

# За ролята и компетенциите на кризисния мениджър в бизнес организациите

Даниела Йорганова\*

**Резюме:** Ефективността на управлението по време на криза зависи до голяма степен от организационните компетенции на мениджърите. Говорейки за ефективност на управление, трябва да споменем така наречената управленческа триада, която включва формулиране на задачи, делегиране на пълномощия и контрол над изпълнението на поставените задачи. Ефективността на мениджъра се определя от много показатели. Преди всичко от значение са: взаимодействието със служителите, мотивацията на екипа, комуникации и механизмите за обратна връзка, които позволяват да се оцени работата на ръководителя.

**Ключови думи:** компетенции, кризисен мениджър, бизнес организации.

JEL: M1.

## Увод

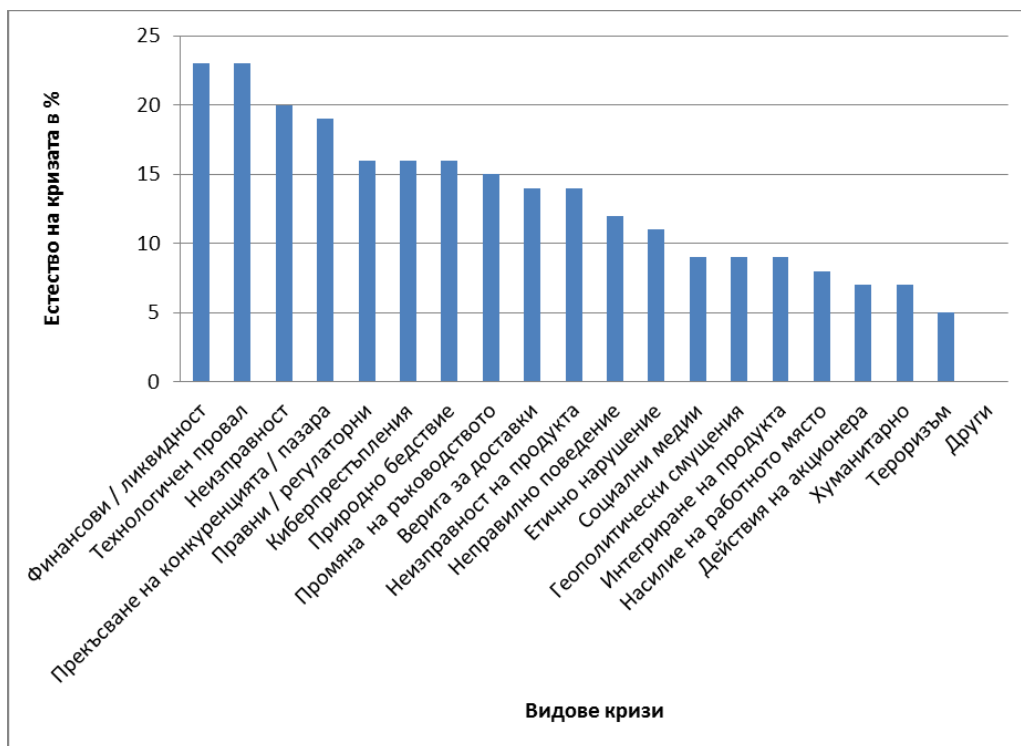
Ефективността на управлението по време на криза зависи до голяма степен от организационните компетенции на мениджърите. Говорейки за ефективност на управление, трябва да споменем така наречената управленческа триада, която включва формулиране на задачи, делегиране на пълномощия и контрол над изпълнение-

\*Даниела Йорганова е доктор, главен асистент в катедра „Стопанско управление“ на Великотърновски университет „Св. Св. Кирил и Методий“.

то на поставените задачи. Ефективността на мениджъра се определя от много показатели. Преди всичко от значение са: взаимодействието със служителите, мотивацията на екипа, комуникации и механизмите за обратна връзка, които позволяват да се оцени работата на ръководителя (Узунова, 1995, с. 139; Федерова, 2017, с. 27-28).

Функцията на кризисния мениджър се изразява най-вече във внимание към екипа и оперативните служители, за да се създадат приятни и мотивиращи условия на труд, за да бъдат вдъхновени да предоставят креативни и иновативни условия. По този начин се създават амбиции за по-голяма производителност и успех на организацията (Angeleski, Gaberova, 2012, p. 7).

