

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ  
В УСЛОВИЯХ РЕОРГАНИЗАЦИИ  
ТВЕРСКОГО ФИЛИАЛА ОАО «ЦЕНТРТЕЛЕКОМ»

The author considers features of personnel management in conditions of the company reorganization.

Стабильная работа предприятия в современных условиях становится функцией изменений. Периоды изменений начинают занимать практически все время жизненного цикла организаций. От качества постоянно проводимых изменений зависят результаты деятельности организации. Управление изменениями охватывает все планируемые, организуемые и контролируемые перемены в области стратегии, производственных процессов, структуры и культуры предприятий. Особое значение при реорганизации предприятий занимает совершенствование управления персоналом и преодоление его сопротивления происходящим изменениям.

На предприятие, стоящее перед необходимостью изменений, большое влияние оказывают производственные и кадровые параметры. К первой категории относятся стратегические хозяйственные области, организация и ход производственного процесса, фирменная культура, применяемая техника, отношения собственности. Среди кадровых параметров наиболее важное значение имеют психологические способности восприятия изменений сотрудниками организации, личные амбиции, возможности профессионального развития, готовность к кооперации [1]. В большинстве случаев производственно-технологические изменения приводят к необходимости реорганизации системы управления персоналом.

Как считает Н. Анурова, при реорганизации предприятия в части управления персоналом целесообразно придерживаться следующих правил:

- 1) более эффективным является сокращение количества уровней в организационной структуре управления, чем сокращение рабочих мест;
- 2) необходимо шире использовать делегирование ответственности и упрощать взаимодействия между управленцами и работниками, предприятием и его клиентами;
- 3) большее значение приобретает нацеленность сотрудников на достижение стратегических целей предприятия;
- 4) следует создавать и укреплять кадровый резерв для высшего звена руководства предприятия;
- 5) особое внимание следует уделить формированию действенной системы мотивации персонала;
- 6) необходимо выполнить переоценку кадровой структуры предприятия;
- 7) большее внимание должно быть уделено выявлению, поддержке и обучению работников предприятия, проявляющих лидерские качества и склонность к управленческой деятельности;

8) важнее становится предварительная подготовка перспективных кандидатов на ключевые руководящие должности и поддержка различных образовательных программ с целью переобучения и повышения квалификации работников;

9) более важным становится стимулирование командной работы, формирование рабочих групп (команд) как между отделами, так и в различных подразделениях предприятия.

В итоге преобразований система управления персоналом должна быть нацелена на формирование уникального профессионального кадрового потенциала предприятия, воспитание корпоративного духа, раскрытие и развитие способностей персонала, стимулирование творчества в работе.

В сфере управления персоналом реорганизация направлена на преобразование [2]:

- мышления, поведения и деятельности людей;
- распределения полномочий и ответственности;
- организации и условий труда;
- корпоративной культуры;
- стиля и методов руководства;
- системы вознаграждения, стимулирования, социальных гарантий;
- постановки кадровой работы.

Изменения чаще всего осуществляются в виде целенаправленных преобразований, которые воспринимаются работниками неоднозначно: иногда с пониманием, иногда с безразличием, но чаще всего негативно, поскольку большинство людей с настороженностью принимают внешние изменения и наклонны менять уже ставшие традиционными стереотипы поведения.

Реорганизация связана с изменением масштабов деятельности компании, выходом на новые рынки, централизацией или, наоборот, децентрализацией ее системы управления. Во многих случаях изменения приводят к необходимости реорганизации системы управления персоналом. Данный процесс может протекать несколько лет, чтобы оптимизировать всю систему управления организацией.

Менеджмент организации должен четко представлять цели проводимых изменений, какой результат руководство хочет получить вследствие данных преобразований.

Организация эффективного управления персоналом в период реорганизации предприятия включает ряд мероприятий, главными из которых является оценка и аттестация персонала, на основе которых происходит высвобождение менее эффективного для компании персонала.

Служба по управлению персоналом должна в большей степени заниматься кадровым планированием с целью создания условий для предоставления людям рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями организации.

Переходя к предмету настоящей статьи, отметим, что на территории Тверской области (самой большой по площади в Центральной России – 84 тыс. кв. км, с населением более 1 млн. 400 тыс. чел.) услуги электросвя-

зи предоставляет Тверской филиал ОАО «ЦентрТелеком». Филиал обслуживает более 300 тысяч абонентов телефонной сети. Линейные сооружения филиала протянулись на десятки тысяч километров. Протяженность волоконно-оптических линий связи превышает 1000 километров. Уровень цифровизации телефонных сетей в городе Твери составляет более 70%, а по области – более 50%.

