

УДК 055.551-047.64

К. О. Стогній, Є. В. Респ'єва

Харківський торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Проаналізовано психотипи працівників ефективної команди антикризового управління. Удосконалено поняття «психотип працівника», яке поєднує психологічні, професійні та соціальні особливості індивіду, зокрема особисте бачення, світогляд, спосіб життя, цінності та звички. Надано розгорнуту характеристику мистецтву розв'язання проблем ефективним менеджментом у процесах кризового стану підприємства, сформовано систему навичок працівників для ефективного управління в умовах ризику та невизначеності.

Ключові слова: антикризовий менеджмент, психотип, збалансована команда, управління, працівники, ефективність управління.

Проанализированы психотипы работников эффективной команды антикризисного управления. Усовершенствовано понятие «психотип работника», которое содержит в себе психологические, профессиональные и социальные особенности индивида, в том числе личное видение, мировоззрение, образ жизни, ценности и привычки, работника, способного эффективно работать в условиях кризиса. Представлена развернутая характеристика искусства решения проблем эффективным менеджментом в процессах кризисного состояния предприятия, сформирована система навыков работников для эффективного управления в условиях риска и неопределенности.

Ключевые слова: антикризисный менеджмент, психотип, сбалансированная команда, управление, работники, эффективность управления.

The article analyzes the psychological types of members of an effective crisis management team. The paper provides an improved 'employee psychotype' concept, which comprises psychological, professional and social characteristics of the individual, including personal vision, outlook, lifestyles, values and habits that can operate effectively in a crisis condition. The work further provides a detailed account for the art of effective management of problems in the process of progressing crisis condition of the company and formulates the system of staff skills necessary for effective management in terms of risk and uncertainty.

Keywords: crisis management, psychological type, balanced team, management, employees, management efficiency.

Формування ефективної команди базується на продуманому позиціюванні учасників, які мають спільне бачення ситуації й стратегічних цілей і володіють відпрацьованими процедурами взаємодії. Актуальність цієї теми зумовлено значними проблемами, що виникають у результаті неефективної діяльності працівників підприємства в кризових умовах та їхньою нездатністю правильно і своєчасно реагувати на загрози такого виду.

Досліджували психотипи працівників такі вітчизняні науковці, як В. В. Бойко, Зотова О. І., Лавриненко В. Н., Мастеров Б. М. Формування ефективної команди з погляду поєднання різних психотипів працівників з метою збільшення ефективності управлінського апарату розглядали у своїх працях І. Х. Багірова, Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Є. Жорова, В. Л. Клейменова, Й. С. Завадський, С. І. Самигін, Л. Д. Столяренко. Але проведені дослідження, на нашу думку, не враховують усіх критеріїв, що визначають ефективність командного управління в сучасних умовах господарювання.

Мета роботи: на підставі аналізу психотипів працівників з'ясувати умови, критерії та потрібні якості індивідів для формування ефективної команди антикризового управління.

Для формування ефективної команди антикризового управління велику роль відіграють психотипи працівників. Існує багато класифікацій психотипів: за Гіппократом (холерики, сангвініки, флегматики, меланхоліки), за Кречмером (астеніки, атлетики, пікніки), за П. Б. Ганнушкіним (циклоїди, астеніки, нестійкі, антисоціальні, конституційно-дурні, депресивні, збудливі, емоційно-лабільні, неврастеніки, психастеніки, мрійники, фанатики, патологічні брехуни), за аристотелівською категорією (персоналісти, вестісти, тимчасові правителі, намісники, процесори, філософи), енеаграма особистості (ентузіасти, конфронтатори, здобувачі, миротворці, індивідуалісти, спостерігачі, помічники, скептики, реформатори). Відомий психолог К. Г. Юнг серед людей за складом особистості виділяє екстравертів («звернених на зовні») та інтровертів («звернених усередину»).

