

нбург В.Е., Драчук Ю.З. Вопросы государственного регулирования инновационных процессов в промышленности // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія економічна. Випуск 100-2. – Донецьк, ДонНТУ, 2005. – С.4-12.

10. Євдокимов Ф.І., Лисяков В.П. Механізм оцінки техніко-технологічного потенціалу підприємства. // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія економічна. Випуск 97. – Донецьк, ДонНТУ, 2005. – С.25-30.

11. Иванов Н.И., Евдокимов Ф.И. Стоимость и сроки строительства шахт. – М.: Надра, 1985. – 216с.

12. Евдокимов Ф.И., Зборщик М.П., Кравцов А.А. Механизм управления мощностью угольного предприятия в условиях рынка. // Уголь Украины. – 1999. – № 7. – С.3-8.

13. Зарембо Ю.Г. Об определении эффективности инноваций. // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія економічна. Випуск 82. – Донецьк, ДонНТУ, 2004. – С.95-102.

14. Шевченко В.В., Гадецкий В.Г. Анализ стратегий уменьшения социальной напряженности, возникающей вследствие реструктуризации угольной промышленности // Вісник Технологічного університету Поділля. Економічні науки. – 2000. – №4, ч.3. – С.35-39.

15. Дейнека А.Г. Теоретические и методические проблемы формирования, управления и развития топливно-энергетического комплекса Украины. Монография.– Х.: Бизнес-информ 1999.– 304с.

Статья поступила в редакцию 28.11.2007

**И.К. САПИЦКАЯ, к.т.н., доцент,
Донецкий национальный университет**

ЭЛЕМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА УГОЛЬНЫХ ШАХТАХ

В процессе адаптации угольных предприятий к условиям рынка на первый план вышла проблема эффективного использования человеческих ресурсов на уровне предприятия.

В рамках формирования современной модели социально-экономического менеджмента, которая учитывает ментальность работника, целесообразно отметить научные исследования отечественных и зарубежных ученых: Дмитренко Г.А.[1], Крушельницкой О.В. [2], Мельничук Д.П., Кибанова А.Я. [8], Лысенко Ю.Г. [7] и др. Несмотря на то, что в приведенных работах подробно рассматривались теоретические и практические аспекты управления персоналом, применительно к угольной промышленности данные вопросы разработаны слабо.

Американские ученые – консультанты Питерс Т. и Уотерман Р. считают, что при формировании оптимальной системы управления организацией необходимо учитывать "7С": стратегию, структуру, систе-

мы, состав работников, стиль, сумму навыков, совместные ценности [3]. Приведенные элементы также являются ключевыми для системы управления угольной шахтой.

По результатам ранее проведенных исследований были предложены следующие стратегии для различных групп шахт: для "сильных" шахт использовать инновационные стратегии, в частности, внедрять нетрадиционные способы разработки угольных месторождений; "стабильно работающие" предприятия могут проводить модернизацию традиционных технологий; "нестабильно работающим" – целесообразно внедрять стратегию "слияния"; "слабые" могут быть объединены с более сильными или для них применяется стратегия ликвидации (консервации) [4].

При реализации стратегий предприятия важным параметром является структура: управленческая и производственная. Для "сильных" и "стабильно работающих"

© И.К. Сапицкая, 2008

шахт при внедрении новых проектов целесообразно использовать адаптивные проектные структуры наряду с традиционными линейно-функциональными [5].

Целью данной статьи является исследование влияния отдельных составляющих эффективного управления, а именно стиля управления руководителей и суммы навыков персонала, на деятельность угольных шахт и разработка рекомендаций по совершенствованию управления на предприятиях угледобычи.

Персонал – это, прежде всего, человеческий ресурс, используемый для производительной деятельности. Качество человеческого ресурса в рыночной экономике приобретает значение стратегического фактора успеха предприятия. Управление персоналом выступает в качестве непрерывного процесса, направленного на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи,

следовательно, достижения высоких конечных результатов [1].

