

Алгоритм формирования эффективной системы управления человеческими ресурсами предприятия в условиях реструктуризации

© 2011 Я.В. Невмержицкая
Тюменский государственный нефтегазовый университет
E-mail: yavnev@mail.ru

В статье рассматриваются вопросы формирования в условиях глобальных организационных реформ эффективной системы управления человеческими ресурсами (СУЧР), нацеленной на достижение реструктуризационных ожиданий субъектов (собственников бизнеса, администрации хозяйствующего субъекта) и объектов управления. Предлагается авторский подход к формированию комплекса мероприятий, направленных на продвижение управленческих решений по реструктуризации предприятия, а также внедрению обновленной СУЧР в практику управления предприятием.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, система управления человеческими ресурсами, реструктуризация предприятия, трансформация системы управления, реструктуризационные ожидания.

В настоящее время в Российской Федерации осуществляется широкомасштабное реформирование, целью которого является модернизация экономики государства. Данные преобразования сопровождаются коренной перестройкой организации и управления деятельностью российских промышленных предприятий традиционных отраслей.

Особое значение в ходе глобальных организационных изменений приобретают вопросы управления человеческими ресурсами реструктурируемых хозяйствующих субъектов. Нестабильность внутренней среды, сопровождающая процессы трансформации, обуславливает снижение мотивации персонала, эффективности его работы, приводит к деструктивным изменениям в трудовом коллективе и, как следствие, затягивает интеграционные процессы, ухудшая ожидаемые результаты функционирования.

Под реструктуризацией в данном исследовании предлагается понимать процесс управления ключевыми подсистемами хозяйствующего субъекта, основанный на трансформации системы управления человеческими ресурсами, обусловленной необходимостью активизации работников предприятия в изменившихся условиях функционирования, для достижения реструктуризационных ожиданий собственников бизнеса, администрации предприятия и персонала. По нашему мнению, реструктуризация - это не единственный инструмент реформирования предприятия, но часто используемый. Реструктуризация является лишь частью общей программы реформирования предприятия, и, следовательно, ее можно рассматривать в качестве одного из клю-

чевых механизмов реформирования, ведущих к повышению эффективности деятельности предприятия.

Зарубежные исследования показывают, что при проведении реструктуризации в отдельных отраслях хозяйствования достигается повышение производительности на одного работающего на 12-20 %, сокращается инвестиционный цикл реализации проекта на 13-15 %, а весь цикл реализации проекта на 7-9 %¹. Российская практика организационных изменений свидетельствует о том, что за счет реформирования эффективность работы предприятия без больших вложений дополнительных средств может увеличиться за первый год работы в новых условиях на 30-60 % лишь за счет активизации внутренних возможностей и серьезного учета внешней среды².

Как свидетельствует анализ реструктуризации, больше всего сбоев в ходе реализации решений об организационных изменениях дают процессы, связанные с человеческим фактором, т.е. происходящие в сфере функционирования СУЧР³. Причем проблемы возникают как на этапе разработки идеи о возможной трансформации субъекта хозяйствования, так и могут иметь место на этапе непосредственной реализации проекта, причем не только на уровне подчиненных, исполнителей, но и зачастую охватывают руководство предприятия.

Рассматривая систему управления человеческими ресурсами как созданное менеджментом реструктуризируемого предприятия образование, нацеленное на эффективную реализацию организационных изменений и достижения ожидаемых результатов, необходимым видим акценти-

рование внимания на неизбежности трансформации данной системы в процессе реструктуризации хозяйствующего субъекта. Причем под трансформацией системы управления человеческими ресурсами авторами предлагается понимать последовательный инновационный процесс, носящий радикальный характер, направленный на активизацию потенциала человеческих ресурсов хозяйствующего субъекта в изменившихся условиях его функционирования.

Как справедливо отмечает в своих исследованиях В.С. Половинко, СУЧР представляет собой сложный социально-экономический организм, а ее включенность в конкретно-исторические и организационно-технологические условия придает ей индивидуальную специфику управленческих взаимосвязей и применяемых методов управления⁴. Попытка же, по мнению А.Р. Алавердова, одномоментного преобразования системы управления персоналом из сложившегося состояния в некоторое новое возможна только при условии полной остановки процесса основной деятельности на весь период реорганизации⁵. Соответственно, при данном подходе внедрение новой СУП можно успешно завершить лишь при одновременном увольнении всего старого персонала и найме нового на совершенно новых принципах организации и управления.

