

## ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ ПЕРЕБУДОВИ КОМПАНІЇ З ТОЧКИ ЗОРУ ТВОРЧОЇ РЕКОМБІНАЦІЇ

*В даній статті розглядається один з основних напрямків стратегічного розвитку компанії, а саме стратегія творчої рекомбінації. Обґрунтовано доцільність застосування зазначеної стратегії. Досліджено основні напрямки дії стратегії творчої рекомбінації компанії.*

**Постановка проблеми.** Коли перед компанією постає питання про необхідність трансформації підприємства, найчастіше вітчизняні керівники обирають шляхи, що, на перший погляд, видаються швидкими та легшими. І тоді на перший план виходить стратегія «краще зробити все заново, ніж щось переробити». Але, на нашу думку, перш ніж обирати подібні стратегії, необхідно проаналізувати можливість перебудови вже існуючих бізнес-процесів, оптимізації застарілої організаційної структури, або, наприклад, можливість відродження корпоративних цінностей тощо. Саме тому стратегія творчої перебудови, або, так званої, творчої рекомбінації (попередній аналіз наявних активів компанії та можливостей ними скористатися з подальшим звільненням компанії від негативного «баласту») здатна спрямувати керівника на раціональне використання здобутків компанії, і, відповідно, досягти необхідних перетворень з мінімальними втратами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема вибору стратегії перебудови компанії на сучасному етапі є однією з пріоритетних проблем, особливо в контексті глобальної економічної кризи. Даною проблемою займається багато як зарубіжних, так і вітчизняних науковців та практиків, однак залишається багато аспектів, які слід більш детально дослідити.

**Постановка задачі (цілі статті).** В даній статті розглядається один з основних напрямків стратегічного розвитку компанії, а саме стратегія творчої рекомбінації. Обґрунтовано доцільність застосування зазначеної стратегії. Досліджено основні напрямки дії стратегії творчої рекомбінації компанії. Проаналізовано кадрову піраміду компанії, визначено роль соціальних мереж для сучасних компаній.

**Основна мета статті.** Основна мета статті – обґрунтування доцільності використання творчої рекомбінації в процесі перебудови компанії, а також дослідження основних складових стратегії творчої рекомбінації компанії..

### **Викладення основного матеріалу.**

Зазвичай, будь-які революційні зміни в компанії супроводжуються масштабними кадровими перестановками. Яскравим прикладом може бути реінжиніринг в першій половині 1990-х., коли під гаслом «Процес повинен виконуватися мінімальною кількістю людей» крупні компанії Канади, Франції, Німеччини і США скорочували тисячі співробітників в такий спосіб намагаючись істотно скоротити витрати і підвищити свою ефективність. Але за декілька років

виявилось, що лише окремим учасникам реінжинірингової революції дійсно удалося досягнути поставленої мети, коли на більшості компаній радикальна перебудова позначилася далеко не найкращим чином [6].

На думку багатьох аналітиків реінжиніринг 1990-х не відбувся насамперед тому, що керівники власноручно запустили деструктивні процеси, які вже через декілька місяців почали приносити свої плоди. Підірваною виявилася довіра співробітників до компанії, яка формувалася роками і навіть десятиліттями. Сильного удару було завдано по соціальному фактору. Інакше кажучи, відразу виявилися зруйнованими особисті взаємини, об'єднуючі як співробітників компанії, так і співробітників з клієнтами (ключові співробітники підрозділів продажів звільнялись, а новим не завжди вистачало досвіду та вмінь утримати клієнтів). Порушення корпоративного устрою, що склався, призводило до посилювання формальних правил і процедур. Зрозуміло, що люди, які зіткнулися із загрозою звільнення, прагнули уникнути ризиків. Наслідком всіх цих чинників (зокрема, негативних наслідків масштабного звільнення) було падіння ефективності бізнесу в цілому [2].

Звичайно, не можна казати про масштабні скорочення, як про загрозу та невиправдані засоби перебудови компанії: в ряді випадків вони є абсолютно виправданими та необхідними. Наведений вище приклад є ілюстрацією того, як може позначитися на ефективності бізнесу підхід «Великі зміни – численні скорочення». Інколи звільнення одного менеджера тягне за собою цілий ланцюг кадрових перестановок, і компанія позбавляється найціннішого — знань і досвіду окремих людей. Потім доводиться наймати і навчати нових співробітників, які незабаром розчаровують керівників (не справляються із змінами). І така низка скорочень смикається в коло...

