

*Секція: Удосконалення управління персоналом та економіки праці в
сучасних умовах*

ВПЛИВ ЗМІН НА ПЕРСОНАЛ ТА ДІЯЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖЕРІВ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ПРОЦЕСУ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

Стахурська С.А.

*доцент кафедри менеджменту
Національного університету
харчових технологій*

Необхідність адаптації до змін зовнішнього середовища викликає потребу в здійсненні час від часу процесів реорганізації і, зокрема, реструктуризації. Це може проявлятися в скороченні або підборі оптимального розміру штатів, в спрощенні ієрархії, зміні стратегії, зміні культури, злитті і поглинанні, раціоналізації та зниженні витрат тощо. За нормальних умов розвитку реорганізація має здійснюватись в середньому один раз на три – п'ять років. Необхідність процесу реструктуризації незаперечна, але потрібно враховувати, що вона впливає на життя багатьох людей: і менеджерів, і персоналу.

Реструктуризація – це зміни, а отже персонал чинитиме їм в певній мірі опір. Завдання керівників полягає в забезпеченні здійснення робіт, готовності співробітників діяти в новій структурі, гладкого та своєчасного переходу від однієї системи до іншої. Тобто необхідно приділяти увагу одночасно як виконанню завдань, так і питанням роботи з людьми. Плани по здійсненню реструктуризації мають включати в себе не лише послідовність її проектного здійснення, але й плани зі спілкування із співробітниками, плани відбору, плани надзвичайних заходів щодо здійснення дій в критичних умовах.

Проблемою при адаптації співробітників до змін є відсутність бачення ними майбутніх напрямків розвитку та стратегії організації. При здійсненні будь-якої реструктуризації необхідно для кожного співробітника показати світле майбутнє, логічно його обґрунтувати, пов'язати зі стратегією та практичною роботою, виділити відмінності порівняно з попереднім досвідом і показати вигоди.

Задля вдалого здійснення змін важливо забезпечити процес постійного і вчасного спілкування. При цьому потрібно не обмежуватись лише спілкуванням електронною поштою, оскільки досить часто краще використовувати особистий підхід, який забезпечить більш емоційний характер встановлення взаєморозуміння. При наявності опору для працівників має бути більше доступу до людей, в яких є відповіді на важливі питання. Оскільки при змінах люди знаходяться в стресовому стані, вони практично припиняють чути, тому спілкуватись з ними краще безпосередньо, віч-на-віч. Потрібно бути готовим до відповідей на такі питання: яка мета реструктуризації, кого і як торкатимуться зміни, як це буде виглядати на практиці, який для цього потрібно пройти шлях, скільки це триватиме, як буде відбуватися відбір людей на нові посади, що чекатиме інших працівників, де шукати допомогу, яка нова структура, які нові ролі співробітників, як можна залучитись до даного процесу змін, чи буде забезпечене навчання та розвиток, як себе поводити в даній ситуації.

Спілкування потрібно прискіпливо планувати, визначати, як передавати потрібну інформацію відповідним людям прийнятним способом. Для цього мають бути розроблені спеціальні інструкції для менеджерів та чітко визначений план дій. Зміни будь-якої форми при реструктуризації викликають різні емоційні реакції. Але, якщо повідомлення буде індивідуалізоване, то людина швидше сприйме його позитивно. Особливо доцільними будуть індивідуальні повідомлення при особистій розмові чи на зборах, якщо зміни можуть несприятливо впливати на співробітників.

Процес реструктуризації є досить складним і довготривалим. Персонал при цьому зазнає не лише змін своєї діяльності, але й можливе і скорочення штатів, що посилює стрес. Це вимагає вчасного і вдалого управління людськими очікуваннями, а також використання різних систем підтримки. Існує проблема управлінської підтримки, яка пов'язана з тим, що менеджери також важко адаптуються до змін, деякі з них також втрачають роботу або самі

отримують нові посади, а це унеможлиблює надання ними підтримки працівникам під час змін.

У випадку скорочення штатів відбувається вплив на людей в короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективах. Це проявляється через різні почуття, які люди можуть виявляти або не виявляти, але вони впливатимуть на їх мотивацію. Вплив скорочення штатів на працівників може виявлятися в таких їх відчуттях: ненадійність робочого місця, несправедливість, недовіра та відчуття зради, депресія, стрес, втома, провина, загроза, сму́та, тривога, страх, шок, бажання, щоб усе якнайшвидше закінчилось. При проведенні скорочення штату в організації слід дотримуватись підходів, які запропоновані в моделі Ноера, і передбачають втручання менеджерів на чотирьох рівнях: правильне розуміння процесу, управління емоціями, орієнтація на майбутнє, впровадження змін. Основні ідеї Ноера наступні: управляти змінами на рівні задач і людей, приділяти увагу процесам і задачам, завантажувати задачами співробітників, використовувати нестабільність ситуації, щоб впровадити в організації ті структури, системи і процеси, які будуть підтримувати зміни в довгостроковій перспективі.

Література:

1. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями. - М.: Издательство "Добрая книга", 2006. – 360с.
2. Noer, D. (1993) Healing the Wounds: Overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations, Jossey-Bass, San Francisco, CA.