

УДК 658.012

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОХРАНЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В ПРОЦЕССЕ ЕГО РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

© 2010 г.

С.В. Пронина

Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского

ProSwet5@yandex.ru

Поступила в редакцию 27.05.2010

Рассматриваются особенности психологического и организационного регулирования процессов сохранения конкурентоспособности предприятия в период инновационных преобразований. Выделяются общие моменты организационной работы адаптации персонала к новым механизмам управления. Предлагается модель повышения конкурентоспособности предприятия в период реструктуризации.

Ключевые слова: реструктуризация, инновационные преобразования, эластичность организационной структуры, организационно-психологические аспекты реструктуризации.

В настоящее время практически все предприятия стоят перед необходимостью обновления технологической базы производства, улучшения качества продукции и расширения рынков сбыта. Решение этих задач неизбежно требует проведения активной инновационной политики и разработки конкурентной стратегии. В их основе лежат структурные изменения всех сфер деятельности предприятия и работа по формированию предпосылок адекватного восприятия новых процессов всеми субъектами, являющимися участниками процессов реструктуризации. Рассмотрим особенности психологического и организационного регулирования работ по сохранению конкурентоспособности предприятия в процессах инновационных преобразований.

В современных условиях, которые отличаются ускорением темпов технико-технологического обновления производства, среди актуальных следует выделить проблему эластичности организационной структуры управления предприятием¹. Наиболее часто идея организационных изменений исходит от первых лиц компании. Однако даже объективно назревшие изменения зачастую встречают активное сопротивление, как со стороны рядовых сотрудников, так и со стороны руководителей среднего уровня, так как управление персоналом в период реформирования компании имеет ряд особенностей:

– концентрация усилий кадровой службы на ключевой функции управления поведением персонала в текущей производственной деятельности;

– управление вновь формируемой профессиональной структурой и составом кадров;

– управление качеством профессиональной деятельности сохраненного состава.

Проводниками идей реструктуризации в компании являются не только руководители высшего звена управления, которые, собственно, и стоят у истоков всех перемен, происходящих в организации, – ими могут стать и сотрудники службы управления персоналом. Успех реструктуризации и эффективность самой системы управления конкурентоспособностью организации в изменяющихся условиях будет зависеть от того, насколько полно и детально проработана стратегия реформирования, а также насколько точно проинформированы о целях и задачах преобразований руководители среднего звена и рядовой персонал.

Основная нагрузка в процессах реструктуризации предприятия ложится на кадровую службу организации. Поэтому, разрабатывая стратегию сохранения конкурентоспособности предприятия, следует понимать, что кадровая служба призвана обеспечить готовность персонала к реструктуризации, а ее усилия должны быть сконцентрированы на ключевых функциях, которые сгруппируются по трем направлениям (рис. 1).

Область внимания кадровой службы на данном этапе развития предприятия формируется проблемами адаптации персонала к проводимым изменениям. Если принять, что адаптация (от лат. *adaptation* – приспособление) – это процесс привыкания человека к



Рис. 1. Направления работы кадровой службы по сохранению конкурентоспособности предприятия в период его реструктуризации

условиям окружающей среды, то в условиях ограниченного временного фактора реструктуризации, эффективно реализуемой за короткое время с минимальными потерями и ресурсами, можно ввести понятие экспресс-адаптации. Характер работы, методология и механизм реализации на предприятиях, подлежащих реструктуризации, на сегодняшний момент в научной литературе исследован недостаточно. Учитывая ритмы современного экономического развития, непостоянство внешней среды существования предприятий, всевозрастающих требований мировых стандартов к производству и сбыту, поиску новых конкурентных преимуществ хозяйствующего субъекта обозначенная проблема весьма и весьма актуальна.

Экспресс-адаптация персонала к новым условиям функционирования представляет собой одно из наиболее сложных явлений, поскольку, во-первых, предполагает усложненную адаптацию и, во-вторых, напрямую связана с сохранением конкурентоспособности предприятия в период его структурных изменений. Усложненная адаптация реализуется по двум направлениям: профессиональное (служебно-деловая), и социальное (служебно-деловая).

Профессиональная адаптация персонала включает обеспечение механизма привыкания к самостоятельной служебно-деловой деятельности (делегирование полномочий, создание цен-

тров ответственности). Итогом данного вида адаптации является профессионализация работников.