Според световно проучване на международната компания PwC (PwC's Global Crisis Survey, 2019), направено сред 2084 висши ръководители в организации от всякакъв мащаб, в 43 страни, сред 2084 висши ръководители в организации от всякакъв мащаб, 25 индустрии и анализирани 4500 кризи, са разкрити изненадващи констатации, много от които насочват към това как мислим за криза. Близко 7 от 10 (69%) лидери са преживели поне една корпоративна криза през последните 5 години. Почти всички респонденти (95%), включително и тези, които не съобщават за криза, очакват да бъдат засегнати в бъдеще. Според специалисти по управление на кризи, потенциалното уреждане вследствие на криза и независимо от това дали ще излезе организацията



Фигура 1. Най-често случващи се кризи – опитът (PwC’s Global Crisis Survey, 2019)

по-силна от нея, не зависи толкова от характера на кризата, колкото от това колко добре кризисният мениджър се справя с нея. Според Международното глобално проучване на компанията PwC са обхванати 19 действащи кризи в организациите, които се случват най-често. Те са представени на фигура 1.

Ето защо, поради непредсказуемия характер на кризата и потенциалното въздействие върху жизнеспособността на организациите, е важно кризисните мениджъри да се подготвят предварително както за криза, така и за отговор. Предвид ескалацията на кризите, тяхното управление е важно умение на мениджърите за справяне с тях. Основната компетентност в тази ситуация е способността им да се адаптират към промяната. Управлението при криза се различава от ежедневната, нормална

работа на мениджъра при стабилна организация. Тук може да бъде зададен въпросът: „Изискват ли се специфични компетенции на мениджърите за управление при кризи?“ Знанията и компетенциите, които притежават мениджърите, до голяма степен определят успеха на организацията. Следователно, позицията на лидер се постига не чрез физически и финансови ресурси, а чрез потенциала, който е в основата на човешките ресурси.

Целта на настоящата статия е да се представят аспекти от теорията и практиката за ролята и компетенциите на кризисния мениджър в бизнес организациите. Представени са рамка и модел на управленски компетенции, които биха били полезни за мениджърите във всяка една организация за справяне с кризисни ситуации и ефективно управление на кризи.

### За компетенциите на кризисния мениджър – роля и необходимост

М. Armstrong (2010) потвърждава тезата, че ефективното управление на компетенциите, притежавани от служителите, изграждат стойността на една организация. В тази връзка, ефективното управление на организационната криза зависи от поведението на мениджъра, което насърчава служителите да участват активно за придобиване на знания и компетенции за разрешаване на кризата.

Според Чантов (2012), тези характеристики се ползват самостоятелно или в различни комбинации и дават резултат за успешно представяне на работното място.

Тъй като организационната среда се променя и става все по-сложна, особено важно е кризисните мениджъри да развиват набор от умения, които да им помагат да предотвратяват и ефективно да реагират на кризисни ситуации (García, 2006, p. 4).

Обучението и развитието са в основата на кризисното лидерство. Кризисните лидери са особено важни при управлението на оперативните, стратегическите и човешките ресурси при кризи. Това включва идентифициране на критичните задачи и дейности, необходими по време на кризисна ситуация, а също така знания и умения, необходими за успешно завършване на тези дейности (Wang, Belardo, 2005, p. 252-260).

Криза често изисква използване на няколко стъпки за неутрализиране на неблагоприятната ситуация. Основната роля на ръководството на организацията е да се справи със ситуацията и да действа положително. Задачите се състоят в предприемане на необходимите стъпки за възстановяване на позицията, имиджа и репутацията на организацията (Eldakak, 2014, p. 232-237).

Компетентности като творчество, поемане на риск и обръщане на внимание на ранните сигнали са важни при справянето

с кризата. Следователно, задача на мениджъра е да реагира на рисковете, произтичащи от кризите, и да работи за нормалното функциониране на организацията.

Кризите създават перспективи, при които мениджърът има възможност да променя организационната рамка и дългосрочните политики. В съответствие с тези кризисни промени, той трябва да предотврати навлизането в критични ситуации (Boin, t'Hart, 2003, p. 544).

