

УДК 622:65

Л.Я. Игнатская

ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА УГОЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Анализируется современная практика развития и обучения управленческих кадров горных предприятий.

Ключевые слова: угольные предприятия, подготовка кадров, организационные аспекты управления.

Семинар № 8

L.J. Ignatskaja
PROBLEMS OF EFFECTIVE
MANAGEMENT FORMATION ON COAL
ENTERPRISES

Modern practice of development and training of administrative personnel of mining enterprises is analyzed.

Key words: coal enterprises, training of personnel, organizational aspects of management.

Анализируя проблему кадрового обеспечения угольной отрасли, необходимо рассмотреть некоторые тенденции, характерные для управления отечественными предприятиями в целом.

В связи с тем, что отсутствует единая идеология формирования российского менеджера, требования к качественным параметрам работника формулирует само предприятие исходя из уровня амбиций и системы представлений топ-менеджеров организации, особенностей корпоративной культуры, содержания ее ценностных ориентаций. Рассматривая вопрос качества менеджмента угольной отрасли, приведем некоторые статистические данные по Республике Коми, результаты которых можно экстраполировать и на угольную отрасль.

Генеральными директорами СП и АО стали 37% выходцев из советско-

го директорского корпуса, 17% - руководители подразделений, 7% - из республиканского Правительства, 6% - из партийных органов, 5% - выходцы из комсомола, 4% - бывшие работники госаппарата (итого - 76%).

Возраст представителей данной группы экономической элиты колеблется, в основном, в пределах 36-45 лет.

Из числа опрошенных первых лиц 15% прошли специальную подготовку по менеджменту, 12% получили второе высшее образование, а около 15% имеют ученую степень. Это свидетельствует о стремлении руководителей в охваченных исследованием регионах к повышению образовательного ценза. Однако, доля высших руководителей, пользующихся в большей степени практическими навыками, сформированными на основе потерявших актуальность управленческих знаний, составляет более половины специалистов, определяющих политику фирм. Именно это обстоятельство создает условия для социального скепсиса молодых руководителей среднего звена, получающих высшее образование без отрыва от производства и иронично-снихождительное восприятие знаний, ориентированных на современный, в большей степени зарубежный опыт и теорию управления. Их современные знания

приходят в противоречие со сложившимся производственным укладом, традициями, моделью поведения вышестоящих руководителей, которые в подавляющем большинстве овладевают "секретами" своей профессии, достигают понимания своего призвания и высокого (или низкого) уровня самоактуализации в основном эмпирическим путем, можно сказать методом "проб и ошибок". А в результате возникает противоречие между их деятельностью, современными требованиями к должности руководителя и возможностью самореализации в ней.

Оценивая опыт работы по подготовке и переподготовке кадров в угольной отрасли, важно отметить, что переподготовка кадров не представляет собой целостной парадигмы, а является процессом получения эпизодических знаний.

Не удовлетворяется требование дифференциации в обучении управленцев различных уровней и функций, обусловленной специфичностью целей и задач, которые должны быть решены в процессе обучения, а, значит, и разным содержанием и объемом знаний, набором используемых методов обучения. Обучение не может осуществляться вне учета структуры управления.

Как известно, в управленческой (как и в производственной) деятельности имеется горизонтальное и вертикальное разделение труда.

Горизонтальное разделение труда предполагает расстановку конкретных руководителей во главе отдельных подразделений аппарата управления, вертикальное разделение труда образует уровни управления: генеральный директор, его заместители, начальники функциональных отделов и т.д.

В России руководителей традиционно делят на три группы:

- руководители технического уровня, руководители низового звена (или операционные управляющие), осуществляющие ежедневные действия по управлению производством;

- руководители управленческого уровня (руководители среднего звена), осуществляющие координацию отдельных подразделений внутри предприятия;

- руководители институционального уровня (руководители высшего звена), обеспечивающие разработку стратегии и обеспечивающие процессы различного рода организационных изменений: концентрируют внимание на планировании будущего, постановке целей, определении курсов действий, правил и процедур их выполнения. Они отвечают за процветание предприятия и поэтому должны планировать, направлять и контролировать его деятельность.

Эффективность управления во многом определяется соответствием индивидуальных качеств руководителя тем ролям и функциям, которые он призван выполнять в организации. Эти индивидуальные качества формируют устойчивую модель поведения и управляющего воздействия.

В литературе по управлению персоналом выделяется разное количество таких ролей. Например, В. Ансофф указывает в наиболее общей форме четыре основных роли руководителя:

1. Роль лидера - эту роль выполняет человек, обладающий высоким авторитетом и способностью влиять на других людей. Как отмечает Г. Кунц, "если подчиненные руководствуются только правилами и потребностями, установленными руководством, они могут работать примерно на 60 или 65% своих возможностей, просто выполнять свои обязанности удовлетворительно, чтобы удержаться на рабо-

те. Чтобы добиться полного использования способностей подчиненных, руководитель должен вызвать у них соответствующий отклик, осуществляя лидерство". От лидерства на 30-35% зависит отдача персонала.

2. Роль администратора - эта роль предполагает способность руководителя контролировать положение дел, принимать решения и добиваться их реализации, организовывать и контролировать действия подчиненных, обеспечивать порядок, соблюдение правовых и административных норм и распоряжений.