Филиал предоставляет услуги местной, междугородной и международной телефонной связи, передает в аренду каналы связи, предоставляет телематические и телеграфные услуги, обеспечивает проводное радиовещание.

Реорганизация системы управления в Тверском филиале ОАО «ЦентрТелеком» обусловлена завершившимися сделками по приобретению долей участия в таких профильных компаниях ЗАО «АТС», ОАО «ТелеNET». Основной декларируемой целью данной реорганизации является повышение стоимости акционерного капитала филиала.

Среди факторов, обусловивших целесообразность объединения, можно выделить следующие:

- общая территория деятельности операторов (Тверь и Тверская область);
- общая абонентская база;
- общие сетевые ресурсы (инфраструктура систем связи);
- нарастающая конкуренция со стороны альтернативных операторов;
- однородная структура акционерного капитала (собственники владеют крупными пакетами акций);
- развитие в каждой из компаний одинаковых новых телекоммуникационных услуг (Интернет, IP-телефония, IP-TV, видеоконференцсвязь, и другие услуги по передачи данных);
- долгосрочные финансовые вложения в объединяемых компаниях.

Исходя из этих предпосылок были сформулированы задачи, направленные на достижение основной цели – повышение финансовой устойчивости и инвестиционной привлекательности объединенной компании, которые состоят в следующем:

- повышение рыночной стоимости консолидирующихся компаний вследствие «эффекта масштаба»;
- сбалансированное развитие сетей и расширение диапазона предоставляемых услуг;
- упорядочивание отношений с абонентами и присоединенными операторами;
- повышение конкурентоспособности на рынке телекоммуникаций.

На основе этих задач был разработан план реорганизации. Необходимо отметить, что сам процесс реорганизации – это комплекс мероприятий, многие из которых должны решаться одновременно. Успех реорганизации, в первую очередь, зависит именно от согласованности действий исполнителей на всех этапах.

Необходимость интеграции предприятий связи Тверской области была обусловлена с одной стороны низкой ликвидностью акций объединяемых компаний, а с другой стороны необходимостью обновления технологий связи.

В такой ситуации компаниям электросвязи необходимо проводить политику, направленную на создание условий для привлечения финансовых и стратегических инвесторов. Одной из основных задач такой политики и должно было стать укрупнение операторов связи.

Основные преимущества объединения состоят в возможности привлечения инвестиций, увеличении доли рынка, в расширении возможностей стратегического планирования, в ликвидации дублирующих звеньев разных организационных структур. Кроме того, реорганизация должна обеспечить ускорение процедур принятия решений, упрощение согласований и улучшение взаимодействия с контрагентами.

Укрупнение операторов электросвязи является, в настоящее время, единственным реальным способом обеспечить не только нормальное функционирование, но и динамичное развитие телекоммуникаций региона.

При объединении компаний возникает задача оптимизации внутренней структуры, включая укрупнение подразделений. При этом фактически сохраняются основные черты прежней функциональной организации.

На данном этапе в Филиале произошла реорганизация таких бизнес-процессов, как продажа услуг массовому и корпоративному клиенту, обслуживание клиентов, абонентский учет и расчет с абонентами за предоставленную услугу. В рамках этого осуществлено разделение технологии связи и коммерческой деятельности в сфере предоставления услуг связи.

Сегодня Тверской филиал – один из первых, кто начал переход на процессную модель управления. Благодаря окончательному формированию данной структуры повысилась эффективность работы и оперативность решения задач. В рамках оптимизации структуры в филиале была проведена автоматизация и информатизация рабочего процесса. Внедрение информационных систем и технологии привело к улучшению бизнес-процессов. Благодаря созданию полноценного коммерческого блока усовершенствовались взаимодействия с клиентами, между структурными подразделениями филиала, с другими операторами связи. Кроме того, ряд функций (например, транспортные) был передан на аутсорсинг.

В настоящее время стратегическими направлениями развития Тверского филиала ОАО «ЦентрТелеком» являются совершенствование и продвижение услуг на базе мультисервисных сетей связи, формирование пакетов услуг и тарифов, дифференцированных для различных категорий пользователей, развитие межрегиональных и транспортных сетей связи, замена координатных декадно-шаговых АТС на электронные.

