

ПРОБЛЕМИ КОМАНДНИХ ЗМІН ПЕРСОНАЛУ ПІД ЧАС РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

Стахурська С.А.
*доцент кафедри менеджменту
Національного університету
харчових технологій*

Основними причинами реструктуризації можуть бути зміна ринкових умов або конкуренція (раціоналізація або зниження витрат, скорочення або підбір оптимального розміру штату), прагнення до внутрішнього покращання (результативність чи ефективність, спрощення ієрархії), впровадження стратегії (зміна стратегії, злиття або поглинання, новий товар або послуга, зміна культури, перерегулювання ринку), рішення керівництва (зміна топ-менеджера), непередбачені або не заплановані зміни (внутрішня або зовнішня криза). Найоптимальнішим варіантом є такий, коли реструктуризація здійснюється у випадку зміни стратегії.

Реструктуризація досить часто впливає на команди: змінюється їх склад, з'являється новий лідер, нова мета. Потрібно встановити індивідуальні та командні ролі, пріоритети та обов'язки. При цьому необхідно вирішувати такі питання під час організаційних змін: втрата існуючих та поява нових посад та індивідуальних ролей, втрата членів команди та поява нових членів команди, поява нових цілей команди, поява нової стратегії організації або відділу, а також нового безпосереднього керівництва. Перераховані вище питання можуть викликати у команди або окремих її членів різні емоції, а також нові погляди на організацію, команду або на власну кар'єру.

Необхідно розвивати команди таким чином, щоб забезпечити зміну організації як можна швидше та ефективніше. Команда легше здійснює перехід, якщо буде орієнтована не лише на завдання, а й на гуманітарну сторону проце-

су. Вирішити ці проблеми можна шляхом використання чотирьохступеневої моделі згуртування команди, яка передбачає наступну послідовність дій: розуміння почуттів та цінностей один одного; з'ясування поточної роботи та встановлення пріоритетів; з'ясування майбутньої роботи і її напрямків, а також розставлення пріоритетів; ефективне функціонування даної групи як команди.

При забезпеченні розуміння почуттів та цінностей один одного членам команди необхідно визнати свій шлях, що призвів їх до нинішнього стану. Це означає, що потрібно поговорити про конкретних людей, команду в цілому, про інші важливі структури організації, а також про зміни, що призвели до нинішньої ситуації. Ці обговорення залежать і від масштабів змін, і від самої історії команди.

Для з'ясування поточної роботи та встановлення пріоритетів команда має зрозуміти існуючий рівень запитів і спільно задовольнити потреби клієнтів.

При визначенні майбутньої роботи і її напрямків необхідно в першу чергу розподілити та спланувати обов'язки членів команди, які забезпечать виконання широкої програми змін. Розподіл обов'язків необхідно здійснювати з урахуванням здібностей членів команди. Команді необхідно проаналізувати програму дій, впевнитись, що всі її зрозуміли, а також узгодити пріоритети, обов'язки та часові обмеження.

Ефективне функціонування даної групи як команди можливе за умови з'ясування ролей, динаміки, практичних сторін діяльності, фаз розвитку. Команда має зосередитись в першу чергу на тих сферах діяльності, де потрібні покращання.

Чотирьохступенева модель згуртування команди дозволить окремим людям та команді в цілому досягти значного розуміння практичних змін, а також способів управління необхідними перетвореннями.

Окрім чотирьохступеневої моделі згуртування команди для забезпечення вдалих змін доцільно використовувати підходи, які пропонує до змін команди Б. Такман (1965 р.), а саме процес здійснення командних змін під час реструктуризації можна звести до таких чотирьох етапів: формування, "бура", нормалі-

зація, діяльність. Основна сутність змін команди за Б. Такманом полягає в тому, що будь-яка команда проходить вищезазначені стадії розвитку в прагненні до ефективної роботи та досягненні цілей. На першій стадії (формування) команді необхідно поставити перед собою та вирішити ряд важливих питань: яка наша основна мета, яка структура допоможе нам її досягти, які наші ролі, хто керівник, як ми будемо працювати разом, як ми будемо ставитись один до одного, де межі команди. На перший погляд можна подумати, що всі ці питання вирішуються легко, але потрібно враховувати, що кожна людина реагує на зміни по-своєму, а при утворенні команди йдеться про пристосування конкретних людей до нових умов з урахуванням особливостей кожного. Члени команди погоджуються спілкуватися за правилами, які ні в кого не викликають заперечень.