От особена важност е мениджърите да създадат набор от компетенции, които да ги подпомагат, да предотвратяват и успешно да реагират на кризисни ситуации в организацията (García, 2006, p. 4).

Ученето и развитието са в центъра на кризисното лидерство. Кризисните лидерски умения са особено необходими при справянето с оперативните, стратегическите и човешките ресурси при криза.

L. Wooten (2005) твърди, че мениджърите трябва да поемат пряка отговорност за организирането на работна среда, която създава метод за управление на кризи, основан на компетенциите.

Според S. Katarzyna (2013), универсални компетентности, характерни за всички мениджъри, независимо от пазарния сегмент на развитие, включват следните способности:

- да се откриват и интерпретират слабите сигнали;
- да се поддържат необходимите организационни резерви, включително финансови и функционални. Те дават на организацията гъвкавост, идеи и решения, необходими по време на криза;
- да се идентифицират и наблюдават такива сегменти от организацията и нейната среда, които са най-уязвими на кризи. Областите, които могат да бъдат източник на криза, трябва да бъдат ключова област на управленския контрол;
- да се идентифицират и защитават ресурсите, които определят бъдещето на

## Икономически теории

организацията. Кризата създава благоприятни условия за концентрация върху дейности, които имат пряко отражение върху финансовото състояние. На практика, това означава доминиране вземане на решения, които намаляват разходите за функциониране на организацията. В такива ситуации е съществено да се установи „ядрото на бизнеса” – тези ресурси, които не трябва да се намаляват като част от реструктурирането, тъй като те определят бъдещето на организацията;

- да се търсят подкрепа и съюзи. Намирането на ресурсите, необходими за оцеляване, насърчава мениджърите да обмислят възможността за сътрудничество и интеграция с партньори. Кризата може да бъде и възможност да се променят отношенията с местни власти, регулатори или подкрепящи институции.

Изследванията показват (Wooten, James, 2004, р. 23-33), че на всеки етап от процеса на управление на кризи се филтрират знания и се предлагат насоки за вземане на решения. В резултат на това е установено, че има различни умения, способности или характеристики, които описват кризисния мениджър. Тези компетенции са свързани с основните етапи на процедурата за управление на кризи. Така, например, на етап контролиране на щетите и етап на ограничаване на кризата, мениджърите се налага да преминат от емоционално състояние към състояние, което да им помогне да се включат в успешно вземане на решения, поемане на риск и комуникация.

Важно за стратегическото развитие на организацията е включването на дейности, свързани с развитие на човешките ресурси (Дипп, 2006, р. 69). Следователно, необходимо е не просто управление на ситуацията, а лидерски подход, при който организацията, кризата и околната среда се разглеждат напълно и изцяло.

Според М. Herrera (2011), има няколко

ключови компетенции, които кризисните мениджъри трябва да притежават, за да бъдат успешни по време на кризата. Той ги разделя на *функционални и лични компетенции*. *Функционалните* означават, че мениджърът е усвоил различни аспекти на управление на организацията и неговата роля и отговорност. Тези компетенции включват: управление на операциите, управление на информацията и управление на човешки ресурси. *Личните компетенции* съчетават разбирането на мениджъра за неговите вътрешни способности като самоувереност, самооценка, професионално развитие, физическо и психическо състояние. Според него, основните ключови умения, които трябва да притежават кризисни мениджъри, са:

- 1) насоченост, контролиране и помагане на хора в трудни ситуации;
- 2) способност за бързо разрешаване на неочаквани проблеми;
- 3) способност за разпознаване какво е най-подходящо в конкретна ситуация – решителност и отговорност;
- 4) способност за организиране и координиране на задачи и дейности на екипа;
- 5) познаване на информационни системи за управление на кризи и способност за правилното им използване;
- 6) познаване на закони и нормативни документи;
- 7) комуникативни умения, способност за слушане и разбиране на информацията и сигналите;
- 8) опит в решаване на кризисни ситуации.

Въпросът за специфичните функционални компетенции е изследван от Harrald (1998), според който те могат да бъдат йерархично структурирани в интегрирана рамка в зависимост от етапа на кризата (таблица 1).