Социальная адаптация призвана обеспечить привыкание работников к новым условиям общения в коллективе с учетом специфики принятой на этом предприятии служебно-деловой этики и корпоративной культуры. Итогом данного вида адаптации является социализация работников.

Общим итогом адаптации является формирование и последующее развитие профессионального коллектива. А способность работника успешно адаптироваться к новым условиям работы в значительной степени влияет на эффективность деятельности предприятия и его конкурентоспособность на рынке.

Успех работы будет зависеть от умелой поддержки высшего руководства предприятия, которое должно организовать не только последовательное информирование работников о целях, задачах и направлениях реформирования компании, но и подготовить ответы на основные вопросы, сопутствующие реструктуризации в перспективе. Такими вопросами могут стать:

- Сохранится ли должность каждого работника?
- Какая будет при этом зарплата?
- С кем работнику придется работать в будущем?
- Кто будет новым руководителем?

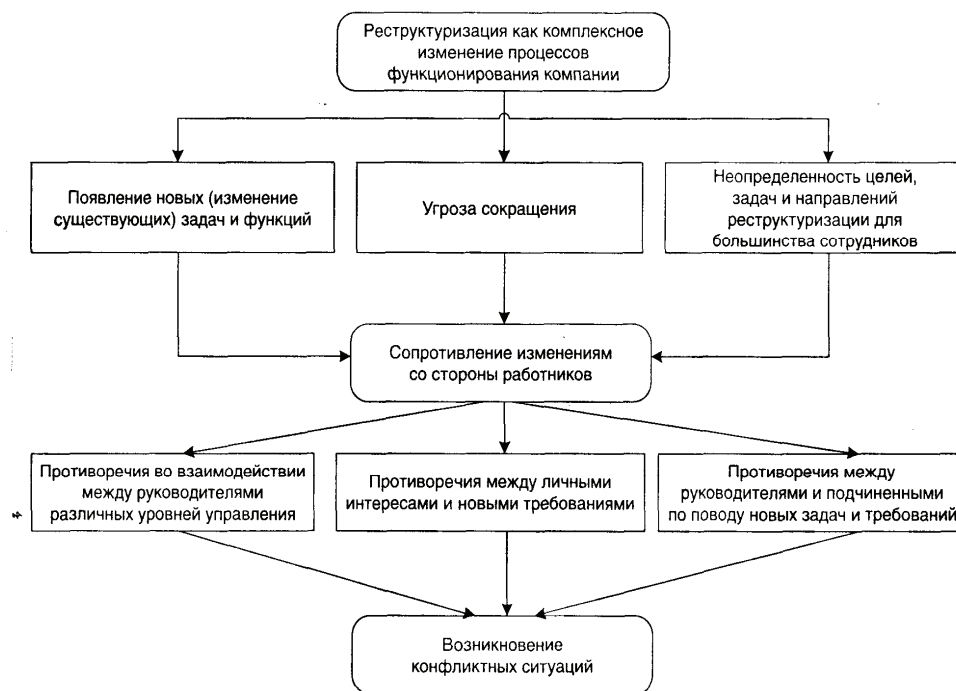


Рис. 2. Основные направления снижения конкурентоспособности предприятия в процессе реструктуризации

– Какова дальнейшая перспектива профессионального роста ?

Задержка ответов приводит к работе предприятия «вхолостую», когда фактическая производительность, в особенности инженерно-технических работников, стремится к нулю. Такую закономерность условно можно назвать синдромом неизвестности, устранение которого возможно путем своевременного, грамотного и энергичного вмешательства в управление персоналом. Такую работу можно обозначить как антикризисное реагирование. Исключительно важно, чтобы такое реагирование на деле – в каждом конкретном случае – оказалось и своевременным, и грамотным, и энергичным.

Своевременность реагирования направлено на локализацию недовольства персонала в процессе реструктуризации и обеспечивается прежде всего готовностью руководителей предприятия к подобным действиям.

Грамотность же предполагает подкрепление каждого решения соответствующими правовыми нормами в рамках действующего российского трудового законодательства.

Энергичность достигается четким функционированием системы управления и его ресурсами, из которых человеческие являются важнейшими.