Проте кадрові зміни можуть виявитися менш хворобливими і конструктивнішими, якщо підійти до них з позиції творчої рекомбінації.

Отже, рекомбінація (від грец. та лат. *combinatio*, поєднання) — це певне нове поєднання і нові взаємозв'язки окремих складових організації, які ведуть до якісної зміни її зовнішності. Основою будь-якої компанії є насамперед її співробітники, який володіє певними знаннями, здібностями, досвідом, особливостями характеру, системою цінностей. І завдання керівництва полягає у тому, щоб визначити, які особисті якості і яких саме співробітників можуть виявитися корисними при проведенні змін.

До негативних наслідків масштабних звільнень можна віднести наступні:

- підірвання довіри і лояльності співробітників до компанії;
- руйнування особистих взаємин між співробітниками компанії;
- взаємин між співробітниками і клієнтами;
- порушення устрою компанії;
- зниження передбаченості дій співробітників;
- посилювання правил і процедур;
- різкий спад творчої активності співробітників;
- послаблення взаємодії між окремими структурними підрозділами компанії;
- руйнування організаційної культури, що склалася;
- зменшення числа інноваційних ідей і вирішень;

- зростання опору змінам;
- активізація окремих угруповань усередині компанії, що ведуть боротьбу за свої інтереси;
- прагнення уникнути будь-яких ризиків;
- зростання обережності при ухваленні рішень;
- зростання кількості міжособистісних конфліктів;
- погіршення психологічного стану окремих співробітників (тривога, песимізм депресія тощо), а також спільного морального клімату в організації;
- зниження упевненості людей в собі;
- виникнення труднощів при виконанні звичайних завдань;
- падіння продуктивності праці.

І тут постає питання: чи зможе людина «вжитись» в нову роль і що можуть зробити керівники, щоб полегшити процес адаптації?

На думку Л. Савицької корисним може виявитися дуже простий інструмент — трирівнева кадрова піраміда (рис. 1)[2].



**Рис.1. Кадрова піраміда**

Верхній шар піраміди – це знання та досвід. Якщо менеджер прагне і здатен до навчання, то після проходження курсу навчання, він отримає необхідні додаткові знання.

Набагато складніше змінити те, що знаходиться на середньому рівні піраміди — поведінка

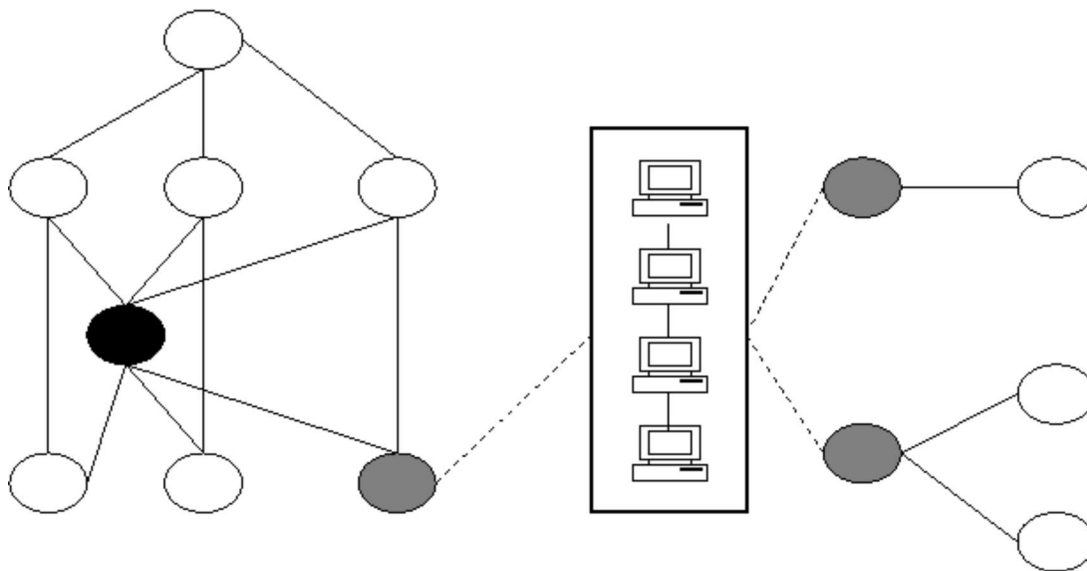
людини на роботі і мережеві контакти. Мається на увазі відношення людини до роботи, спосіб взаємодії з людьми, що її оточують, враження, яке вона справляє на людей, і те, як вони її сприймають. Все це формується впродовж практично всього свідомого життя людини і підкріплюється явними і негласними нормами поведінки, які домінують в робочому середовищі. Якщо нова посада вимагає від менеджера абсолютно іншої поведінки, то, швидше за все, вона йому не підійде. Втім, можливо, буде потрібне лише часткове коректування способу поведінки, наприклад, комунікативного стилю. І тут знадобиться індивідуальна форма навчання (так звані наставництво, коучинг або менторство).

