

КАДРОВАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ПРОЦЕССОВ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

О.Е. Каштанова, С.В. Пронина

Нижегородский государственный университет

В статье раскрываются вопросы взаимосвязи процессов реструктуризации предприятий и кадровых изменений, их сопровождающих. Авторами предлагается и подробно рассматривается «Программа кадрового обеспечения структурных преобразований с выделением этапов и детальными характеристиками каждого».

Последнее десятилетие прошедшего столетия в практике хозяйствования российских предприятий можно охарактеризовать как этап активных структурных преобразований. В качестве причин такого рода процессов можно выделить сложившиеся объективные предпосылки в экономической жизни государства и появление новой нормативной базы по либерализации реформирования хозяйствующих субъектов. Предложены различные пути реализации нововведений: либо путь изменений внутреннего содержания системы управления предприятием, либо путь изменений внешнего состояния предприятия. По нашему представлению, структурную связь между появившимися в ходе реформ понятиями можно представить следующим образом.

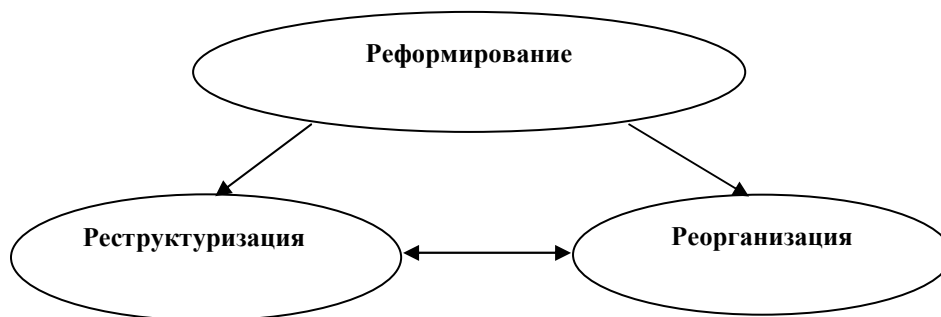


Рис. 1. Взаимосвязь понятий, раскрывающих процессы преобразований на предприятиях

Главным фактором успешной реализации программы реструктуризации предприятий можно назвать эффективное использование качественного потенциала персонала реформируемого предприятия, так как именно от способностей персонала зависит успех проводимых преобразований. Управление персоналом осуществляется на основе синтеза техники управления, системы стимулирования и внутренней мотивации каждого работника. При разработке мероприятий по кадровой перестройке реструктуризируемого предприятия необходимо учитывать не только приемы и методы кадрового менеджмента, но иметь представление о практической психологии и психологии управления, так как в социуме всегда будет существовать сопротивление любым преобразованиям. Преодолеть его с наи-

меньшими потерями можно лишь заинтересовав самих работников в проводимых преобразованиях, так как любые изменения в организации работник, как правило, напрямую связывает с преобразованиями в его личной карьере.

Одной из составляющих программы реструктуризации является «Программа кадрового обеспечения структурных преобразований», включающая в себя оценку кадрового потенциала и анализ личностных качеств каждого работника. С помощью этой программы возможна корректировка генеральной программы реструктуризации в обеспечивающей ее части. Реализация «Программы кадрового обеспечения реструктуризации» может проходить в несколько этапов.



Рис. 2. Этапы программы кадрового обеспечения структурных преобразований

Целью первого этапа программы является определение места каждого работника в существующей структуре организации с учетом его возможностей и стремлений. Участие работника в преобразованиях может выражаться как в форме расширения его профессиональных навыков и их усовершенствования, так и путем изменения направления деятельности работника. Область обследования (кадрового мониторинга) ограничивается вопросами:

- оценка реальных достижений сотрудника организации в настоящей работе,
- анализ его неудач в настоящей работе,
- сильные стороны работника, проявляемые им на данном рабочем месте,
- недостатки работника, усложняющие его работу на данном месте,
- анализ новых навыков, приобретенных им на данном рабочем месте,
- выбор вариантов обучения или видов профессионального совершенствования, способных помочь работнику в повышении эффективности его деятельности.

