

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION  
UNITED NATIONS ECONOMIC COMMISSION FOR EUROPE

## REGIONAL FORUM

# “Social Aspects and Financing of Industrial Restructuring”

26 and 27 November 2003, Moscow, Russian Federation

Topic 4. From job security to employment security: Creating  
new employment opportunities

Raising the Professional Level of Workers as a Means of Restructuring

By Mr. Dmitri JHDANOV – Chief of Consulting Department, Academy of  
National Economy under Government of Russian Federation,  
Graduate School of Corporate Management

Russian Federation

(This paper is being circulated by the secretariat as received from the author)



UNITED NATIONS

# **Повышение профессионального уровня работников как путь ускорения реструктуризации**

Жданов Д.А. - ЦЭМИ РАН,  
Коробейникова С.В. - ВШКУ АНХ при Правительстве РФ

Повышение квалификации работников позволяет решить одну из традиционных проблем, доставшихся крупным российским предприятиям от периода социалистического развития - отсутствие рыночного менталитета у работников, частое непонимание ими места своего предприятия на рынке и собственной роли в компании с учетом рыночных тенденций. Отсутствие инициативности работников при подготовке, выборе и осуществлении текущих управленческих решений это проблема, связанная не только с инертностью менеджмента, но и с недостаточной профессиональной подготовкой управленческих работников всех уровней, отсутствием у них уверенности в своих силах и понимания приоритетности проблем и способов санации предприятия.

Рассмотрим далее особенности реструктуризации отечественных предприятий, влияние на ее проведение профессионального уровня работников компании и возможные пути повышения последнего.

## **1. Особенности реструктуризация отечественных предприятий**

Реструктуризацию предприятия можно рассматривать как приведение структуры предприятия, механизмов взаимодействия с рынком и внутренних процессов в состояние, способствующее максимально эффективному достижению целей предприятия.

На практике структура российских предприятий часто не оптимальна: потребности рынка не отслеживаются, внутренние взаимодействия противоречивы, управление неэффективно. Такое положение объясняется отсутствием у руководителей управленческого опыта и знаний об эффективных методах работы на рынке, быстрым изменением экономической ситуации.

Эффективность предприятия лишь в слабой степени зависит от формальной структуры. Любая “идеальная” схема сама по себе не гарантирует качество работы. Отдельные функции могут выполняться персоналом профессионально и инициативно, либо нет - и тогда не существенно, заложены они в формальную схему, или не заложены. Неоптимальная структура часто способна приносить прибыль и обеспечивать выживание предприятия, поэтому и сохраняется в неизменном виде до наступления кризиса. В российских условиях решение о реструктуризации предприятия часто принимаются руководством на фоне угрожающего нарастания проблем, реструктуризация при этом рассматривается как панацея, от нее ждут чуда.

В общем случае необходимость в структурных изменениях на предприятии возникает при существенных изменениях рыночной ситуации, корректировке стратегий предприятия, при достижении этапа развития, когда существующая структура сдерживает дальнейший рост. В то же время стоит отметить, что проблемы, обусловленные конфликтностью целей предприятия, реструктуризация решить не способна.

Проведение реструктуризация, как правило, распадается на следующие задачи:

- анализ причин, приведших к необходимости реструктуризации, и оценка последствий отказа от реструктуризации
- обоснование целесообразности разделения предприятия, выделения производственно-коммерческих единиц, ликвидации убыточных подразделений, других организационных преобразований

- реструктуризация системы управления предприятием: изменение организационной структуры, налаживание управленческого учета, переподготовки персонала, изменение системы принятия и контроля исполнения управленческих решений,.

Результатом реструктуризации предприятия, может быть, в частности:

- Освобождение руководства от рутинных вопросов для решения стратегических задач.
- Сокращение непроизводительных расходов.
- Перегруппировка персонала, избавление от кадрового балласта.