Естественно, такой путь для российских промышленных предприятий не возможен как с экономической, так и с социальной точки зрения.

Авторский вариант поэтапной трансформации системы управления человеческими ресурсами представлен в таблице.

Необходимость изменения системы управления человеческими ресурсами реструктурируемого предприятия, по нашему мнению, должна быть также научно обоснованной. Вследствие этого для формализации процедур оценки эффективности существующей системы управления человеческими ресурсами предприятия предлагается использование таких критериев, как: организация управления человеческими ресурсами; роль кадрового менеджмента в управлении предприятием; наличие стратегии управления человеческими ресурсами и кадровой политики предприятия; реализуемые кадровые технологии; эффективность реализуемых кадровых технологий; удовлетворенность персонала условиями труда и его оплаты. Перечисленные критерии характеризуют эффективность системы управления человеческими ресурсами в состоянии относительной стабильности внутренней среды (дореструктуризационный период) промышленного предприятия. В случае инициации процессов реструктуризации на предприятии вышеуказанные

Характеристика основных этапов трансформации системы управления человеческими ресурсами машиностроительного предприятия

Наименование этапа	Цель	Задачи	Ожидаемый результат
1. Осознание необходимости реорганизации СУЧР	Определение роли и места СУЧР в деятельности предприятия	1. Характеристика факторов, влияющих на процессы реструктурируемого предприятия 2. Анализ эффективности деятельности предприятия; выявление связи с эффективностью функционирования существующей СУЧР 3. Исследование опыта управления персоналом в других хозяйствующих субъектах	Принятие решения о реорганизации СУЧР
2. Разработка новой/ корректировка действующей СУЧР	Формирование концепции новой СУЧР; определение основных параметров и характеристик проектируемой системы; исследование кадрового потенциала предприятия	1. Анализ вариантов новой СУЧР 2. Определение основных принципов новой СУЧР 3. Оценка кадрового потенциала предприятия; оценка развития социально-трудовых отношений 4. Определение требований к кадровому, нормативно-методическому, правовому, информационному, техническому обеспечению новой СУЧР	Выбор варианта разработки СУЧР Оценка соответствия персонала новым требованиям развития предприятия Формирование модели СУЧР
3. Внедрение предложений по реструктуризации СУЧР	Апробация новой СУЧР, оценка жизнеспособности предложений	1. Создание условий для внедрения предложений 2. Реорганизация СУЧР 3. Апробация новой СУЧР	Переход предприятия на новую СУЧР
4. Оценка результативности реорганизации СУЧР	Исследование соответствия новой СУП процессам, происходящим на предприятии.	1. Проведение кадрового аудита, оценка изменений, произошедших в результате внедрения новой СУЧР 2. Оценка соответствия новой системы требованиям предприятия с учетом изменений по результатам реструктуризации	Повышение эффективности деятельности персонала и предприятия

критерии рекомендуется дополнить рядом дополнительных, учитывающих специфику происходящих трансформаций, в частности, такими как: доступность информации об организационных изменениях; наличие программ по адаптации персонала к изменениям; реализация кадровых технологий соответствующих реструктуризационным изменениям; уверенность персонала в будущем; наличие срывов, затруднений хода реструктуризации предприятия; достижение реструктуризационных ожиданий.

Комплексную оценку эффективности системы управления человеческими ресурсами машиностроительного предприятия в процессе реструктуризации предлагается проводить с использованием формулы

$$\mathcal{E}p = \sum K_i \cdot X_i,$$

где K_i - весовые коэффициенты (коэффициенты значимости) критериев, доли ед.;

X_i - оценки критериев эффективности системы управления человеческими ресурсами машиностроительного предприятия в условиях реструктуризации, балл.

Максимальное значение интегрального показателя $\mathcal{E}p$ должно стремиться к 5,0, что будет соответствовать 100 % эффективности существующей системы управления человеческими ресурсами предприятия машиностроения в осуществляемых организационных изменениях, достижению всех реструктуризационных ожиданий как субъектов, так и объектов управления. На практике вероятность достижения данного показателя значения 5,0 представляется маловероятной, однако показатель эффективности системы управления должен стремиться к данному значению.

