NATIONS UNIES | ОБЪЕДИНЕННЫЕ НАЦИИ | UNITED NATIONS

COMMISSION ECONOMIQUE POUR L'EUROPE | ЕВРОПЕЙСКАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КОМИССИЯ | ECONOMIC COMMISSION FOR EUROPE

SEMINAIRE | СЕМИНАР | SEMINAR

КОМИТЕТ ПО РАЗВИТИЮ ТОРГОВЛИ, ПРОМЫШЛЕННОСТИ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Distr.
GENERAL

Рабочая группа по развитию промышленности и предпринимательства

TRADE/WP.8/SEM.4/8
11 March 2002

Круглый стол "Перестройка промышленности в странах с переходной экономикой: накопленный опыт и перспективы"

Original: RUSSIAN

Женева, Швейцария, 12-13 февраля 2002

ПЕРВОЕ ЗАСЕДАНИЕ. ПЕРЕСТРОЙКА ПРОМЫШЛЕННОЙ СТРУКТУРЫ: ПРИЧИНЫ, СОДЕРЖАНИЕ, СПОСОБЫ

Тема 2. Этапы и способы перестройки промышленной структуры

КОРПОРОТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ И РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ*

Доклад представлен г-ном **Сергеем О. Календжяном**, директором Высшей школы корпоротивного управления
Российская Федерация

Критическим моментом для многих российских компаний станет принятие России в члены ВТО. Конкурентоспособное предпринимательство станет возможно лишь для тех компаний, которые, кроме национальной экономической специфики, будут учитывать современные международные требования и достижения в области менеджмента.

Структурная перестройка компаний – наиболее актуальная задача российской промышленности. Реструктуризация должна обеспечить их инвестиционную привлекательность, эффективное использование ресурсов, благоприятный деловой имидж у партнеров.

Главная цель реструктурирования в условиях России – трансформация предприятия в традиционном понимании в рыночно ориентированную компанию. Что такое традиционное «постсоветское» предприятие? Это достаточно обособленное хозяйство, обладающее значительными

* Настоящий доклад представляется в той форме, в которой он получен от автора. Просим направлять ваши замечания по следующему электронному адресу: language@ane.ru.

материальными и трудовыми ресурсами, с натуральным обменом внутри, слабыми связями с окружающим миром и слабой реакцией на изменения среды бизнеса.

Основное свойство такого предприятия – нерациональное использование не только собственных, но и привлекаемых ресурсов. Такие предприятия практически не используют такой эффективный инструмент как аустсорсинг, концентрируя в своем составе все возможные сферы производства и обслуживания. Отсутствует оценка конкурентоспособности отдельных подразделений и технологий, являющихся зачастую «мертвым грузом» для бизнеса, а персонал насчитывает тысячи человек, получающих мизерную заработную плату.

Следует признать, что и вновь создаваемые в России компании в ряде случаев копируют традиционные, устаревшие формы и методы управления, потому что являются наследниками социалистического предприятия.

Многие международные организации стремятся оказать консультационную помощь российским предпринимателям, облегчить процесс интеграции. Однако до настоящего момента нельзя сказать, что помощь эта достигла адресата и сработала на поставленную цель. Объект этих акций – российский менеджмент - был не готов воспринять и эффективно использовать для развития предоставляемые ресурсы. С другой стороны, немалая часть денег потрачена на создание всевозможных промежуточных структур, на презентации, на командировочные расходы и оплату работы консультантов.

Сегодня уже ясно – нужен не внешний блеск и «великие» достижения, нужна кропотливая «черновая» длительная работа с реальными людьми – руководителями и специалистами конкретных предприятий. Необходимо организовать работу по просвещению, обсуждению и разрешению комплексных проблем, возникающих в практике их работы. При этом неизбежно сокращение численности персонала или его профессиональное перепрофилирование, оптимизация использования технологических ресурсов, правовое оформление новых отношений в коллективе.

Задача эта не может быть решена «наскоком», безмерными финансовыми вливаниями, привлечением «супер-консультантов». Нужен поворот в мировоззрении управленческого персонала, в характере отношения к собственной деятельности, нужно терпеливое освоение современных приемов и методов управления компанией как целостной развивающейся системой.

Неподготовленность персонала компаний приводит к тому, что вложения средств в форме новой техники, оборудования, технологий не приводит к должному результату. В связи с этим возрастает роль управленческой команды каждого предприятия, которая должна уметь самостоятельно, используя лучшие мировые достижения, сформировать стратегию развития бизнеса, разработать и реализовать программу реструктуризации компании, обеспечивающую успех на мировом рынке.