Интенсивность изменений, происходящих в экономике Украины, определяет ряд новых требований к качеству персонала предприятий. Прежде всего, персонал должен быть так подготовлен и организован, чтобы смог обеспечивать адекватную реакцию на эти изменения без потерь или с наращиванием эффективности функционирования. Для решения этой проблемы необходимо так осуществить отбор, подготовку, расстановку и развитие персонала, чтобы, в отличие от командно-административной системы, он был нацелен не только на выполнение своих функциональных обязанностей, а прежде всего на решение возникающих задач.

Объектом исследования являются предприятия угольной отрасли. На рис. 1 представлена динамика численности работников отрасли [6].

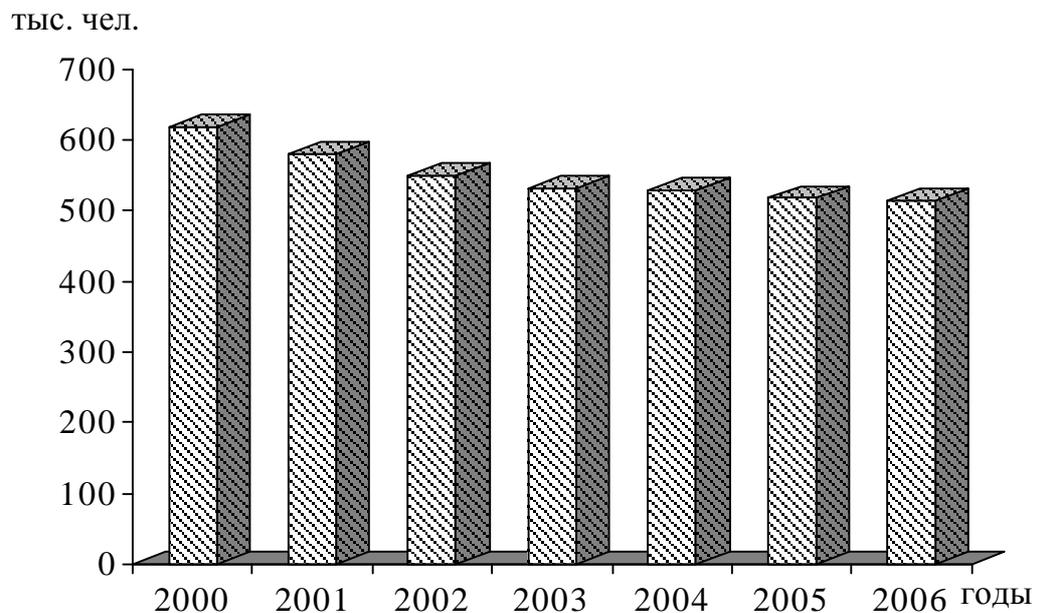


Рис. 1. Среднегодовая численность работников, занятых в добывающей промышленности

Угольные шахты осуществляют следующие направления деятельности:

- добыча и выработка угольной продукции;
- перспективное развитие предприятия: новое строительство, реконструкция, техническое перевооружение;

- разработка, согласование и утверждение проектов на внедрение новой техники и технологии, современных методов организации производства;
- организация управления производством;
- подготовка и повышение квалифи-

кации рабочих и инженерно-технических кадров;

- развитие производственно-хозяйственного комплекса шахты, повышение производительности труда и эффективности добычи угля, максимальное использование внутренних резервов;

- обеспечение экономического анализа производственной и финансово-хозяйственной деятельности с целью выявления резервов эффективности производства;

- создание и обеспечение безопасных условий труда согласно нормативно-правовым актам и обеспечение исполнения требований законодательства о правах работников в области охраны труда и др.

Ключевой целью работы с персоналом в настоящее время становится формирование сплоченного коллектива, способного решать сложные и разнообразные задачи современного производства на базе научно обоснованного подбора и расстановки работников, их развития и стимулирования.

Это позволяет разработать концепцию построения эффективной системы управления персоналом, для реализации которой в кадровой политике предприятия целесообразно применение различных моделей подбора, оценки, развития персонала, способствующих повышению эффективности его деятельности.

Охарактеризуем некоторые из них [7].

Моделирование процесса подбора и найма персонала. Подбор персонала включает поиск специалистов вне предприятия, а также формирование внутреннего резерва на выдвижение.