Побочным эффектом реструктуризации может стать не только сокращение персонала, но и уход части дееспособного персонала из-за неприятия изменений. (Например, на предприятии с традиционно хаотичным управлением выстраивание иерархической структуры может перевести некоторых работников на нижнюю управленческую ступень). Оптимизация может сопровождаться и увеличением затрат: перераспределение функций, увеличение нагрузки персонала в некоторых случаях должны подкрепляться дополнительным материальным стимулированием.

Существует несколько способов помогающих руководству определить необходимость осуществления реструктуризации и принятия превентивных управленческих мер. Для этих целей можно использовать несколько подходов, например:

1. На основе отраслевых показателей. У конкурентов, использующих аналогичные стратегии, определяются затраты (численность персонала, средняя заработная плата, объем производства, наценка и т.п.) и доходы. Показатели сравниваются, значительное отставание в эффективности является предпосылкой проведения реструктуризации.

К сожалению, этот метод показывает лишь относительную оптимальность: если предприятие-конкурент неэффективно, “хорошие” собственные показатели ни о чем не говорят.

2. На основе внутренней информации. Определяется набором внутренних индикативов.

Этот метод не оценивает результативность взаимодействия предприятия с рынком. Например, если внутренние связи неэффективные, но скоординированные.

3. На основе внешней оценки. Предприятие может пригласить внешних специалистов для определения целесообразности реструктуризации и приоритетов ее осуществления. При этом оцениваются внешние и внутренние контакты предприятия, используются данные об эффективности из многих отраслей.

Данный метод также имеет ограничение: внешний специалист может быть заинтересован в участии в реструктуризации и, соответственно, в увеличении возможного заказа.

Осуществление реструктуризация с помощью внешних специалистов оправдано по нескольким причинам:

1. Для проведения реструктуризации необходима объективная оценка ситуации со стороны, собственный взгляд предприятия “привычен” и узок.
2. Результативность различных методов работы на рынке, сбора информации, технологии управления неизвестна предприятию, если эти методы не применялись им ранее.
3. Объем работ по реструктуризации предприятия значителен, самостоятельное проведение реструктуризации в ограниченные сроки маловероятно.

Участие специалистов помогает определить, какие функции и какими ресурсами должны выполняться предприятием для повышения его эффективности. Формальная структура корректируется, если ее изменение необходимо для внедрения нужных функций и обеспечения их качественного выполнения. Может осуществляться оптимизация информационных потоков, автоматизация, коррекция системы планирования, ввод новой системы стимулирования персонала, и т.д. При этом некоторые функциональные области предприятия могут не затрагиваться

оптимизацией, если их влияние на общую эффективность незначительно. Например, работа транспортной службы торгового предприятия может быть организована нерационально: слишком большой парк машин, частые ремонты, персонал незагружен и т.п. Но если транспортная служба выполняет поставленные задачи с приемлемыми затратами - ее оптимизация не всегда оправдана, т.к. затраты на реструктуризацию могут превысить получаемый эффект.

## 2. Пути повышения профессионального уровня работников

Как отмечалось выше качество и скорость разработки и реализации эффективной программы реструктуризации предприятия находится в прямой зависимости от уровня компетенции его управленческого персонала.

Повышения образовательного уровня работников осуществляется с помощью нескольких видов обучения, зависящих от количества обучающихся, затрат, сроков обучения и спектра программ. Это, например, может быть комплексная переподготовка высшего управленческого персонала по программам MBA, проведение обучения групп сотрудников компании непосредственно на предприятии по специальным программам, а также обучающее консультирование, при котором работники повышают свой теоретический и практический уровень в процессе решения конкретных управленческих задач. Предложенная классификация отражена на рисунке 1. Каждый из указанных способов позволяет решить свой спектр проблем, но часто именно их совокупность позволяет наладить разносторонний процесс обучения на предприятии

