

Развитие управленческого потенциала в инновационной экономике

РАБОТА С ПЕРСОНАЛОМ ПРИ РЕИНЖИНИРИНГЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Хлебникова Елизавета Андреевна

Финансовый университет, Москва, Россия

E-mail: elizavetakhl@gmail.com

В настоящее время, организации невозможно абстрагироваться от изменений, которые происходят как во внешней, так и во внутренней ее среде.

Если компания серьезно относится к своему трудовому ресурсу, системно работая с персоналом, развивая его, то через некоторое время в ней произойдут существенные изменения.

И именно эти преобразования позволят организации выжить в новых условиях.

Очень важно, какую позицию при всех этих изменениях займет руководство организации по отношению к персоналу. Необходимо рационально перестраивать процесс работы таким образом, чтобы грядущие изменения не оказались напрасными. Это становится возможным лишь при грамотной работе с персоналом, во время перестройки бизнес-процессов.

Реинжиниринг предприятия периодически необходим для конкурентоспособности компании на рынке. О том, что следует учесть при работе с персоналом, при перестройке организации, хотелось рассмотреть далее.

Влияние реинжиниринга бизнеса на работу с персоналом

Очень часто огромная доля изменений в компании бывает связана с началом реинжиниринга бизнеса. Коренные изменения, проводимые в бизнес-процессах, оказывают большое влияние на многие отделы организации.

Благодаря реинжинирингу некоторые сотрудники, которые раньше вели обслуживание участков работ, становятся универсальными специалистами. Работники учатся теперь принимать решения самостоятельно.

В итоге происходит частичное или полное преобразование линейно-функциональной структуры организации в матричную. Менеджеры уже не выполняют контрольную функцию «надсмотрщика», но становятся в большей степени наставниками неопытных коллег.

Сотрудники становятся переориентированы на удовлетворение требований и потребностей клиентов организации. Все это оказывает влияние на уже сложившуюся систему ценностей в компании и со временем приводит к ее изменению.

Чтобы менеджерам организации решиться на проведение реинжиниринга бизнеса, им нужно сначала нужно провести соответствующий анализ предприятия.

- какие задачи стоят перед компанией;
- как они решаются;
- кто выполняет работу;
- каков результат работы;
- какая информация и от кого поступает для выполнения работы и какая информация (кому и в каком виде) передается по результатам труда;
- сколько времени уходит на выполнение работы;
- какова цель выполнения работы (зачем работа выполняется).

В результате такого анализа появляется более полное представление о положении дел компании, которое позволяет делать первые шаги к перестройке.

Рассмотрим изменения, которые следует ожидать в результате реинжиниринга бизнеса.

Изменение организационной структуры. Создание временных групп и упрощение структур управления (уменьшение управленческих уровней). Замена целых функциональных подразделений малыми командами (или группами), которые работают непосредственно с клиентами. Главная задача заключается в том, чтобы в одну группу поместить специалистов, которые раньше не пересекались напрямую друг с другом. При этом важно практически не менять их функциональные обязанности.

Такой вид работы кардинально меняет отношение работника к клиентам, поскольку теперь сотрудник несет больше ответственности. При этом существенно меняется мотивация работников. Ориентация такой команды теперь на конечный результат, а не на нужды организации (как это было прежде).

Изменение характеристик рабочего места в результате реинжиниринга бизнеса. Работник, как участник команды, уже не ограничивается знаниями о проведении отдельной операции.

Деятельность членов единой команды направлена на достижение общего результата. Это приводит к размытию границ между зонами их ответственности.

Каждый работник становится универсальным специалистом, имеющим более широкий кругозор, чем раньше.

Реинжиниринг бизнес-процессов направлен на выведение всех процессов, не создающих продукта или услуги - контрольные функции, согласование, ожидание и прочие.

Снижение уровня концентрации ответственности в руках менеджера. Чаще практикуется делегирование полномочий, расширение свободы в принятии решений и возрастание доверия. Ценятся такие работники, которые способны устанавливать свои собственные правила.

После проведения реинжиниринга сильно меняется роль менеджеров.

Они должны уметь оказывать влияние на работников, убеждать их, создавать у подчиненных установку на работу.

Задачей менеджера становится организация процесса таким образом, чтобы у сотрудников не возникало трудностей успешно решать встающие перед ними задачи. Профессиональный менеджер с учетом требований реинжиниринга создает такую атмосферу, при которой у сотрудников есть желание и компетенция проявлять инициативу и отвечать за результат.

В связи с внедрением изменений перед специалистами по управлению человеческими ресурсами возникают конкретные, и в чем-то даже новые задачи.

Прежде чем начать внедрение нововведений в организацию, специалисты по работе с персоналом должны убедить руководство вовлечь как можно больше работников при подготовке инноваций.