Чрез рамката авторът посочва последователността в политиката и процедурите, които улесняват точния обмен на

Таблица 1. Рамка на компетенциите за управление на кризите

<b>1. Управление на организацията</b>		
	<b>2. Кризисен мениджмънт</b>	
<b>3. Кризисни комуникации</b>		
<b>4. Управление на знанието</b> - Мониторинг на околната среда; - Разпознаване и откриване на сигнали; - Организационно обучение.		
<b>5. Управление на риска</b> - Вземане на решения въз основа на риска; - Оценка на риска; - Анализ на дейностите на организацията; - Анализ на въздействието върху дейността на организацията; - Рискова комуникация.		
<b>6. Планиране</b>		
<b>7. Изпълнение на програмата</b>		
<b>8. Мониторинг</b>		
<b>9. Обучение</b>		
	<b>10. Управление на кризисни ситуации</b>	
	<b>11. Отговор</b>	
<b>12. Възстановяване</b>		
<b>13. Преминаване към дейност</b>		
<b>ПРЕДИ КРИЗА</b>	<b>ПО ВРЕМЕ НА КРИЗА</b>	<b>СЛЕД КРИЗА</b>

информация. Тази интеграция се улеснява допълнително под ръководството и централизираната отговорност на кризисния мениджър.

Според К. Devitt et al. (2008), за мениджърите, които преразглеждат нуждите си от обучение и развитие, може да се окажат полезни кризисните лидерски умения, представени в таблица 2.

Докато изследователите изтъкват и описват как кризите се развиват в различ-

ните етапи, то практически са ограничени изследванията, които да идентифицират знанията, уменията или способностите на мениджърите, необходими за водене на организация през различните етапи. В тази насока, Е. James и L. Wooten (2004) предлагат модел за компетентност в областта на кризисния мениджмънт. В модела те идентифицират шест основни управленски компетенции за ефективно управление при кризи, представени на фигура 2.

## Икономически теории

Таблица 2. Ключови умения на мениджъра при управлението на кризи

Ориентирани към задачите умения	Междупersonни умения	Лични качества	Уведомяване на заинтересованите страни
<ul style="list-style-type: none"> <li>- определяне на ключови въпроси и приоритети;</li> <li>- бързо приемане на новата реалност;</li> <li>- стратегическо мислене;</li> <li>- създаване на опции;</li> <li>- вземане на решения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- емоционална интелигентност (включително самочувствие;</li> <li>познаване и управление на емоциите и тези на други; мотивиране;</li> <li>управление на взаимоотношенията);</li> <li>- комуникационни умения;</li> <li>- преговори.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- доверие;</li> <li>- прагматизъм;</li> <li>- етика.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ангажиране със заинтересованите страни;</li> <li>- ангажиране с медии;</li> <li>- ангажиране с ръководни екипи.</li> </ul>



Фигура 2. Модел за управленски компетенции при кризи

Според E. James и L. Wooten (2005), кризисното лидерство изисква интегриране на умения и способности, които да позволят на лидера да планира, да реагира и да се учи от кризисни събития. Това са следните умения и способности:

1) Изграждане на доверие. Това включва необходимостта служителите да се чувстват сигурни в работна среда и с хората, с които си взаимодействат. От съществено значение е клиентите да имат вяра в продуктите и услугите, предоставяни от организацията. Мениджърите трябва да създадат среда на доверие, която обхваща цялата верига на доставки и включва всички аспекти на бизнеса, в които могат да възникнат кризи. За изграждане на доверие трябва да се комуникира открито и честно. Изграждането на доверие включва и управление на очакванията от другите. Авторите препоръчват кризисните мениджъри да изградят основа на доверие, която да подготвя организацията за трудни ситуации. Според тях, ръководството по време на криза е основен фактор за организационен успех след нея.

2) Създаване на нов начин на мислене. Предизвикателство пред мениджърите е формиране на нов, по-широкообхватен начин на мислене и разширена компетентност.

3) Идентифициране на уязвимите места. Необходимо е мениджърът да предвиди възможните кризисни сценарии. Преди всичко трябва да обмисли и планира очевидните и по-малко очевидни заплахи.