В исследовании определение значений весовых коэффициентов и оценок критериев эффективности системы управления человеческими ресурсами было проведено с привлечением экспертных групп. Причем в целях определения весовых коэффициентов критериев в качестве экспертов были приглашены независимые специалисты - представители научно-исследовательских и проектных организаций, академической науки, органов государственной власти и местного самоуправления, руководители бизнес-структур. Для оценки критериев эффективности системы управления человеческими ресурсами в условиях организационных трансформаций исследовалось мнение представителей промышленных предприятий (все категории персонала), подвергнутых процессам реструктуризации.

Определение степени соответствия системы управления человеческими ресурсами машино-

строительного предприятия сложившимся трансформационным условиям в зависимости от состояния хозяйствующего субъекта (условно-стабильное/в процессе трансформации) может быть проведено, исходя из следующих условий:

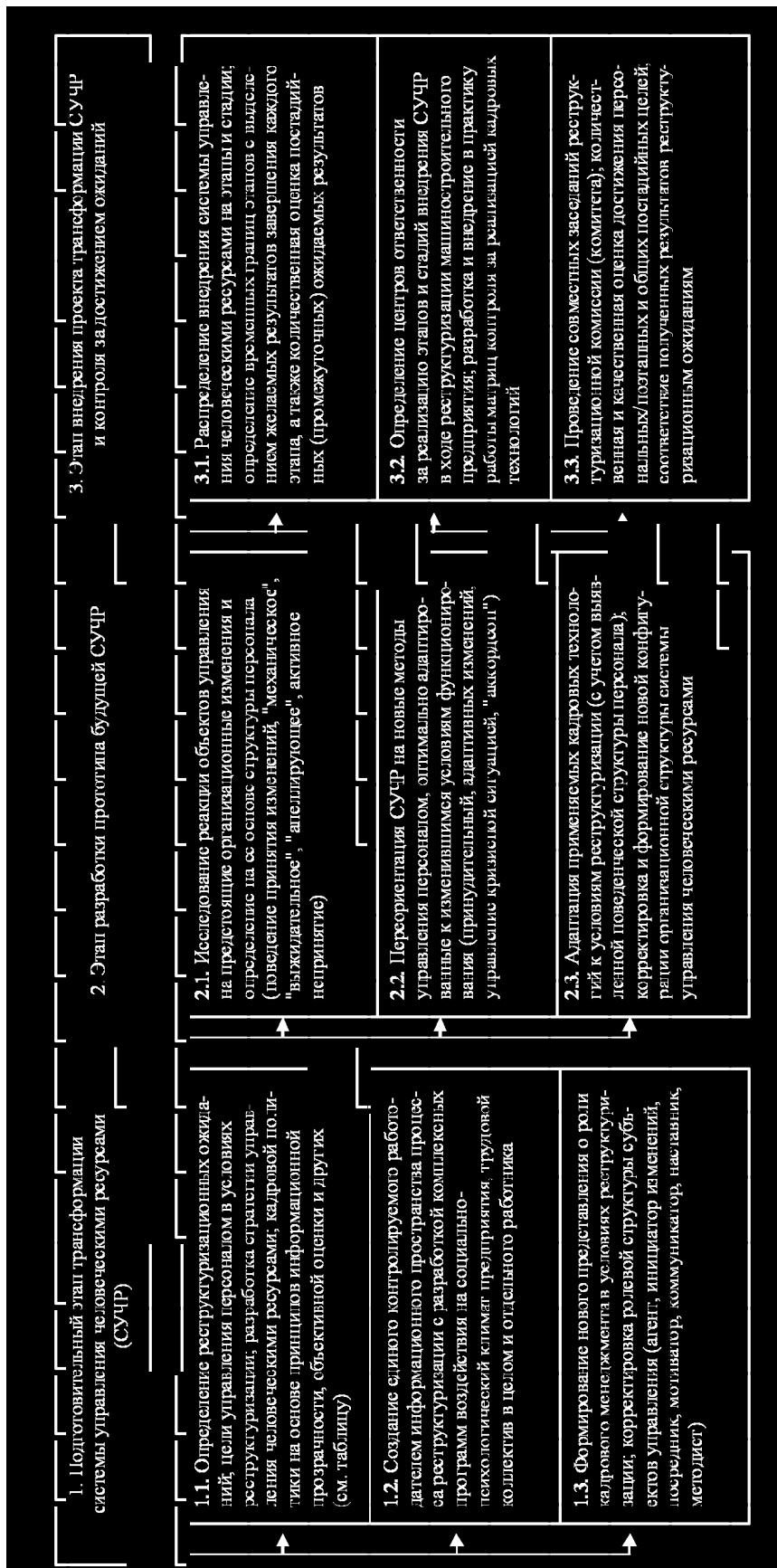
- значение комплексного показателя в пределах до 1,65 характеризует “низкую степень соответствия”;
- 1,66 - 3,30 - “средняя степень соответствия”;
- 3,31 - 4,31 - “степень соответствия выше средней”;
- от 4,32 и выше - “высокая степень соответствия”.