Без грамотно выстроенного внутреннего PR практически невозможно спрогнозировать аде-

кватность восприятия работниками благих целей реформ и реализации конкурентной стратегии. Даже лояльный к предприятию сотрудник может принять предложение конкурента и уйти пусть даже на такой же компенсационный пакет, но в стабильную компанию. Поэтому именно стабильность и гарантии каждому должно обеспечить руководство предприятия, если хочет удержать высококвалифицированных специалистов в будущем, следовательно, сохранить конкурентоспособность компании.

Помимо синдрома неизвестности, руководство реструктурируемой компании должно быть готово к проблемам утечки квалифицированного персонала, потере популярности руководителей и конфликтам внутри организации. Эти проблемы являются следствием неопределенности, возникающей в компании на стадии реформирования.

Основным источником происходящих изменений в компании и причиной ухудшающегося положения предприятия становится, по мнению рядовых сотрудников, топ-менеджмент. Причем персоналом может негативно оцениваться как малейшее изменение привычного порядка выполнения работ, так и стратегическая направленность развития.

Кроме того, ломаются устоявшиеся традиции, правила, в частности в сфере профессионального роста, планирования карьеры, в какой-то мере разрушаются сложившиеся взаимодей-

ствия между структурными подразделениями. Каждая служба, опасаясь сокращений, начинает работать исключительно на себя, что приводит к возникновению нездоровой атмосферы в коллективе. Термин «реструктуризация» почему-то оказывается синонимом словосочетания «сокращение персонала». Но даже в случае, когда сокращения не происходит явно, его потенциальная угроза создает дополнительную напряженность в производственных отношениях и накладывает негативный отпечаток на социально-психологический климат в коллективе.

На рис. 2 показаны направления, приводящие к потере конкурентоспособности предприятия, но тесно связанные с реструктуризацией. Они порождают внутреннее сопротивление сотрудников изменениям, что, в свою очередь, порождает противоречия между различными группами интересов или между различными должностными лицами. Все эти противоречия, не разрешенные заблаговременно, могут привести к возникновению и развитию конфликтных ситуаций. Чтобы их избежать, необходима профилактическая работа по предотвращению или преодолению сопротивления сотрудников изменениям на всех уровнях управления персоналом. Набор таких мероприятий может сформировать отдельный блок программы укрепления конкурентоспособности предприятия.

Таким образом, на службу управления персоналом в период реструктуризации ложится основная нагрузка по преодолению сопротивления реформированию и формированию созидательной атмосферы в коллективе. Для этого предлагается в составе подразделения по управлению персоналом выделить самостоя-

тельное направление работ по формированию общественного мнения (управлению поведением сотрудников), что в итоге обеспечит рост эффективности функционирования предприятия и заложит основы формирования системы управления конкурентоспособностью организации в периоды ее реструктуризации.

Примечания

1. Эластичность организационной структуры – подвижность (динамичность) изменения организационной структуры в соответствии с требованиями изменившихся условий производства.

2. Конкурентоспособность предприятия – качественная характеристика предприятия, отражающая полное соответствие функционирования предприятия требованиям рыночных условий хозяйствования и потребителей. Она отражает баланс между степенью удовлетворенности покупателей и возможностью сохранения интересов самого предприятия. Величина может существенно меняться под воздействием не только внешних, но и внутренних факторов. Именно конкурентоспособность является основой выживания в жестких условиях рынка.

Список литературы

1. Баринов В.А. Антикризисное управление: Учеб. пособие. М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2005. 488 с.
2. Демин Ю.М. Управление кадрами в кризисных ситуациях. СПб.: Питер, 2004. 219 с.
3. Жарковская Е.П., Бродский Б.Е. Антикризисное управление: Учебник. М.: Омега-Л, 2005. 357 с.
4. Кован С.Е. Теория антикризисного управления предприятием: Учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2009. 160 с.
5. Локтионов М.В. Системный подход в менеджменте. М.: Генезис, 2000. 288 с.

ORGANIZATIONAL AND PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF MAINTAINING ENTERPRISE COMPETITIVENESS IN THE PROCESS OF ITS RESTRUCTURING

S.V. Pronina

The author considers some peculiarities of psychological and organizational regulation of the processes of maintaining enterprise competitiveness in the period of innovative transformation. A number of general issues of organizational work aimed at adaptation of the staff to new management mechanisms are identified. A model for increasing competitiveness during the period of restructuring is proposed.

Keywords: restructuring, innovative transformations, elasticity of the organizational structure, organizational and psychological aspects of restructuring.