Тверским филиалом ОАО «ЦентрТелеком» разработана Программа по развитию телекоммуникационных сетей в сельской местности на период до 2010 года, которая предусматривает поэтапно обеспечить ввод более 3000 телефонных номеров и телефонизировать большинство удаленных сельских населенных пунктов с применением оборудования радиодлинителей телефонных каналов.

При слиянии компаний требуют решения проблемы сохранения ключевых руководителей, объединения корпоративных культур, различия в системах оплаты труда и поощрения, переобучения сотрудников и форми-

рования коллектива, сокращения персонала и перемещения сотрудников на другие места работы.

Чтобы разобраться в проблемах, касающихся персонала, необходимо понять, какие стратегические цели стояли за решением о слиянии. Сокращение персонала необязательно при слиянии. При слиянии с целью роста основная задача – использовать большее количество талантливых профессионалов. Является ли одной из главных целей слияния сокращение персонала, зависит от того, насколько большую долю в общих затратах составляют затраты на трудовые ресурсы.

Необходимо отметить, что показатели отдачи персонала ОАО «Центртелеком» Тверской филиал, такие как выручка и количество линий на одного сотрудника, пока низкие. Они не соответствуют современным требованиям, необходимым для того, чтобы платить людям высокую зарплату и привлекать с рынка высококвалифицированных работников. Поэтому оптимизация численности персонала является острой проблемой для филиала.

Целями филиала при реорганизации системы управления персоналом является эффективное развитие человеческих ресурсов, обеспечение максимальной гибкости и адаптивности организационного управления и управления персоналом, управление эффективностью деятельности персонала, достижение максимальной эффективности инвестиций в развитие персонала.

Однако, несмотря на очевидные успехи филиала и грамотные управленческие проекты нужно отметить проблемы, которые существуют в реальности и ограничивают возможности достижения поставленных целей.

Одна из проблем состоит в том, что после преобразования ОАО «Электросвязь» в Тверской филиал ОАО «Центртелеком» эта достаточно крупная организация стала постепенно превращаться в технический придаток этого крупнейшего оператора связи в ЦФО.

При этом максимально была урезана финансовая, а значит и коммерческая самостоятельность филиала. Финансирование деятельности выполняется на основе формируемого ОАО «Центртелеком» бюджета, в котором жестко расписаны все расходные статьи, включая фонд оплаты труда.

Поскольку Тверской филиал предоставляет только услуги стационарной связи, а в настоящее время идет широкое распространение мобильной связи, постольку востребованность обычной телефонной связи растет крайне незначительно. Это приводит к стагнации роста выручки от услуг стационарной связи. Более того, участились случаи отказа от обычных квартирных телефонов. А если учесть самую большую площадь Тверской области в ЦФО, незначительную численность и плотность населения, наличие огромной доли (более 40%) абонентов с доходами ниже среднего уровня, то можно понять, что устойчивого роста доходов ожидать не приходится. Кроме того, большая протяженность линий связи требует достаточно высоких затрат на их эксплуатацию. Это приводит к тому, что местная городская и особенно сельская связь являются убыточными. Наиболее доходной является междугородняя связь, однако перекрыть убытки местной связи оказывается весьма затруднительным делом.

В подобной ситуации можно сказать, что у филиала практически нет возможностей для развития. Нет возможностей и для стимулирования труда персонала. Более того, зарплата большинства сотрудников состоит из оклада и незначительных персональных надбавок, причем размер окладов не увеличивался уже два года.

Экономия расходов привела руководство ОАО «Центртелеком» к плану сокращения персонала Тверского филиала на две трети в ближайшие два года. Возможно, это и даст определенную экономию, однако повышение зарплат у оставшихся сотрудников будет сопровождаться значительно большим повышением интенсивности их труда.

Анализ проводимой реорганизации и деятельности филиала показывает, что рост доходов возможен за счет расширения разнообразия предоставляемых услуг и прежде всего за счет телематических услуг по передаче данных и IP-телефонии, что позволит успешно конкурировать по цене с многочисленными Интернет-посредниками и даже операторами мобильной связи.

Таким образом, для достижения эффективной деятельности Тверского филиала ОАО «Центртелеком» в условиях реорганизации необходимо решить вышеперечисленные реально существующие задачи.

1. Аистова М.Р. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – С. 21-22.
2. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: Проспект, 2007. – С. 664.