Одним із найважливіших завдань антикризового менеджменту є формування системи управління, яка забезпечить його ефективну роботу за певного рівня ризику. Професіоналізм керівників визначають не лише за комплексом відомих інструментів менеджменту (зокрема і методів організації бізнес-процесів), а й за вмінням передбачити розвиток подій у зовнішньому для підприємства середовищі.

Антикризове управління підприємством починається з моменту зародження ідеї про створення підприємства. Саме в цей момент ініціатор підприємницької діяльності повинен усвідомити потенціальні можливості і загрози, які можуть виникнути в процесі функціонування фірми [7].

Антикризовий розвиток – це керований процес запобігання чи подолання кризи, який відповідає цілям організації та тенденціям її розвитку.

Процеси розвитку підприємства є циклічними і зміни (зростання) складності відбуваються за логістичною кривою (це лише тенденція). Вона характеризує етапи виникнення передумов, проявлення процесів ускладнення, накопичення потенціалу подальших змін [1].

Поведінка людини, її ставлення до життя, подій, реакція на подразники формує конкретний психотип. Безумовно, усі люди різні, але їхнє світосприйняття і взаємодію з оточенням визначає властивий кожному психотип. Пройшовши тест на психотип, кожна людина може перевірити, наскільки вона відповідає тому або тому типу. Не можна повністю гарантувати, що в одній людині не може бути відразу кількох типів соціальної поведінки. Кожна людина має психологічні особливості, які зумовлюють її поведінку, риси характеру, ступінь сприйняття і сугестивності. Знаючи психотипи особистості, можна передбачити реакцію співрозмовника і його подальшу поведінку [8].

Психотипи не формуються вихованням або освіченістю. Цю відмінність закладено в людині з самого початку, і вона залишається постійною протягом життя. Більше того, психотип визначає особливості в жестах, міміці, зовнішності. Саме тому кожен може зустріти в іншому куточку планети людину, що має з ним разючу подібність. Люди будуть різні: може відрізнятись мова, колір шкіри, зріст або вага, але помітною буде схожість рис обличчя, погляду, жестів, можливо, манери говорити. Ця обставина і дозволяє розподілити людство на групи, що мають властиві лише їм психотипи [9].

У сучасному інноваційно-орієнтованому бізнесі лідерство стає вирішальною умовою ефективності і результативності будь-якого проекту або процесу. Щоб динамічно проводити налагодження системи управління в організації, потрібно враховувати особливості керівників, підлеглих, а також те, якими засобами виконують поставлені завдання [4].

Антикризова управлінська команда повинна мати спеціалістів із такими основними характеристиками:

- здібності розуму – системне мислення, динамічність та гнучкість рішень;
- організаторські здібності – уміння планувати, координувати дії команди, вільне володіння інструментами управління;
- особистісні здібності – самостійність прийняття рішень, готовність до змін, авторитетність;
- комунікативні здібності – ефективність взаємодії із співробітниками, гнучкість спілкування, ведення переговорів [12].

Члени створеної команди повинні володіти мистецтвом розв'язання проблем у процесах антикризового управління, мати навички практичних методів ефективного управління в умовах ризику та невизначеності.

Для початку потрібно розібратися із психологічними ролями людей, що складають команду управління підприємством. Класифікацій існує дуже багато, але розглянемо одну з найпоширеніших. За класифікацією виділяють такі типи:

- «містики» – знають структуру бізнесу, розуміють справи компанії, сповнені різноманітних ідей, але їм досить важко донести ці ідеї до інших та втілити їх у життя;
- «глашатаї» – люди, які дуже добре розуміють, що хочуть сказати «містики», і доносять це до інших працівників;
- «робітники» – працівники, до яких «глашатаї» донесли ідеї «містиків», тобто ті, хто буде безпосередньо втілювати ідеї в життя;
- «журналісти» розкажуть про результати, які вони отримали, усім зацікавленим.

Ці типи створюють схему роліової взаємодії колективу. На підприємствах традиційно нехтують «містиками» та «журналістами». Це одна з проблем, бо без них схема не працює.