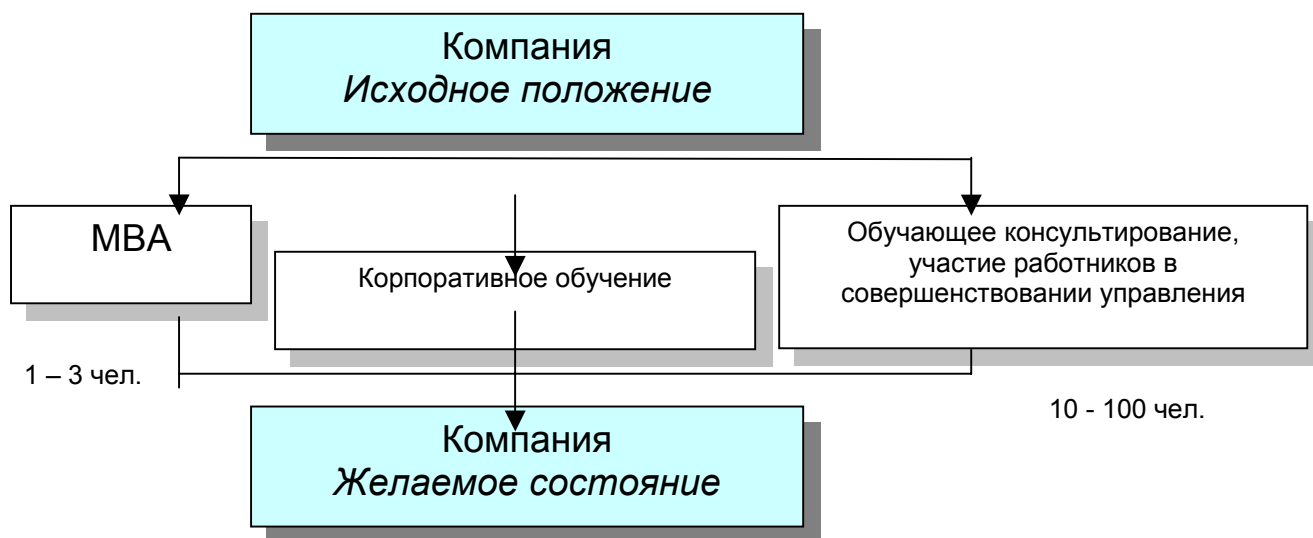


Рис. 1. Варианты повышения квалификации работников компании

Рассмотрим далее вопросы, связанные с организацией корпоративного обучения и обучающего консультированием, т.к. именно эти действия позволяют наиболее полно, с наименьшими затратами и в ограниченные сроки привлечь работников компании к участию в ее реструктуризации.

### 3. Корпоративное обучение

Одной из утвердившихся форм повышения уровня персонала предприятия, позволяющей оперативно внедрять адекватные методы и инструменты менеджмента в практику предпринимательской деятельности является корпоративное (In-Company) обучение. При этом на этапе реструктуризации малоэффективным является организация локальных специализированных

тренингов и семинаров. Необходима переподготовка управленческого персонала по комплексным программам, адаптированным к отраслевой и региональной специфике. Рассмотрим далее программы переподготовки управленческого персонала предприятия, как неотъемлемый этап процесса реструктуризации

В основе корпоративного обучения лежит идея вовлечения сотрудников в управленческие процессы, создания системы коллегиального сотрудничества, ориентированной на общую цель и общий успех.

Осознание необходимости обучения руководителей и специалистов происходит, как правило, в период осуществления реорганизации и масштабных изменений в компании. К этому моменту компания, несомненно, уже занималась обучением персонала, но, как правило, это были попытки локального обучения, ориентированного, в первую очередь, на получение специальных знаний в зависимости от функциональных обязанностей сотрудника (маркетинг, управление персоналом и т.д.). Устойчивого конкурентного преимущества это не обеспечивает и не дает возможности провести масштабные изменения менеджмента.

Планируя реструктуризацию, руководители компаний начинают осознавать необходимость в принципиально новом обучении персонала, направленного, в первую очередь, на обеспечение поддержки программы изменений изнутри, со стороны сотрудников; на формирование общекорпоративной атмосферы творчества и инициативности; на обеспечение активного участия сотрудников в процессе перемен.