Кандидаты на вакантную должность оцениваются по трем основным критериям: системе морально-этических норм (убеждений, моральных принципов), практическому опыту, уровню образования и объему знаний.

Одним из наиболее объективных показателей считаются данные с прежнего места работы. При этом оценивается соответствие выполнявшихся кандидатами обязанностей требованиям вакантной

должности, наличие таких качеств, как коммуникабельность, адаптивность, стремление к самообразованию, инициативность.

Отбор проводится в несколько этапов: первоначальная оценка по документам, проведение собеседований, анализ результатов. При хорошо налаженной работе кадровой службы проводится не менее трех собеседований: основное – с будущим непосредственным руководителем, второе – с вышестоящим начальником и последнее – с работником кадровой службы.

Модель эталона или модель «претендент – рекомендатель» представляет собой способ подбора персонала на основании использования определенного эталона (например, квалификационных требований представителя данной должностной группы работников).

Суть рассматриваемой модели состоит в том, что инспектор по подбору персонала, оперируя эталоном, находит в исходной совокупности работников нужное число претендентов, и на основании этого формирует соответствующие группы кадров управления.

Возможен и другой вариант: из действующего состава управленческих кадров определяются наиболее соответствующие требованиям работники («рекомендатель»), а из исходной совокупности – «претенденты», после чего происходит их сравнение.

В качестве эталона могут быть использованы профессиональные – квалификационные модели. В процессе их разработки целесообразно использовать следующие характеристики: уровень знаний, организаторские способности: умение своевременно принимать решения, обеспечение контроля исполнения, быстрая ориентация в сложной обстановке, умение владеть собой, уверенность в себе; отношение к труду: ответственность за порученное дело, внимательное отношение к людям, трудолюбие, дисциплинированность; морально-этические черты характера. Для заместителя директора по персоналу угольной шахты была построена такая модель (рис.2).