Інша проблема полягає в тому, що ролі визначаються психологією людини, а соціум може нав'язувати їй зовсім інші, а інколи навіть примушує виступати у кількох одразу. Наприклад, «містики», які мають бути директорами, керівниками тощо, дуже часто працюють на посаді «робітників», їхніх ідей ніхто не чує. Розумний керівник компанії здатний розгледіти прихованого «містика», навіть якщо той – охоронник чи прибиральник.

Для будь-якого керівника важливо знайти «містиків» і не нехтувати їхньою думкою. З'ясувати, хто перед тобою, не так уже й складно. Професійний психолог робить це за кілька хвилин. Людина досить швидко розуміє, чи схильний її співрозмовник до творчих пошуків або до ручної праці. Дуже часто це визначається зовнішніми ознаками, тобто психотипом. Навіть якщо життя ставить людину «не на своє місце», її тип видає характерна міміка, хода, рухи, інтонація тощо. Безумовно, існують змішані типи, та сама людина може мінятися протягом життя. Але, якщо брати до уваги психотипи, можна уникнути багатьох помилок [10].

Для того, щоб налагодити контакт зі своїми співробітниками, особливо керівнику, основними функціями якого є ефективна організація роботи, управління підлеглими та створення сприятливого корпоративного клімату, потрібно знати найбільш поширені методи впливу на працівників у типових робочих ситуаціях, часте адресне застосування яких дасть змогу керівникові виробити свою індивідуальну дієву стратегію управління персоналом і на її підвалинах удосконалювати нові засоби впливу для максимізації ефективності обраної кадрової політики [6].

Існує близько десяти психотипів, властивих працівникам, відповідно до кожного з яких керівникові варто добирати окремий метод впливу. Кожна людина багатогранна, тому чистих психотипів у природі не існує, але типові риси характеру, як правило, переважають над іншими в відношенні 2:3, 1:3 [11].

Ефективність робітника не завжди безпосередньо залежить від його професійних навичок і досвіду. Іноді результат праці навіть справжніх професіоналів викликає враження, що співробітники можуть досягти більшого. І справді можуть! Розуміння індивідуальних психологічних особливостей членів команди дасть змогу не лише реалізувати потенціал кожного працівника, а й підвищити загальну продуктивність праці. Отже, спробуймо сформувати ефективну команду антикризового управління [5].

По-перше, команді потрібен аналітик. Він не буде виконувати нераціональну роботу, а також ту, що не дає конкретного результату. Найбільшу цінність такі співробітники становлять у складних ситуаціях, коли потрібна холодна голова і точний розрахунок дій. Ніхто не вміє краще працювати з даними, ніж представники цього типу. У цифровому світі вони відчують себе як риба у воді. Їм не обов'язково перебувати серед людей, оскільки всі потрібні судження вони логічно виводять із фактів, уникаючи непродуктивних, на їхню думку, розмов. Якщо певна сфера діяльності компанії потребує раціонального підходу, то аналітики найкраще впораються з таким завданням.

По-друге, не обійтися й без ініціатора. Він постійно намагається створити в колективі тісні дружні стосунки, що дуже важливо для виникнення ефективної команди. Ініціатори дуже швидко генерують ідеї і так само швидко переключаються з одного на інше. Ці люди гарні керівники проектів; коли в їхньому підпорядкуванні кілька людей, які є гарними виконавцями, тоді їхні ідеї можуть принести компанії велику користь.

Ентузіаст – зазвичай це один із найактивніших працівників. Взяти такого на роботу – погодитися на невгамований ентузіазм, який розповсюджується на всіх навколо. Така людина цікавиться інноваціями та їх упровадженням у реальні проекти, добре реалізує себе в тих сферах, які передбачають інтенсивне спілкування з клієнтами. Його відкритість та емоційність приємно вражає. Ентузіаст радо береться за справу, що передбачає особистий контакт з іншими людьми.