Именно этим объясняется тот факт, что очень часто заказчиками корпоративных программ становятся слушатели и выпускники долгосрочных программ для руководителей. В ходе обучения по программам профессиональной переподготовки и МВА прививается вкус к обучению, постоянному развитию, изменениям. Менеджер начинает понимать актуальность для своей компании тезиса: «Или ты изменяешься сам, или тебя сменят на посту другие!». Вернувшись к своей работе, они начинают изменять управление компанией.

К сожалению, зачастую самостоятельно решить проблему внедрения передового менеджмента и активизации персонала не удастся. Они встречают упорное противодействие со стороны своих же сотрудников. Естественно, что сотрудникам становится непонятно поведение руководителя, реально опередившего их в развитии и мыслящего уже другими категориями.

В этом случае корпоративное обучение становится эффективным инструментом управления, формирующим единство организации, объединяющим потенциалы сотрудников для обеспечения устойчивого развития компании. Существенное преимущество состоит в том, что на занятиях происходит моделирование реальной ситуации и анализ возможных результатов. Уже в процессе обучения слушатели пытаются «примерить» новые знания и навыки к своей практической работе и получить результат. Корпоративное обучение позволяет преодолеть разрыв между знаниями и требованиями высших руководителей и остальными сотрудниками, в первую очередь среднего звена менеджмента.

Принципиальным отличием подхода к корпоративному обучению, реализуемого сегодня ведущими бизнес-школами, является ориентация на долгосрочное сотрудничество с компаниями. По сути – это *аутсорсинг* – передача функции обучения персонала компетентной в этих вопросах бизнес-школе, позволяющая компании оптимизировать затраты на развитие персонала и существенно повысить качество обучения.

При реализации корпоративного обучения необходимо создавать *специальные образовательные программы*. Обычно корпоративное обучение проводится в двух основных формах: корпоративные специализированные краткосрочные тренинги и долгосрочные комплексные программы. *Корпоративные тренинги* позволяют эффективно решить локальную проблему, привить определенные навыки работы в конкретной, достаточно узкой области (продажи, переговоры, планирования и т.д.). Они обязательно должны присутствовать и играть существенную роль в любой долгосрочной комплексной программе развития человеческих ресурсов компании. В отличие от тренинга *долгосрочная корпоративная учебная программа* способна обеспечить видение будущего компании, выстроить взаимодействие ключевого персонала, достичь системного эффекта от работы управленческой команды.

Ключевым моментом корпоративных программ, предлагаемых Высшей школой корпоративного управления (ВШКУ) АНХ при Правительстве РФ, является их направленность на развитие компании на основе методики *управления путем делегирования полномочий и ответственности* и ее доведение до конкретных рабочих мест. Реализация подобной программы в небольших и средних российских компаниях практически всегда позволяет достичь значительного улучшения основных показателей, нередко такие компании достигают роста годового оборота в 2-3 раза.

Поддержка процессов реструктуризации с точки зрения повышения квалификации персонала должна найти свое выражение в организации крупных корпоративных программ обучения руководителей и специалистов.

Сегодня крупнейшая корпорация России – РАО ЕЭС – переживает период крупномасштабной реструктуризации. Примером реальной поддержки этого процесса может служить организованные ВШКУ АНХ 2 крупные корпоративные программы для ОАО «Алтайэнерго» непосредственно в компании в г. Барнауле. Первая программа – «Евро-менеджмент» - была комплексной, последовательно рассматривавшей основные сферы управления компанией: менеджмент, маркетинг, финансы, управление персоналом. Группа слушателей объединяла высших руководителей центрального офиса компании и директоров всех районных филиалов (электрические сети). В качестве итоговых работ сформировались проекты развития отдельных функциональных направлений ОАО «Алтайэнерго» и проекты развития его филиалов.