Наступна стадія за Такманом – «буря»: люди приходять до спільної праці над вирішенням загальної задачі, при цьому команда намагається дати відповіді на питання першої стадії, тобто здійснюється певне тестування. Заперечення можуть бути такі: дана структура себе не виправдала, призначили керівника без досвіду роботи, не вдається ефективно працювати з новими людьми, відсутня підтримка інших членів організації, не зрозуміло чи варто добиватись поставлених цілей. Якщо успішно подолати стадію «бури», то формуються чіткі відповіді на фундаментальні питання першої фази, а також загальне розуміння цілей та ролей в команді. При цьому визнається роль керівника, кожен займає своє місце, всі усвідомлюють принцип дії команди.

Третя стадія (нормалізація) настає, коли команда визначається з деталями роботи та переходить до вирішення конкретних задач. При цьому як правило не приділяється увага фундаментальним питанням.

Остання стадія розвитку команди (дія) характеризується тим, що команда вже успішно пережила попередні три стадії, з'ясувала свої цілі, структуру та ролі, а також продемонструвала здатність змінюватися, вдосконалюватися та отримувати нові знання. Команда в змозі плідно працювати над поточною задачею, а також одночасно задовольняти індивідуальні та командні потреби.

Усі ці етапи передбачають встановлення певних задач та забезпечення їх вирішення шляхом взаємодії з людьми. На цих етапах необхідно враховувати такі головні чинники команди: цілі, ролі, процеси, відносини всередині команди, відносини між командами, врахування типології особистості, виділення ключових ролей та орієнтація організації. На кожному з чотирьох етапів моделі Такмана необхідно чітко визначати задачі (орієнтацію), а також обсяг робіт з людьми. На етапі формування доцільно виділити такі задачі: визначити причини змін та пов'язані з ними цілі команди, визначити ролі та обов'язки окремих співробітників та команди загалом, визначити потреби в командних процесах, встановити взаємозв'язки з іншими групами в організації, забезпечити відповідність між задачами команди і організаційними цілями змін. Робота з людьми на стадії формування передбачає забезпечення розуміння своїх та чужих ролей, встановлення правил командної роботи, визначення потреби в правилах спілкування з ключовими групами організації, досягнення балансу між визнанням ділової необхідності в змінах та індивідуальною реакцією на них.

На етапі «буря» стоять такі задачі: впевнитись в ясності причини змін та цілей команди, впевнитись в ясності ролей і обов'язків окремих співробітників і команди загалом, а також в тому, що команда узгодила причини, цілі, ролі і процеси; необхідно організувати процес спілкування з іншими групами організації та впевнитись, що структура команди, ролі і обов'язки відповідають запропонованим змінам та організаційному духу. Робота з людьми на стадії «буря» передбачає забезпечення певного рівня комфорту, необхідної підтримки, виділення сфери напруги в команді, перевірки рівня довіри і згоди, зняття напруги в команді, створення атмосфери безпеки для відкритого висловлення думок. Також необхідно забезпечити відданість цілям організації і діяльність відповідно до цінностей.

Для етапу «нормалізація» необхідне вирішення таких задач: проаналізувати просування команди до мети, а також ролі та обов'язки, командні процеси, відносини всередині команди та за необхідності внести поправки. Крім того слід проаналізувати рівень спільної роботи команд та за необхідності спланува-

ти переговори. Робота з людьми на цій стадії потребує оцінки змін, визнання досягнень, аналізу командних процесів та за необхідності – їх коригування, аналізу слабких та сильних сторін команди і усунення проблем.

На етапі «діяльність» потрібне вирішення наступних задач: оцінити прогрес в досягненні цілей команди (за необхідності внести поправки), проаналізувати ролі і обов'язки, розробити стратегію покращання, проаналізувати командні процеси і відносини всередині команди (можливе внесення поправок), розробити стратегії покращання. Робота з людьми зводиться до наступного: аналіз діяльності команди щодо досягнення цілі, аналіз індивідуальних ролей і структур та визнання досягнень і забезпечення розвитку, аналіз ефективності команди, визначення рівня ефективності команди, розроблення стратегії покращання, удосконалення відносин з іншими групами організації.

Література:

1. Камерон Э. Управление изменениями: Пер. з англ. // Э. Камерон, М. Грин. - М. : Издательство "Добрая книга", 2006. - 360 с.
2. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. // О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник - 2-е вид. доп. і перероб. - Львів: Національний університет "Львівська політехніка", "Інтелект-Захід", 2003. - 352 с.