Порадник – харизматичний та привабливий, насолоджується проведенням із людьми часом. Завжди юний у душі, він уміє знайти друзів будь-де, легко налагоджує контакти з незвичайними людьми за будь-якої можливості. Часто помічає в інших потенціал і вміння, про які ті навіть не здогадувалися. Такий працівник найбільш корисний для мозкових штурмів і налагодження контактів. Внесок у роботу компанії: добре відчуває можливості інших, уміє робити події яскравішими та цікавішими.

В ефективній команді антикризового управління не обійтися й без флегматика (за класифікацією Гіппократа). Він може бути дуже упертим і наполегливим в обраному ним занятті. Своєю неквапливістю він компенсує старанністю. Флегматик виконує будь-які доручення дуже якісно й акуратно.

Реформатор, або перфекціоніст (за енеграмою особистості) турбується про те, як би все поліпшити, і часто миттєво реагує, якщо щось відбувається не так, як повинно бути. Він любить виконувати роботу правильно і добре, і можна бути впевненим, що реформатор докладе всіх зусиль, щоб виконати все як найкраще.

Наставник – такий працівник легко піддається імпульсу, поринаючи з головою в роботу. Він по-особливому ставиться до того, що робить, інколи забуваючи про все довкола. Може працювати понаднормово навіть удома, без жодної вказівки чи наперед обіцяної винагороди. Його найсильнішою стороною і вкладом у працю всієї команди є вміння підняти бойовий дух, підбадьорити. Ця людина стає чудовим мотиватором. Наставники можуть бути і вимогливими, але їхня енергія зазвичай підтримує їхню продуктивність.

І хоча для кар'єристів джерелом мотивації виступає фінансова винагорода або перспектива кар'єрного росту, представники вказаного психотипу дуже цінні для начальства. Вони відрізняються максимальною оперативністю, цілеспрямованістю і відповідальністю.

Шизоїд – психотип, який відрізняється особливою постійністю та підвищеною відповідальністю. Живе у світі своїх ілюзій та нездійснених мрій і надій. Коло друзів у шизоїдів звужене, але надійне. У спілкуванні така людина суха та формальна, це – людина-формула, не любить говорити про себе, завжди тримає дистанцію. За модою не стежить, носить те, що подобається та в чому зручно. Йому властиві малий енергетизм, інтровертність (замкнутість). Саме шизоїди – творці великих відкриттів. Про таких людей говорять, що вони «учені сухарі». У кіно найяскравіший образ шизоїда створив Леонід Гайдай.

Гіпертим – енергійний, витривалий, любить ризик, одночасно розпочинає декілька справ і в багатьох має успіх. Голос – виразний, мова – жива, жести – енергійні. Для нього властиві піднесені настрої, екстравертність, високий енергетизм. Через надмірну активність, товарищескість і здібності гіпертиму самому та оточуючим здається, що він буде успішним у будь-якій справі. На початку він може щось організувати, запропонувати, почати, однак у процесі повсякденної роботи йому стає нудно і він переключається на інше, кинувши попереднє. Оскільки він завжди помітний, його швидко просувають по службі і висувають на керівні посади. Його творчий процес – це безсистемний вихід надлишків енергії і таланту. Зазвичай він творить у всіх галузях потрошку, не досягаючи видатних успіхів у жодній з них.

Контролер – цей тип працівників дуже потрібний для командної роботи, він поважає порядок і правила. Він не позбавлений творчого начала, але висока якість роботи забезпечується саме його організованістю. Це практичний працівник, якому подобається бачити результати праці. Йому добре вдається мотивувати інших до виконання правил, тому він стане гарним лідером.

Створений так трудовий колектив повинен володіти високими діловими якостями і психологічною стійкістю.