Таким образом, сотрудники почувствуют себя причастными к проведению этих изменений, и, возможно, смогут дать конструктивные советы. Так же это придаст им ощущение своей личной ответственности перед организацией.

Такое внимание персоналу уже на подготовительном этапе снимет напряжение в коллективе, которое неминуемо в случае отсутствия информации о планируемых изменениях.

Необходимо изменить подход к подбору персонала.

Преимущественно нужно подбирать специалистов, имеющих высшее образование, способных к восприятию информации и к саморазвитию.

Особого внимания (с учетом вышеизложенного) заслуживает уровень подготовки менеджеров, способных работать в новых условиях.

Подбор таких руководителей должен проводиться с учетом новых требований.

Руководители, стремящиеся обеспечить требования реинжиниринга бизнеса, должны быть способны распределять обязанности, делегировать полномочия и грамотно координировать процесс работы сотрудников, а не только контролировать их.

Самым коренным образом должна быть реорганизована система развития персонала.

Важно уделять внимание умению приспосабливаться к быстро меняющимся условиям.

При повышении квалификации руководителей, должно включать в курс обучение навыкам ведения переговоров, дискуссий.

Немаловажно умение организовывать работу по проектам (с учетом внедрения в структуру гибких рабочих (временных) групп).

В корне нужно изменить систему должностных инструкций и положений о подразделениях.

Ведь именно с их помощью происходит распределение ответственности.

При реинжиниринге бизнеса требуются новые подходы к мотивации работников. Теперь скорость продвижения сотрудника по карьерной лестнице зависит в большей степени от личных способностей и навыков, личности. У работника появляется внутренняя мотивация к саморазвитию.

Разные формы материального и нематериального стимулирования могут применяться в разном сочетании в зависимости от выполняемых функций, образования, личных мотивов.

Система вознаграждения труда работников по завершению реинжиниринга бизнес-процессов должна быть построена на принципе оплаты за конкретный произведенный продукт (предоставленную услугу), а не за количество времени, потраченное на ее выполнение.

Для реинжиниринг бизнеса требуется разработка и внедрение новой системы оценки результатов труда с определяющей по результатам оплату труда.

Например, может быть использована оценка подчиненными работы руководителей. Этот подход удобен при использовании системы премирования, когда размер выплачиваемой премии будет напрямую зависеть от того, насколько высоко ваши коллеги оценивают вас.

Очень важна система обратной связи между персоналом и руководством. Реинжиниринг бизнеса, благодаря которому сокращается число иерархических уровней в управлении, изначально создает необходимые для постоянной связи условия взаимодействия руководителя с подчиненными.

Для того, чтобы говорить о внедрении принципов реинжиниринга бизнес-процессов, требуется постепенно начать внедрение в организацию элементов новой системы ценностей.

На ее внутреннюю составляющую оказывают влияние действующие методы оценки результатов труда. Важно для понимания, что теперь услуги работника оплачивает не начальник, а клиент.

Для практического изменения культуры организации недостаточно прописать новые принципы. Они должны поддерживаться реальными действиями по изменению системы оплаты труда, мотивации, системы оценки.

Таким образом, подводя итоги, обратим внимание на схему №1, где отражены все факторы, оказывающие влияние на персонал при реинжиниринге организации.

Можно подвести итог, что реинжиниринг бизнес-процессов на предприятии это вполне ожидаемое явление для каждого предприятия на каком-то этапе его существования.

Успешность и результат этого процесса будет зависеть от компетентности руководителей высшего и среднего звена.

Вселив в персонал предложение перемен в лучшую сторону, чувство важности своего труда - руководители, таким образом, выводят организацию на новый уровень и следующий виток жизненного цикла организации.

Источники и литература

- 1) Абдикеев Н.М. Реинжиниринг бизнес-процессов. М., ЭКСМО, 2005.
- 2) Абутидзе З.С. Управление качеством и реинжиниринг организации. – М.: Логос, 2003.
- 3) Муратов А.С. Гармонизационный подход к управлению предприятием / А. С. Муратов // Российское предпринимательство. - 2011.- № 4. Ч.1. - С. 64-73.
- 4) Маслов Е.А. Реинжиниринг бизнес-процессов как инструмент финансового оздоровления организации: Дис. канд. экон. наук: 08.02.22 Москва, 2004.
- 5) Фирсов М. Реинжиниринг процессов как метод управления бизнесом//Проблемы теории и практики управления. – № 2, 2005.

Слова благодарности

Научный руководитель: д.э.н., профессор, Блинов А. О.

Иллюстрации

Влияние реинжиниринга в организации на персонал



Рис. 1. Схема 1. Влияние реинжиниринга организации на персонал