4) Изготвяне на разумни и бързи решения. Традиционните подходи към вземането на решения включват събиране на информация, генериране на алтернативи, оценка на тези алтернативи и вземане на решение. Според проучвания, при бизнес кризи някои лидери не приемат традиционното вземане на решения. Вместо това, по време на кризисна ситуация има тенденция мениджърите да разчитат на съвети на експерти или на служители, които имат специализирани познания.

5) Предприемане на смели действия. Смелостта се оценява като важна компетентност и желана черта за бъдещи лидери. По време на криза, обаче, има неяснота, свързана с кризисната ситуация и нейния предстоящ резултат. В повечето случаи мениджърите се опитват да противодестват на този риск, като са консервативни в отговора си. От друга страна, понякога се налага вземане на решения и приемане на поведение, което изисква смелост, наложена от ситуацията. Така успешните кризисни решения се задвижват от креативността и смелостта на мениджъра.

6) Обучение за насърчаване на промяна. Дейностите по управление на кризи са важен компонент на цялостното кризисно лидерство. Въпреки това, организациите, които желаят да постигнат висока степен на репутация признават, че тези дейности са недостатъчни за създаването на успешна организация. Това е така, защото кризисното ръководство е процес. Това е способността да се демонстрира основният набор от поведения в динамична среда.

Релацията между лидерски компетенции и етапи на управление на кризи, е представена на фигура 3 (Wooten, James, 2008, p. 353).

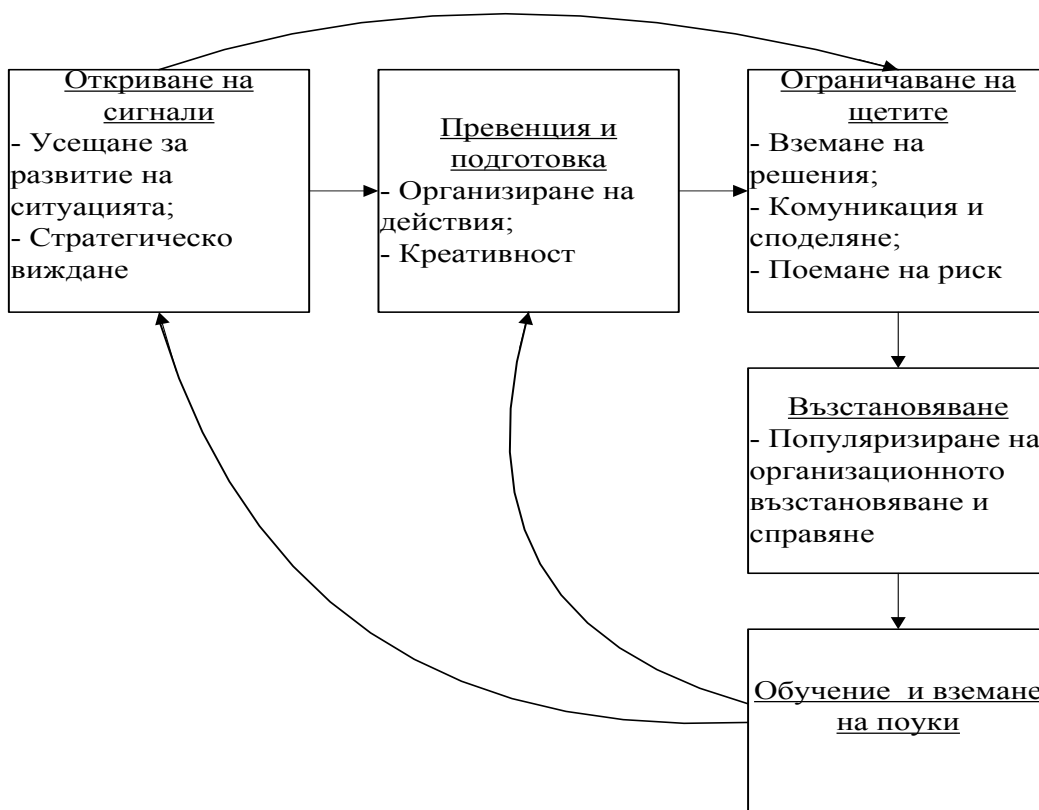
Според R. Fleming и F. Zhu (2017), конкретните действия, които мениджърите могат да предприемат по време на различните етапи на управление на криза, са представени в таблица 3.