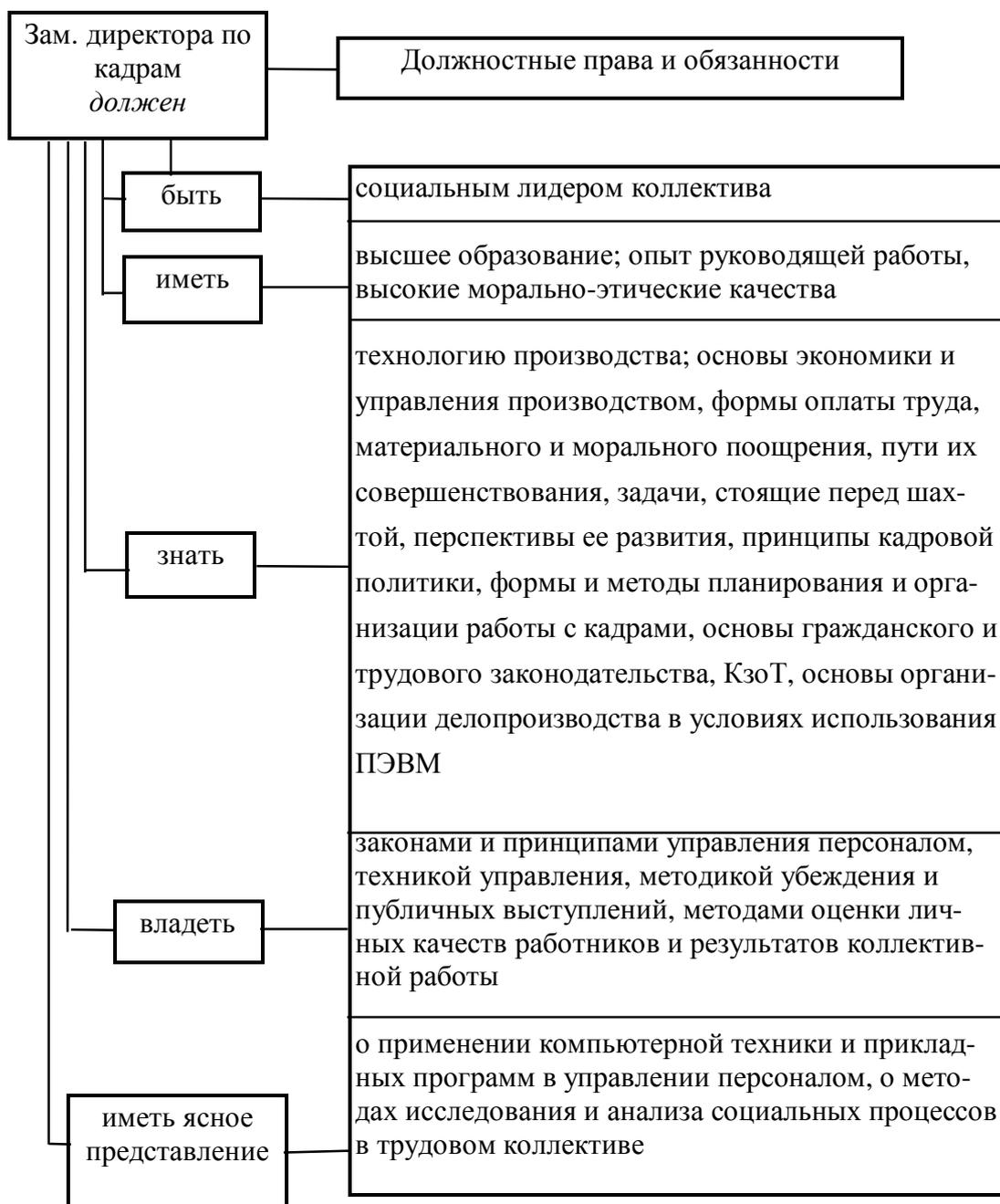


Рис. 2. Профессионально - квалификационная модель заместителя директора шахты по кадрам

Модель оценки соответствия персонала технико-экономическим требованиям. Анализ качественного состава персонала предполагает изучение работников по полу, возрасту, образованию, квалификации, стажу работы и другим социально-демографическим признакам. Важным фактором качественного состава выступает также соотношение мужчин и женщин на должностях и в профессиональных группах. Общие тенденции использования

мужчин и женщин, например, на должностях аппарата управления таковы: мужчины легче справляются с работой линейных руководителей (директора предприятий, начальники участков, смен), а женщины хорошо зарекомендовали себя на должностях функциональных руководителей (начальники отделов, бюро, групп) и специалистов [7].

На Западе существует немало теоретических исследований и практических по-

собий, предназначенных для сотрудников службы кадров и руководителей предприятий и учреждений. Во многих странах издаются специализированные журналы и бюллетени, на страницах которых регулярно освещаются методы оценок, подбора и расстановки кадров.

Французские специалисты предлагают два подхода к оценке работников. При первом исходят из принципа научного управления производством и делают упор на оценку кадров с помощью подробного описания требований к тому или иному рабочему месту, к должности и соответствию им человека [8].

Второй подход основан на «концепции человеческих отношений» и признает решающую роль собеседования, в ходе которого удастся лучше узнать работника, выяснить его трудности, наметить пути к их устранению [8].

Проведенные исследования на шахтах Донбасса показали, что при подборе и оценке кадров чаще всего используются следующие модели: процесса подбора и найма персонала, эталона, оценки соответствия персонала технико-экономическим требованиям.

В процессе управления персоналом важную роль играет стиль руководства. В теории и практике менеджмента наибольшее признание получила типология стилей руководства по признаку преобладания одиночных или групповых способов воздействия на организацию производственного процесса. В зависимости от этого различают авторитарный, демократический и либеральный стили руководства [8].

Авторитарный стиль характеризуется преобладанием единоличных способов управления, применением главным образом административных средств воздействия на подчиненных. Руководитель - автократ не советуется с подчиненными, решения принимает единолично, тон обращения к подчиненным категоричный, приказной, инициативные предложения отвергает, часто прибегает к санкциям.

Демократический стиль характеризуется сочетанием научных принципов руководства с максимальным использованием

инициативы и творчества подчиненных, широким привлечением к управлению членов коллектива. Предпочтения отдается методам убеждения и стимулирования.

Либеральный стиль характеризуется невмешательством руководителя в ход работы. Задачи ставятся в самой общей форме. Контроль исполнения слабый. Это все не способствует укреплению дисциплины, организованности и порядка.

