити, що формування іміджу керівника має базуватися на його справжніх особистих якостях, тобто створюваний образ не повинен йти в розріз з реальними характеристиками людини. Кризова ситуація вимагає швидкої реакції, і якщо створюваний образ докорінно відрізняється від реального, то наслідки можуть бути непередбаченими. Також необхідно мати на увазі, що імідж керівника несе два види інформації- пряму і непряму. Пряма інформація – зовнішній вигляд керівника, а саме: одяг, зачіска, фізичні дані і особливості психіки, які проявляються в спілкуванні: темперамент, характер, інтелект, установки і світоглядні позиції. Непряма інформація – це легенди, чутки, плітки, анонімки, які існують про керівника.

Е.Громов виділяє три помилкових алгоритми створення і використання іміджу управлінця [див.: 14]:

1) "зміна костюмів" – коли начальник, керуючись загальним уявленням про те, як треба впливати на оточення, наслідує стереотипи. Він немовби "надіває на себе різноманітні костюми" залежно від ситуації. Це можуть бути: наслідування "правильного образу поведінки у кризовій ситуації", уподібнення якому-небудь кіногерою чи будь-які інші штампи. Коли такий менеджер опиняється у складній ситуації, він повинен мобілізуватися, знову і знову створюючи у своєму іміджі зміни, які необхідні в конкретних обставинах. При цьому спонтанному пошуку необхідного образу дій витрачається величезний ресурс. Цей ресурс рано чи пізно вичерпується, навіть тому, що людина частково втомлюється. Як наслідок, різкі зміни у його образі серед підлеглих можуть мати дуже негативні наслідки;

2) "містер Визначний" – коли керівник уособлює імідж тільки з зовнішнім виглядом. На його думку, більша значність обумовлює більшу повагу, а відповідно більш швидку реакцію підлеглих. Загроза такого образу полягає у обмеженні свободи дій самого керівника, який втрачає гнучкість, лишаючись в одному й тому самому образі. Кризова ситуація вимагає від менеджера гостроти реакцій, незалежно від того образу, який був обраний попередньо;

3) "той, хто грає короля" – цей тип характеризується небажанням керівника формувати власний управлінський імідж, зумовлюючи тим самим попадання в залежність від найближчого оточення, яке користується цим у своїх цілях. Ці люди більш серйозно ставляться до формування управлінського іміджу, створюючи негативний імідж керівника. В умовах кризи організації керівникові необхідно ще з більш прискіпливою увагою проаналізувати своє найближче оточення, а також прагнути мінімізувати кількість рівнів проходження інформації про себе з метою унеможливлення її викривлення.

У цілому, проаналізувавши можливості і доцільність використання іміджу керівника в кризовому управлінні персоналом, можна зробити висновок про визначальність і навіть першочерговість застосування цього інструменту в умовах кризи фірми. Адже управління кризою організації взагалі базується на особистості її керівника. У впливі останнього на кризове управління персоналом можна виділити раціональні та ірраціональні аспекти. Перший – це його реальні дії, які ґрунтуються на наявних професійних знаннях і вміннях і націлені на досягнення раціонально поставленої мети. Ядром же ірраціональної складової постає імідж керівника, який є основою для заспокійливого авторитетного впливу як на власний персонал, так і на зовнішнє оточення організації. Вміле ефективне використання власного іміджу в управлінні кризою організації дозволяє значно зекономити цілераціональні зусилля і час на вирішення проблем.

У цьому зв'язку перспективними стають дослідження конкретних моделей іміджу керівника, що використовуються за певних обставин в умовах кризового управління організацією, створення типології таких моделей, а також дослідження взаємозв'язку іміджу керівника з іміджем організації і розробка РК-заходів з побудови ефективного іміджу компанії в кризових умовах.

Л і т е р а т у р а

1. Антикризисное управление / Под ред. З.М.Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 422 с.
2. Гурков И., Тубалов В. Кадровая составляющая антикризисного менеджмента: обобщение опыта руководителей предприятий // Антикризисный СЕО. – 2003. – № 12. – С.42-45.
3. Демин Ю.М. Управление кадрами в кризисных ситуациях. – СПб.: Питер, 2004. – 219 с.
4. Жданов В. Управление персоналом в условиях антикризисного управления

// Антикризисный СЕО. – 2003. – № 12. – С.40-41.

5. Магура М.И. Человеческий фактор: его роль в преодолении кризиса // Антикризисный СЕО. – 2003. – № 12. – С.37-39.

6. Могилевская Е. Управляемый кризис // Управление компанией. – 2004. – № 2. – С.39-43.

7. Розанова В. Антикризисные психологические меры // Управление персоналом. – 1999. – № 2. – С. 12-15.

8. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А.П.Градова. – СПб.: Бизнес, 1996. – 503 с.

9. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для студентов экономических специальностей / Под ред. С.Г.Беляева, В.И.Кошина. – М.: Полюс, 1999. – 417 с.

10. Ю.Торкановский Е. Антикризисное управление // Экономист. – 1999. – № 12. – С. 66-69.

11. Уткин А. Антикризисное управление. – СПб.: Питер, 2001. – 448 с.

12. Плотинский Ю.М. Модели социальных процессов // <http://lib.80clot.ru/lib/psy>.

13. Громов З. Управленческий имидж // <http://www.iortapafer.ru/?a=1&ici=357>.

14. Колоскова М. Внутренний имидж руководителя компании // Персонал Микс. – 2001. – № 1 // <http://www.cgt.ru/page58/ptix/2001-6/14.8pt1>.

*Слепцов А. І., Зоденкам М. А.,
м. Київ*

М'ЯКІ ТА НЕЧІТКІ ЗНАННЯ В ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1. М'які і точні моделі прийняття рішень: соціально-психологічний аспект

Соціально-економічні системи і їх моделі відносяться до так званих *м'яких (soft)* або *слабо структурованих* систем. Такі системи можуть адаптуватися до умов зовнішньої середовища, піддавшись довготривалим діям, вони здатні зберігати свою суть і прагнення до еволюції. До складу соціально-економічних систем входять активні елементи, тобто такі елементи, які мають свої цілі функціонування, інші від цілей системи в цілому, і які здатні ухвалювати самостійне рішення відносно свого стану. Згідно існуючої термінології такі системи називаються організаційними системами. Явища, процеси, характерні для м'яких систем, набагато складніші за тих, які мають місце у фізичних системах. Причини, що впливають на такі системи, відносини між елементами системи і між системою і навколишнім середовищем різноманітні і погано піддаються формалізації.

При дослідженні соціально-економічних систем застосовуються моделі, в яких використовуються формальні і неформальні підходи. Англійський учений П.Чекленд так пише про два можливі альтернативні підходи до вивчення м'яких