По результатам интерпретации полученных данных менеджеры субъектов хозяйствования получают возможность разработки комплекса корректирующих мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности человеческих ресурсов и достижение реструктуризационных ожиданий.

Принятие управленческого решения о необходимости реструктуризации предприятия зачастую является стратегическим, предопределяющим дальнейшую судьбу хозяйствующего субъекта и его трудового коллектива. Для практической реализации принятого решения, а также оптимального достижения реструктуризационных ожиданий собственников бизнеса, администрации хозяйствующего субъекта и персонала необходимо применение комплексного подхода к управлению человеческими ресурсами в процессе реструктуризации предприятия.

Автором предлагается алгоритм формирования системы управления человеческими ресурсами промышленного предприятия в условиях реструктуризации, состоящий из последовательности шагов, условно объединенных в три крупных блока, схематично представленный на рисунке. Последовательная реализация данного позволит комплексно и системно подойти к вопросам управления персоналом в условиях внутренней и внешней нестабильности, а применение специфических методов управления в ходе внедрения проекта и последующего осуществления реструктуризации обеспечит снижение уровня сопротивления организационным изменениям (неизбежно возникающим в процессе глобальных трансформаций), а также повысит вероятность достижения реструктуризационных ожиданий как субъектов управления, так и объектов.

Показателем успешности завершения рассматриваемых процессов трансформации предприятия может считаться достижение реструктуризационных ожиданий, под которым в данном исследовании автором предлагается понимать определенную совокупность экономических инте-



ресов и потребностей собственников предприятия и его наемного персонала, реализация и удовлетворение которых связываются ими с запланированными организационными изменениями, т.е. с процессом реструктуризации:

- для субъектов управления (собственников предприятия и его администрации) - желаемое состояние предприятия в будущем, в том числе с позиций стоимости бизнеса, доходности, эффективности управления человеческими ресурсами и производственными процессами;

- для объектов управления (наемных работников, к которым следует отнести также наемные управленческие кадры) - реализация их экономических интересов (карьерный рост, сохранение рабочего места или занимаемой должности, получение премии, возможность пройти стажировку за рубежом и т.д.) и удовлетворение ряда производственно-бытовых потребностей (в безопасности, создании нормальных санитарно-бытовых условий работы, здоровом питании в столовой предприятия и др.).

Проведенное исследование, а также апробация его результатов на предприятиях машиностроительного профиля Тюменской области, находящихся в процессе реструктуризации, позво-

лили автору получить результаты, подтверждающие практическую значимость авторских выводов и предложений, в частности, доказать то, что представленный алгоритм позволит повысить результативность управления трудовыми коллективами в условиях глобальных организационных трансформаций, а также будет способствовать более полному достижению реструктуризационных ожиданий как собственников бизнеса и администрации хозяйствующего субъекта, так и персонала промышленного предприятия.

¹ Колтунов А.И. Факторы, влияющие на процесс реструктуризации машиностроительных предприятий. URL: http://www.mami.ru/science/mami145/scientific/article/s11/s11_27.pdf.

² Мазура И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний. М., 2000.

³ Невмержицкая Я.В. Управление человеческими ресурсами как основной фактор успешности реструктуризации // Известия высших учебных заведений: Социология. Экономика. Политика. 2010. □1 (24). С. 20.

⁴ Половинко В.С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: монография / под науч. ред. Ю.Г. Одегова. М., 2002.

⁵ Алавердов А.Р. Управление персоналом в коммерческом банке. М., 1997.

Поступила в редакцию 04.09.2011 г.