Специалисты в области организационной психологии различают четыре основных стиля взаимоотношений "руководитель-подчиненный": контактный, аналитический, командный, эмоциональный [2]. Ни один из них не лучше и не хуже другого. Любой человек отличается своим стилем общения, который оказывает воздействие на стиль его контактов с другими людьми.

Контактный стиль социального общения означает более высокую по сравнению со средним уровнем эмоциональность при сравнительно низком уровне напористости. Индивидуальности, для которых характерен этот стиль, сочувственно относятся к нуждам другим людей и чувствительны к тому, что лежит под поверхностным общением у других людей. Доверие по отношению к другим людям всегда приносит результат в контактах с коллегами и близкими.

Аналитический стиль общения объединяет относительно низкий уровень чуткости и напористости. Лица с аналитическим складом характеризуются четким раскованным систематизированным подходом в отношении своей работы. Они обычно собирают и оценивают значительный объем данных перед тем, как начинают действовать. Аналитики, как правило, объективны и хорошо организованы.

Для социального стиля "командный" характерна комбинация относительно низкого уровня эмоциональности при высокой напористости. В индивидуальном плане это личность, ориентированная на выполнение заданий, знающая, что она хочет и куда стремится. Такие люди понимают задачу, стоящую перед ними, достаточно быстро. Они прагматичны, решительны,

ориентированы на результаты, объективны и компетентны, готовы пойти на риск, и могут трезво оценить свою готовность для решения поставленных задач.

“Эмоциональный” стиль объединяет в значительной степени напористость и чуткость. Эти личности имеют тенденцию к описанию и анализу масштабной картины, обычно они характеризуются новыми подходами к проблемам и готовы идти на риск для реализации своих пожеланий.

Каждый стиль, кроме сильных сторон, имеет и свои слабые стороны, и каждый тип характера оказывается более слабым там, где другой обладает основными преимуществами.

Концепция социального стиля весьма важна, т.к. служит для понимания руководителем своего собственного поведения или поведения подчиненных. Но основой для эффективного управления является гибкий стиль, который позволяет, оставаясь естественным, в то же время не вызывать роста напряженности во взаимоотношениях с другими людьми.

Для определения стиля управления на шахтах, в частности им. А.А. Скочинского, им. М.И.Калинина, использовался метод анкетирования, который имеет ряд преимуществ: простота, доступность, широкий охват респондентов, возможность графической интерпретации результатов.

Специально разработанная анкета содержала тридцать вопросов-утверждений. Они отражали управленческие аспекты работы руководителей: планирование своей деятельности и подчиненных; формирование и поддержание нормального социально-психологического климата в коллективе; направления повышения квалификации; определение уровня инициативы и самостоятельности при достижении целей; реализацию функции контроля. В анкетировании участвовали следующие должностные лица: главный инженер, начальник ГПУ – горно-проходческого участка, главный экономист, главный бухгалтер, зам. директора по производству, начальник участка внутришахтного транспорта – ВШТ и начальник добычного участка.

При заполнении анкеты каждое ут-

верждение оценивалось следующими баллами:

4 – явление наблюдается систематически (80-100% случаев от того, насколько это вообще возможно);

3 – явление наблюдается часто (60-80%);

2 – явление наблюдается иногда (40-50%);

1 – явление наблюдается редко (20-40%);

0 – явление не наблюдается никогда (0-20%).

В процессе обработки анкет использовался расчетный и графический метод.

Основными параметрами являлись Л и П. Значение Л отражает ориентированность руководителей в процессе управления на формирование и поддержание комфортного социально-психологического климата в коллективе, на “человеческие отношения”.

Значение П отражает ориентированность руководителей на достижение производственных целей, опору на формальную организацию и власть руководителя.

Точка пересечения перпендикуляров, проведенных на графике от полученных значений Л и П, указывает на конкретное значение количественной оценки стиля руководства (рис.3).

Полученная средняя оценка (10,9) присуща респондентам, которые проявляют в равной мере ограниченную заботу как о достижении высоких производственных результатов, так и о нуждах и потребностях людей.