Процедурами проведения мониторинга могут быть выбраны анализ достоинств, недостатков, возможностей и препятствий персонально по каждому работнику. Результатами могут стать определение проблемных сторон каждого сотрудника, мешающих ему как в достижении личного успеха, так и в накоплении общехозяйственного результата. Механизмом реализации первого этапа может быть выбран вариант, когда работнику предлагается составить список своих достоинств, недостатков, возможностей и препятствий в развитии личной карьеры, тем самым аналитик получает возможность взглянуть на работника со стороны и сформулировать более объективные выводы о его личностных качествах.

Второй этап включает в себя разработку мероприятий по продвижению или ротации сотрудника внутри организации, вызванные структурными изменениями. На этом этапе следует принимать во внимание личностное умение и желание работника участвовать в процессах самосовершенствования, взаимодействия с коллективом и развития командного духа, в процессах демонстрации своих способностей. В результате второго этапа составляется календарный план проводимых мероприятий.

В результате реализации программы реструктуризации предприятий продвижение работников по служебной лестнице с учетом их технических и психологических навыков и умений неизбежно. Поэтому на третьем этапе при планировании кадровых изменений следует учитывать, на каком этапе жизненного цикла профессиональной деятельности находится сейчас работник. Напомним, что учеными определены пять этапов, которые проходит каждый сотрудник за период своей профессиональной деятельности.

В начальной точке карьерного роста работник представляет собой технический авангард, который все свое время отдает собственной работе. На второй ступени профессионального роста формируется менеджер первого уровня управления с определенной долей ответственности как за выполнение технической работы, так за административные мероприятия по организации людей. Третий этап характеризуется административным ростом работника до уровня менеджера среднего звена, львиную долю времени которого занимает организация деятельности других работников и выполнение административных задач. Работник, стоящий на третьей ступени, практически не имеет времени на самостоятельное выполнение работы. Третий этап можно обозначить как административный этап карьерного роста. Заместитель руководителя — представитель четвертой ступени карьерного роста — административной работой уже не занимается. Он освобожден от технических задач и целиком занимается управлением и распределением обязанностей других людей. В конечной точке кривой карьерного роста работник достигает наивысшего уровня и по возможностям, и по ответственности, становится управляющим, практически все свое время посвящая управлению людьми и определению стратегии организации.

Основополагающими критериями выбора кадровых изменений должны стать способность исполнителя к саморазвитию и его профессиональная активность. Работники, не боящиеся самосовершенствования, стремящиеся к расширению профессиональных навыков, а не просто выполняющие текущую техническую работу, сумевшие подчинить свою деятельность общим целям организации, должны стать основой кадровых изменений.

Четвертый этап требует от руководителей активного привлечения новых сотрудников. Для удовлетворения потребностей необходимо, во-первых, в максимальной степени использовать внутренние ресурсы предприятия, во-вторых, привлекать новых работников извне и, в-третьих, проводить фундаментальную целевую подготовку специалистов в профильных высших учебных заведениях. Синтез трех вариантов позволяет закрепить кадровый ресурс преобразуемого предприятия и усилить влияние человеческого фактора в преобразованиях. На четвертом этапе проводятся следующие мероприятия:

- обучение, подготовка и переподготовка персонала,
- привлечение экспертов и самих работников к осуществлению внутренних проектов организации,
- постоянное информирование сотрудников о планах организации и ежегодный отчет о достигнутых результатах,
- непрерывный контроль совместимости задач с профессиональным уровнем исполнителей,
- организация лекционных курсов, семинаров, тренингов и круглых столов по обсуждению материалов научных журналов, отраслевых бюллетеней и книг по проблемам предприятия.

Пятый этап — это переход от активного внедрения Программы к реализации кадровой политики организации. Предполагается, что на данном этапе окончательно должно быть преодолено сопротивление персонала инновациям, полностью сформирована конкурсная основа замещения должностей и создана система мотивации и стимулирования. Основная цель пятого этапа — стабилизация и сохранение наиболее полезных и ценных сотрудников, создание профессиональной основы, кадрового потенциала, команды организации, ориентированной на долгосрочную и перспективную работу.

Нам видится, что предлагаемые этапы программы кадрового обеспечения структурных преобразований помогут не только сократить сроки реализации организационных нововведений и потери от них, но и придать организации новый качественный уровень.