У процесі управління трудовою діяльністю працівників керівники організацій повинні враховувати психологічні особливості кожного з працівників, його психотип та особливості поведінки під час трудової діяльності. Особливу увагу, на наш погляд, тут потрібно приділяти спрямованості тієї чи тієї особистості на зовнішній або внутрішній об'єкт (тобто екстра- та інтроверсію). Від цього багато в чому залежить функційний розподіл праці й успішне виконання виробничих завдань. Керівникам потрібно час від часу вивчати шляхом тестування психологічні особливості персоналу поряд із вивченням їхніх потреб. Володіння знаннями про свій персонал допоможе керівникам правильно вибудувати лінію поведінки в різних ситуаціях виробничої діяльності [13].

Висновки. Зазвичай, не часто в чистому вигляді можна спостерігати той чи той психотип працівника. Як правило, це сполучення, у якому варто враховувати домішки індивідуальності людини, а також сформований характер і темперамент. Успішному керівнику варто добре приглядатися і прислухатися до своїх підлеглих з метою визначення домінантної риси, яка й буде визначальною у відповідному психотипі й в подальшому дасть змогу керівникові виробити для себе оптимальну управлінську модель поведінки [2].

Відбір персоналу – процес вивчення психологічних та професійних якостей працівника з метою встановлення його принадності для виконання обов'язків на конкретному робочому місці чи посаді, а також вибору з сукупності претендентів тих, що найбільш задовольняє організацію з урахуванням здатності виконувати ту чи ту роботу та відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, враховуючи інтереси організації та його самого. Отже, завдання керівництва організації під час створення антикризової команди полягає у виявленні працівників, професійно придатних та готових до командної праці щодо оздоровлення підприємства, проведення їх прискореної цільової підготовки до праці, узгодження власних інтересів членів команди з загальними цілями організації та мобілізація членів команди для досягнення загальних цілей виживання й розвитку організації. Потрібно, щоб усередині ефективної антикризової команди існував чіткий розподіл функцій [3].

Бібліографічні посилання

1. Багірова И. Х. Мотивация персонала в условиях кризиса / И. Х. Багірова // Вестник ТГУ : Сер. «Економіка». – 2011. – № 4 (16). – С. 83–88.
2. Байцар Р. Особливості особистості і професійна діяльність / Р. Байцар // Соціальна психологія. – 2007. – № 5. – С. 118–126.
3. Бойко В. В. Социально-психологический климат коллектива и личность / В. В. Бойко. – М. : Мысль, 1983. – 207 с.
4. Жорова Є. Пріоритетні напрямки формування ефективної системи антикризового корпоративного управління / Є. Жорова // Вісник Київського нац. ун-ту ім. Т. Шевченка : Сер. «Економіка». – 2014. – № 5 (158). – С. 59–63.
5. Жуков Ю. М. Создание и развитие команд [Електронний ресурс] / Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова. – Режим доступу : <http://www.arborcg.org/downloads/publication/intro.pdf>
6. Завадський Й. С. Організація і психологія управління трудовими колективами / Й. С. Завадський. – К. : Урожай, 1985. – 159 с.
7. Зотова О. И. Особенности психологии личности / О. И. Зотова. – М. : Наука, 1983. – 168 с.
8. Клейменова В. Л. Формирование антикризисной системы управления персоналом / В. Л. Клейменова // Известия ИГЭА. – 2012. – № 6 (62). – С. 83–86.
9. Лавриненко В. Н. Психология и этика делового общения / В. Н. Лавриненко. – М. : Юнити, 2007. – 196 с.
10. Ложкін Г. Команда як колективний суб'єкт спільної діяльності / Г. Ложкін // Соціальна психологія. – 2005. – № 6. – С. 52–58.
11. Мастеров Б. М. Психологические аспекты стимулирования персонала [Електронний ресурс] / Б. М. Мастеров. – Режим доступу : <http://www.ipnpu.ru/article.php?idarticle=002140>
12. Самыгин С. И. Психология управления / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. – Ростов н/Д. : Феникс, 1997. – 512 с.
13. Юнг К. Г. Психологические типы / К. Г. Юнг. – СПб. : Ювента; М. : Прогресс-Универс, 1995. – 717 с.

Надійшла до редколегії 15.04.16