Они добиваются средних достижений по обоим составляющим руководства. Таков фактический стиль управления опрошенных руководителей угольных шахт. Следовательно, совершенствоваться участникам анкетирования надо по обоим составляющим; больше внимания уделять социально-психологическому климату в коллективе, людям, в то же время ориентироваться на достижение производственных целей.

В результате проведенных исследований можно сделать следующие выводы:

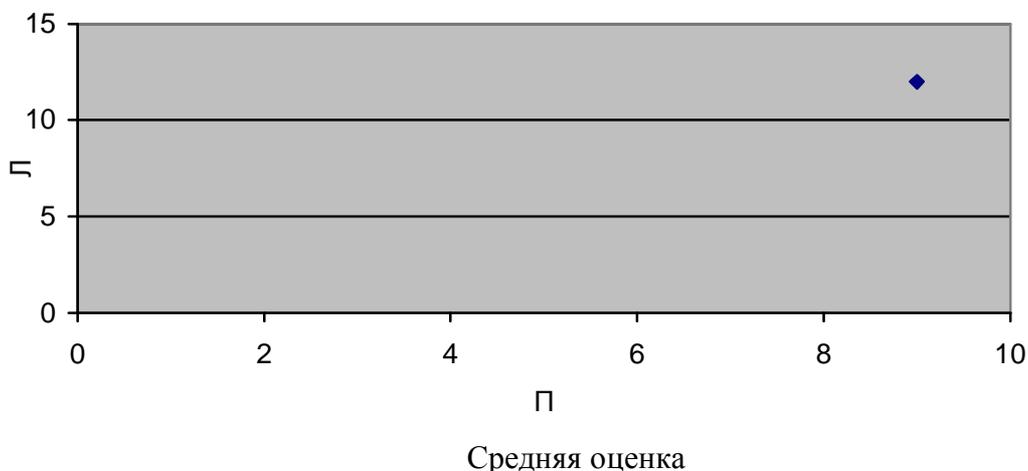


Рис. 3. Графическая интерпретация результатов анкетирования

1. Охарактеризованы элементы эффективного управления, в частности стратегия, структура, стиль, применительно к угольным шахтам. Предложены следующие стратегии: для "сильных" шахт – инновационные, "стабильно работающих" предприятий – модернизация традиционных технологий; "нестабильно работающих" – "слияния"; "слабые" могут быть объединены с более сильными или для них применяется стратегия ликвидации (консервации). Целесообразно применение проектных структур наряду с линейно-функциональными при внедрении нововведений.

2. Применение различных моделей управления персоналом способствует повышению эффективности деятельности и качественному отбору руководителей из числа наиболее достойных претендентов. Определено, что наиболее приемлемыми являются модели: подбора и найма персонала, эталона, оценки соответствия персонала технико-экономическим требованиям. Разработана профессионально-квалификационная модель заместителя директора шахты по кадрам.

3. Проведена оценка стилей управления руководящих работников шахты: главного инженера, главного бухгалтера, главного экономиста, зам. директора по производству, начальников добычного участка, ВШТ, ГПУ с помощью разработанной анкеты. Обработка результатов свидетельствует о "среднем уровне" руководства и определяет направления совершенствования. В частно-

сти, больше внимание необходимо уделять социально-психологическому климату в коллективе и "человеческому" фактору.

Литература

1. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций – К.: МАУП, 2002. – 192с.
2. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом – К.: Кондор, 2006. – 296 с.
3. Питерс Г., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 1986. – 419 с.
4. Сапицкая И.К. Стратегическое развитие угольных шахт Донбасса // Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия экономическая. Выпуск 91.–Донецк, ДонНТУ, 2005.– 230с.
5. Сапицька І.К. Управлінські інновації на вугільних шахтах Донбасу // Економічний вісник національного гірничого університету № 1, 2004. – С.96-101.
6. Статистичний щорічник України за 2006 рік. – Держкомстат України. – К.: Консультант. – 2007. – 591 с.
7. Стратегическое управление персоналом. / Под ред. Лысенко Ю.Г. – Донецк: Юго-Восток, 2002. – 196 с.
8. Управление персоналом организации. / Под. ред. Кибанова А.Я. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 512 с.

Статья поступила в редакцию 24.01.2008