Ще одна складова середнього рівня піраміди — доступ до соціальних мереж. Практика показує, що просто передати новому менеджеру контакти, які вже напрацював один з керівників компанії, замало; необхідно допомогти завоювати довіру, навчити тонкощам взаємодії з партнерами.

Соціальні мережі є в кожній компанії. Найчастіше вони формуються стихійно, інколи, неформальні мережі виникають внаслідок того, що формальна організаційна структура влаштована так, що просто заважає людям з різних підрозділів ефективно взаємодіяти. По мережах поширюються і інформація, і знання, і плітки. Мережі відкривають або блокують доступ до ресурсів. Одні керівники не обертають на наявність мереж зовсім жодної уваги; інші — намагаються їх ліквідувати (і найчастіше з вельми змінним успіхом). Але у вигравші залишаються ті, кому вдається використовувати ці мережі для проведення реальних змін.

Соціальні мережі, також, можуть використовуватись для дослідження того, як взаємодіють компанії, характеризуючи багато неформальних зв'язків, які поєднують між собою представників керівництв, а також асоціації та зв'язки між окремими робітниками в різних компаніях. Ці мережі дають можливості компаніям збирати інформацію, утримувати конкуренцію, та, навіть таємно змовлятись про встановлення цін або політик.

Приклад схеми зв'язків в соціальних мережах зображено на рис. 2. В соціальній мережі зліва, співробітник, позначений чорним кольором, має найбільше зв'язків в середині своєї соціальної мережі. В ідеальній ситуації, він мав би бути керівником підрозділу або компанії. Співробітники, які позначені сірим кольором мають зв'язки із іншими соціальними групами, і можуть виступати в ролі передавачів інформації між мережами.



**Рис. 2. Типова соціальна мережа**

І останній рівень піраміди — це здібності людини, його система цінностей, властивості характеру. Спроби що-небудь змінити на цьому рівні в кращому разі виявляться безрезультатними, в гіршому — матимуть негативні наслідки. Навіть найкращі в світі наставники не перетворять людину, стриманої за своєю природою, в агресивного комунікатора. Перешкодою для подібної трансформації також можуть стати глибоко укорінені цінності. Так, людині, яка в своїй роботі більш всього цінує якісну складову, для того, щоб діяти під гаслом «мережевика» (головне не те, що ти знаєш, а кого ти знаєш), просто доведеться вступати у внутрішню боротьбу з самим собою. Тому, зрозуміло, не варто чекати від такого співробітника результативних дій. І це означає, що для роботи, що вимагає не глибини професійних знань, а насамперед вміння швидко і легко знаходити спільну мову з людьми, налагоджувати і укріплювати контакти, він, швидше за все, не підійде.

Якщо керівник склав такий розгорнутий портрет своїх ключових менеджерів і фахівців, тоді йому набагато легко визначити, хто буде корисний для компанії в нових умовах, а хто — ні, і які характеристики окремих співробітників можна поєднувати щоб досягти мети змін.

Ще однією зі складових рекомбінації є питання культури компанії (корпоративної культури). Керівникам, що готові до рішучих кроків, рекомбінація дає можливість радикально змінити корпоративну культуру і методи роботи: співробітники усвідомлюють необхідність змін, і протидія їм слабшає. Далекоглядні лідери саме тоді можуть перебудувати всю систему влади, довести величину організації до оптимального розміру, впровадити сильнішу культуру ефективності і рішуче відмовитися від застарілих догм (рис.3)[1].