Кризисните мениджъри играят важна роля в успеха на всяка организация. Както организационната позиция, така и управленските умения им дават възможност за управление на кризи. Ангажираността им в дейностите по управление на кризи са от съществено значение за подготовка на организацията за справяне с кризисни ситуации.

Успешното лидерство в кризисна ситуация зависи от много фактори, сред които са (Ряховская, 2011, с. 272):

- очакванията и нуждите на служителите;





Фигура 3. Компетенции при кризи

- структурата на екипа и спецификата на ситуацията;
- историята на организацията;
- опитът на кризисния мениджър;
- психологическият климат в екипа;
- личните характеристики на служителите;
- условията за вземане на решения;
- степента на съответствие със стила и характеристиките на личността на мениджъра на екипа.

### Заключение

В обобщение може да се каже, че успешното управление на организационните кризи зависи от поведението на кризисния мениджър, който подкрепя екипа за реализиране

на знания и създаване на стратегии за решаване на кризи. В настоящото изследване, представените рамка и модел на управленски компетенции биха били полезни за мениджърите във всяка една организация за справяне с кризисни ситуации и ефективно управлението на кризи. Посочените конкретни действия по време на различните етапи на кризата са предпоставка и възможност мениджърите да предприемат по-ефективни стъпки за справяне с нея. Обоснована е релацията между лидерски компетенции и етапи на управление на кризи.

Международният опит показва, че кризисното лидерство изисква интегриране на умения и способности, които да позволят на лидера да планира, да реагира и да се учи от кризисните събития.



Таблица 3. Действия на мениджъра през различните етапи за управление на организационни

Превенция, преди кризата	Подготовка за криза	Работа по време на криза	Възстановяване от криза
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ангажираност с непрекъснато екологично сканиране;</li> <li>- приемане на проактивна стратегия на управление;</li> <li>- демонстриране на лидерство.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ранно откриване на сигнали за криза;</li> <li>- подготвеност с планове;</li> <li>- обучение на служителите и разбиране на ролите и отговорностите;</li> <li>- подготвени въпроси и стратегии за кризисни комуникации;</li> <li>- очертаване на комуникационните роли;</li> <li>- оценка на риска.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отговорност за ефективно изпълнение на ролите и отговорностите, определени в плана;</li> <li>- мотивиране на служителите;</li> <li>- разполагане с ресурси за успешна работа;</li> <li>- определяне на комуникационните роли и дейности;</li> <li>- насочване на кризисната комуникация към положителен имидж на организацията след криза;</li> <li>- предоставяне на служителите на пълна, точна, навременна и професионална информация за ситуацията;</li> <li>- участие в пресконференции, интервюта и медийни съобщения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- цялостен преглед на кризата;</li> <li>- откриване на причините за криза;</li> <li>- определяне на начините за реагиране;</li> <li>- съсредоточаване върху адекватността на плана, политиките и процедурите;</li> <li>- преглед за правилно изпълнение на плана, политиките и процедурите;</li> <li>- пълен преглед на информацията и източниците;</li> <li>- преглед на Интернет и социалните медийни платформи по време на кризата;</li> <li>- признаване на целенасочените усилия на служителите за намаляване на кризата;</li> <li>- използване на концептуални умения и стратегически виждания за търсене на начини за превръщане на кризата във възможност за организацията;</li> <li>- извличане на поуки за бъдещи действия по управление на кризи.</li> </ul>

**Цитирани източници:**

Ряховская, А.Н., 2011. Зарубежная практика антикризисного управления: учеб. Пособие, Москва: Магистр, с. 272.

(Ryakhovskaya, A.N., 2011. Zarubezhnaya praktika antikrizisnogo upravleniya: ucheb. Posobie, Moskva: Magistr, s. 272)

Узунова, Ф., 1995. Менеджмънт на персонала. ТУ, Варна, с. 139.