В процессе обучения выяснилось, что основой будущей реструктуризации компании станет выделение ряда подразделений и филиалов в самостоятельные организации, для которых основой рыночной работы становится постановка финансового менеджмента и особенно повсеместное внедрение управленческого учета. Именно это стало стержнем второй корпоративной программы, по которой обучалось более 70 руководителей, а также сотрудников экономических, финансовых, бухгалтерских подразделений каждого из них. По утверждению генерального директора ОАО «Алтайэнерго» С.А. Шабалина «Профессиональная переподготовка управленческих кадров по программе «Евро-менеджмент» стала одним из факторов, позволивших ОАО «Алтайэнерго» в 2002 г. впервые после 1995 г. выйти на безубыточный уровень производственно-хозяйственной деятельности».

Сегодня как никогда возрастает роль знаний, обеспечивающих конкурентное преимущество компании возможности ее поступательного развития через повышение квалификации ее сотрудников. Именно поэтому корпоративное обучение имеет в России серьезные перспективы т.к. оно обеспечивает эффективное внедрение современных методов управления в практику российского бизнеса.

#### **4. Обучающее консультирование**

Традиционная беда многих компаний в том, что их работники часто "варятся в собственном соку", специалисты даже высшей квалификации не могут взглянуть на ситуацию в своей фирме со стороны, влияние формальных и неформальных взаимоотношений, сложившихся между сотрудниками, психологические установки в работе и отношениях с потребителями мешают выявить причины проблем. Поэтому даже простые решения порой ускользают от них.

Специалисты со стороны в силу своей независимости и несвязанности ситуацией могут посмотреть на проблему с другого ракурса. Их помощь нужна при реструктуризации для ускорения выявления проблем и для концентрации взаимосвязанных действий по их устранению в единой программе, что бывает трудно сделать самой компании. К тому же специалист со стороны, участвующий в реструктуризации предприятия в качестве обучающего консультанта, может не только определить технологию и порядок действий, выбрать методы, дающие наибольший эффект. Но он, на основании этой информации, способен выделить приоритетные задачи и обеспечить профессиональную подготовку персонала к участию в их решении, создать систему практических знаний, позволяющих в дальнейшем самостоятельно находить и решать проблемы.

В России сложилась классификация консультационных услуг, в которой можно выделить два основных вида консалтинга: *экспертное* (или процессное) консультирование и *обучающее*

консультирование. Практически в любом консультационном процессе в той или иной мере присутствуют обе перечисленные формы.

- *Экспертное консультирование* - это ситуация, при которой консультант, собрав необходимую для выдачи рекомендаций информацию, сообщает клиенту о том, что и как нужно делать по проблеме, которая ему поручена. Консультант самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению. Роль клиента сводится, в основном, к обеспечению консультанту доступа к информации и оценке результатов.
- *Обучающее консультирование*, - в этом виде консультирования одинаково активно участвуют как консультант, так и сам клиент, оно направлено на то, чтобы научить клиента, как находить и решать проблемы. Создание у клиента системы практических знаний, механизма, позволяющего ему отныне и впредь находить и решать свои проблемы. При этом подходе консультант не только участвует в процессе поиска и решения проблем, но и обучает клиента на примере рассматриваемой задачи, т.е. проверяет правильность выполнения "домашнего задания".

Традиционным отличием консультирования от обучения является конкретно-индивидуальный, "штучный" подход. При этом знания, которыми обладают консультанты, трансформируются так, чтобы решить конкретные проблемы того или иного предприятия. При обучении же знания в области менеджмента и экономики передаются управленцам в общей форме и затем уже применяются ими на практике. Особенностью обучающего консультирования является объединение того и другого способа передачи знаний, когда консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает почву для их возникновения, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме семинаров, пособий и конкретных рекомендаций по решению текущей управленческой проблемы.

С учетом указанных обстоятельств обучающее консультирование позволяет организовать результативную форму взаимодействия реструктурируемого предприятия и внешних специалистов, участвующих в подготовке персонала к проведению необходимых работ по приоритетным направлениям.