Яркое отражение этого – значительный рост спроса на бизнес-образование в России. Новым эффективным направлением стало развитие корпоративного обучения непосредственно на территории компаний-заказчиков программ.

Финансовый кризис 17 августа 1998 г. привел к резкому спаду желающих проходить обучение в Москве из-за дороговизны программ. Несмотря на двукратное уменьшение стоимости обучения в Академии, численность слушателей сохранить не удалось. В это время началось активное продвижение корпоративных программ. За счет успеха на этом направлении удалось обеспечить рост числа слушателей.

Можно с уверенностью сказать, что в 2001 г. мы превзошли докризисный уровень по всем показателям бизнес-образования.

Корпоративное обучение обладает рядом несомненных преимуществ перед традиционной формой организации обучения в различных учебных центрах. Отметим важнейшие из этих преимуществ:

- решение конкретных задач развития бизнеса компании;
- эффективное использование интеллектуального потенциала компании;
- максимальное раскрытие имеющихся резервов и нахождение новых возможностей;
- формирование команды руководителей и специалистов, способных находить и разрешать проблемы, возникающие как вовне, так и рамках компании.

Цель корпоративного обучения – реальный успех бизнеса

- Программа строится с учетом производственной и социальной специфики.
- Содержание программы адаптируется в соответствии с реально стоящими перед компанией задачами.
- В процессе обучения выявляются и развиваются устойчивые конкурентные преимущества.
- Получаемые знания и навыки немедленно применяются на практике.

Для компаний различных отраслей и форм собственности процесс реструктурирования может существенно отличаться, именно на этом и построены корпоративные обучающие программы.

Перед ОАО «Алтайэнерго» (Барнаул), например, стоит реальная задача осуществления масштабных изменений компании в рамках общей программы реструктуризации РАО ЕЭС - естественной монополии. Акцентом корпоративной программы стала разработка стратегии развития и предложений о выделении самостоятельных компаний по видам деятельности, таких, как «Алтайэнергосбыт».

В ЗАО КОСМИ (Москва) непосредственно на занятиях сформулирована краткая и развернутая миссия и девиз компании, которая была сразу же использована в рекламно-выставочных акциях. Организовав работу в малых группах по направлениям деятельности, руководство компании получило на выходе корпоративной обучающей программы реальные предложения по изменению организационной структуры: в результате в компании были внедрены элементы проектной структуры, появился институт исполнительных директоров – руководителей крупных сквозных проектов.

Обучение – символ перемен

Планируя реорганизацию, руководители компаний начинают осознавать необходимость в принципиально новом обучении персонала, направленном 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.

Главное же состоит в развитии коллегиального сотрудничества, укреплении горизонтальных связей в организации, в развитии умения сообща находить решение актуальных задач, видении новых возможностей. Корпоративное обучение, таким образом, оказывает существенное влияние на корпоративную культуру компании.

Нередко после обучения по корпоративной программе компании среднего бизнеса коренным образом меняют свою идеологию. ЗАО НГТ-Энергия (Славянск-на-Кубани), функционирующее как единое предприятие с типичной линейно-функциональной структурой, в процессе обучения по

корпоративной программе ведущих руководителей и специалистов стало осознавать необходимость придания большей самостоятельности подразделениям. Кроме того, на базе полученных знаний была произведена оценка конкурентоспособности уже существующих направлений бизнеса и найдены перспективные новые направления. За полтора года после завершения корпоративной программы НГТ-Энергия стала по сути диверсифицированной холдинговой компанией, увеличившей почти в 3 раза свой годовой оборот. Новые достижения ставят новые задачи перед персоналом: компания начинает новую корпоративную программу обучения руководителей самостоятельных бизнес-единиц с акцентом на изучение и внедрение управленческого учета, позволяющего формализовать и оптимизировать экономические отношения внутри холдинга.

Корпоративное обучение экономит ресурсы компании

Во всех отраслях и регионах России наблюдается острый дефицит квалифицированных управленческих кадров. Большая часть интеллектуального потенциала, ведущие бизнес-школы, передовой опыт сконцентрированы в Москве- одном из самых дорогих городов мира.

Компании, посылающие на обучение сотрудников, вынуждены нести серьезные расходы, связанные

- с транспортом,
- проживанием в Москве,
- с замещением отсутствующих кадров.

Обучение непосредственно в компании значительно (обычно в два и более раз) сокращает эти расходы в расчете на обучение одного сотрудника.

В чем же специфика самого процесса разработки и реализации корпоративной программы обучения для российской компании?