(Uzunova, F., 1995. Menidzhmant na personala. TU, Varna, s. 139)

Федорова, А. Э, Ю. А. Токарева, 2017. Антикризисное управление персоналом организации. Учебное пособие, Екатеринбург, Издательство Уральского университета, с. 27-28.

(Fedorova, A. Э, Yu. A. Tokareva, 2017. Antikrizisnoe upravlenie personalom organizatsii. Uchebnoe posobie, Ekaterinburg, Izdatelystvo Uralyskogo universiteta, s. 27-28)

Чантов, В., 2012. Компетенции и компетентност (между знанието и моженето); Available at: <<https://www.researchgate.net/publication/300730531>>[Accessed 27 July 2019]

(Chantov, V., 2012. Kompetentsii i kompetentnost (mezhdz znaniето i mozheneto); Available at: <<https://www.researchgate.net/publication/300730531>>[Accessed 27 July 2019])

Angeleski, M., N. Gaberova, 2012. Crisis management – a new paradigm for the modern business. *International journal of economics and law*, Vol. 2, No. 6, p. 7.

Armstrong, M., 2010. Armstrong's essential human resource management practice. A guide to people management. London: Kogan Page Publishers.

Boin, A., P. t'Hart, 2003. Public Leadership in Times of Crisis: Mission impossible? *Public Administration Review*. Vol. 63, p. 544-553.

Devitt, K.R., E.P. Borodzicz, 2008. Interwoven leadership: the missing link in multi-agency major incident response. *Journal of Contingencies and Crisis Management*; 16(4).

Dunn, J., 2006. Strategic human resources and strategic organizational development: An alliance for the future. *Organizational Development Journal*, 24 (4), p. 69-77.

Fleming, R., F. Zhu, 2017. The Role of Corporate Management in an Effective Crisis Management Program. *Archives of Business Research – Vol. 5, No. 6.*

Eldakak, S., 2014. Leadership in Crises: The Ultimate Challenge, *Advances in Economics and Business* 2(6): p. 232-237.

Garcia, H., 2006. Effective leadership response to crisis. *Strategy and Leadership*, 34(1), p. 4-10.

Harrald, J. R., 1998. A Strategic Framework for Corporate Crisis Management. The International Emergency Management Conference (TIEMS '98) Proceedings. Washington, DC.

Herrera, M., 2011. Competencies of crisis managers; Available at: <<https://www.mha-it.com/2011/10/16/competencies-of-crisis-managers/>> [Accessed 27 July 2019]

James, E. & Wooten, L.P., 2005. Leadership as (un)usual: How to display competence in times of crisis. *Organizational Dynamics*, 34(2); Available at: <<http://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/Competence-in-Crisis-Wooten.pdf>> [Accessed 27 July 2019]

James, E., L., 2004. Wooten. Leadership in turbulent times: Competencies for thriving amidst crisis.

Katarzyna Szczepańska-Woszczyna, 2013. Managerial competencies in time of the crisis. *Forum Scientiae Oeconomia* Volume 1, No 2; Available at: <<http://www.wsb.edu.pl/container/FORUM%20SCIENTIAE/numer%202/forum-2-2013-art6.pdf>> [Accessed 27 July 2019]

PwC's Global Crisis Survey 2019: Crisis Preparedness as the next competitive advantage: Learning from 4,500 crises; <<https://www.pwc.com/gx/en/forensics/global-crisis-survey/pdf/pwc-global-crisis-survey-2019.pdf>> [Accessed 21 October 2019]

Wang, W., S. Belardo, 2005. Strategic integration: A knowledge management approach to crisis management. *Proceedings of the 38th Hawaii*

*International Conference on System Sciences*, Big Island, Hawaii: IEEE Computer Society, p. 252-260.

Wooten, L. P., 2005. Framing crisis management: A multiple lens perspective. Darden executive briefing series on crisis management. Charlottesville, VA: Darden Press, Batten Institute.

Wooten, L., E. James, 2008. Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), p. 353; Available at: < <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1523422308316450>> [Accessed 27 July 2019]

Wooten, L.P., E.H. James, 2004. When firms fail to learn: The perpetuation of discrimination in the workplace. *Journal of Management Inquiry*, 13 (1), p. 23-33.