Особенность российского менеджмента – руководители высшего и среднего звена, как правило, обучались по инженерным (или иным) специальностям и не имеют экономического и управленческого образования. В рамках наших программ численность слушателей с техническим образованием составляет порядка 80%. С учетом этого, формируется и специфика в содержании и организации корпоративного обучения.

Основные направления обучения охватывают все важнейшие сферы управления, такие как:

- Общий и стратегический менеджмент
- Управление изменениями
- Управление персоналом
- Маркетинг
- Бизнес-планирование
- Финансы и управленческий учет
- Право в бизнес
- Корпоративная культура

Форма организации корпоративного обучения существенно отличается от традиционной.

Это многоэтапный длительный процесс:

- Начало - диагностика, исследование проблемных зон компании и потребности в обучении отдельных групп сотрудников

 Далее следует непосредственно адаптация учебных программ к реальным условиям и организация занятий
 Корпоративное обучение невозможно без внедрения знаний и навыков в практику и анализа результатов этого внедрения
 Стратегической целью организации корпоративного обучения становится превращение компании в самообучающуюся организацию.

Современная ситуация требует, чтобы передовые знания и навыки быстро осваивались большими группами людей в компании.

- корпоративное обучение создает острова сотрудников «нового типа» (1-2 группы по 20-30 человек);

- отдельные обученные люди порождают интерес к новым знаниям – это «островки» новой бизнес- идеологии, нового подхода к работе;

- с точки зрения долгосрочных интересов компании наиболее эффективна подготовка внутренних «мультипликаторов». Распространение знаний позволяет компании самостоятельно превратить свежий материал в часть корпоративной культуры в целом;

- мультипликаторы должны организовать на постоянной основе и руководить системой корпоративных семинаров – передача передовых знаний и анализ на конкретные рабочие места.

«Обучение через действие» - вот принцип корпоративный программ, стремящихся привить вкус ко всему новому, к самообновлению, к самосовершенствованию.

На Новолипецком металлургическом комбинате такой группой стали руководители ведущих производств и цехов. ОАО МГТС передовым отрядом, освоившим новые методы управления, сделало работников финансовых и планово-экономических подразделений, затем последовало обучение группы высших руководителей компании.

В небольших компаниях есть возможность единовременного обучения всех управленческой команды. Поэтому уже в ходе корпоративных программ обязательно проявляются первые результаты внедрения современных методов менеджмента. ЗАО «КАРТОНТАРА» (г. Майкоп) в течение года, пока топ-менеджмент компании обучался по корпоративной программе, пережило кардинальную структурную перестройку – создан отдел маркетинга, закуплено самое современное оборудование по переработке вторичного бумажного сырья, ликвидирована старая промышленная площадка, активизировалось участие в политической жизни республики.

Важнейший вопрос для предприятия – выбор партнера по обучению. Корпоративное обучение невозможно без аутсорсинга – привлечения специализированной обучающей организации (или нескольких организаций). В России только начинает формироваться система бизнес-школ, занимающихся обучением непосредственно в компаниях, способных разработать и реализовать программы обучения, адаптированные к условиям реального бизнеса и учитывающих специфику конкретной компании.

Высшая школа корпоративного управления с 1996 г. занимается корпоративным обучением. По корпоративным программам прошли обучение и учатся сейчас более 600 руководителей и специалистов компаний различных регионов и отраслей России.

Мы предлагаем корпоративное обучение в двух основных формах:

- обучение ключевого управленческого персонала по комплексной долгосрочной программе;
- организация краткосрочных специализированных бизнес-тренингов и семинаров, направленных на решение локальных специальных задач, периодически возникающих по мере развития бизнеса.

Корпоративное обучение – стремительно развивающаяся область бизнес-обазования. К нему проявляют интерес компании тех отраслей, которые являются «точками роста» экономики России. В числе наших корпоративных партнеров в 2000/2001 году – строители и нефтяники, телекоммуникационные и энергетические компании, машиностроительные заводы и издательские дома.

В частности, нашими наиболее крупными и интересными партнерами являются ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат», АК «АЛРОСА» Управление строительством Вилюйской ГЭС-3, ОАО «Альметьевский насосный завод», ОАО «Московская городская телефонная сеть.

Дальнейшее развитие корпоративных учебных программ позволит внести ощутимый вклад в развитие менеджмента и конкурентоспособности российских компаний. Эти программы играют «реабилитационную» роль для компаний, которые выжили после «шоковой терапии». С помощью таких программ создаются условия для инвестиционной привлекательности компаний.