3. Роль планировщика - главные задачи этой роли заключаются в оптимизации будущей деятельности организации посредством анализа тенденций изменений как самой организации, так и окружающей ее среды; в определении управленческих альтернатив; в концентрации ресурсов на главных направлениях деятельности организации. Планировщик должен обладать аналитическим складом ума, быть методичным в работе и ориентироваться на будущее.

4. Роль предпринимателя - руководитель должен быть экспериментатором, находить новые виды деятельности, нестандартные решения, наиболее соответствующие ситуации, должен быть готовым к определенному предпринимательскому риску, при этом всячески минимизируя его.

Социальные роли руководителя детализируются и проявляются в его функциях. Основываясь на разработках П. Шеттгена (1991), И. Хентце и др. (1997), Е.П. Голландера (1978), можно объединить основные функции руководителя в две интегральные функции [135], которые соответствуют общим принципам управления: а) достижение групповой цели; б) сплочение группы и забота о её сохранении.

В достижение групповой цели входят все функции, связанные с определением групповых целей и задач, а также мобилизацией сотрудников на их реализацию. В содержание второй общей функции входит решение задач, связанных с обеспечением оптимальности и постоянства состава членов команды, с налаживанием внутригрупповых отношений, в том числе отношений руководителя с каждым членом группы.

Выполнение ролей и функций руководителя в большей части связано с управлением людьми, межличностным общением, аналитической и творческой деятельностью. По данным, успех руководителя на 80-90% зависит от его умения ладить с людьми.

Приведенные выше теоретические и организационные аспекты управления определяют необходимость изменения парадигмы подготовки управленческих кадров, глубокой проработки проблематики обучения менеджеров, необходимость разработки адаптированной программы обучения руководящих кадров для угольной отрасли с ориентацией на специфику деятельности и уровня развития организационной культуры угольных предприятий, их подразделений и инфраструктуры.

В программах подготовки и переподготовки управленческих кадров необходимо выделить 2 направления: профессиональное и управленческое.

Современная практика развития кадров показывает, что в силу объективных причин (новые технологии, требования техники безопасности, потребности карьерного роста и др.) задача повышения уровня профессиональных знаний решается достаточно динамично. Развитие же общеуправленческих знаний и навыков не только не представляет собой целостного механизма, но и зачастую до-

веряется случайным, а, порой и сомнительным организациям, не имеющим компетентных, подготовленных для обучающей функции специалистов, не знающих специфику угольной отрасли, положения дел в коллективах, их проблем и задач, которые необходимо решать применительно к подготовке менеджеров конкретного уровня.

Как показывает изучение опыта обучения управленческих кадров горных предприятий, основной ошибкой внефирменных обучающих центров является безусловная ориентация на развитие лидерских качеств руководителей безотносительно их опыта, уровня подготовки, выполняемой функции управления, диагностики личностных характеристик и других, значимых для определения целей обучения характеристик.

Такой подход приводит к усилению деформации сознания руководителей, имеющих слабое представление об этике деловых отношений, роли законности в действиях руководителя, толерантности. При отсутствии знаний об управлении, в основе которых принцип гуманизации, патернализма, культа индивида и его интересов, личностная патологическая амбициозность и волюнтаризм воспринимаются обученными таким образом руководителями как безусловное лидерство.

Такое обучение усугубляет и без того острые проблемы необходимости гармонизации внутригрупповых отношений и отношений в системе «руководитель-подчиненный».

Проблема повышения качества менеджмента должна решаться в тесном взаимодействии горных предприятий с отраслевыми ВУЗами.

Одним из ведущих направлений взаимодействия учебного заведения и производства является необходимость

корректировки учебных программ, которые в значительной степени деформированы и не отражают современные потребности производства.

Так например, в учебных планах горного ВУЗа наиболее глубоко представлено изучение дисциплин управленческого направления (менеджмент 90, маркетинг 54, управление персоналом 54, психология и педагогика 27 аудиторных часов) на экономических специальностях. Это правильно, так как любой экономист-это уже управленец, хотя и обязательно руководитель.

Однако, управленческие дисциплины практически отсутствуют на технических специальностях, где изначально задачей ВУЗа является подготовка руководителей производства. Наиболее остро эта проблема стоит при подготовке специалистов, получающих высшее образование без отрыва от производства по ускоренной программе и уже являющихся руководителями среднего или технического уровня. Для большинства специальностей приобщение к элементарным управленческим знаниям может быть представлено только дисциплиной «Психология и педагогика» в объеме 27 часов и лишь у группы ускоренного обучения специальности «Подземная разработка полезных ископаемых» выделяется 45 часов на дисциплину «Основы менеджмента и маркетинга». Причем, в аналогичной группе специальности «Горные машины и оборудование», часы для преподавания менеджмента не отводятся.

Такая ситуация выглядит еще более парадоксальной при соотношении учебного времени, выделенного на изучении основ управления и объема часов, отведенного на общественные и мировоззренческие дисциплины, представляющих собой исключительно познавательную значимость.

Следующей проблемой, определяющей направления совершенствования вузовской подготовки современного менеджера, является не только повышение качества обучения, но и системы отбора студентов. Очевидно, что вузовские программы в основном ориентированы на "усредненного" студента. В результате такого подхода наиболее способные студенты теряют импульсы своего развития и не получают от высшей школы того, что могли бы получить. В результате чего потери несет не только способный студент, но и общество в целом, динамизм которого определяется интеллектуалами, а не «посредственностями».

В связи с этим возникает необходимость дифференцированного обучения. Принцип "от каждого по способностям" должен пониматься не как снижение требований приравнивание на слабых, а как повышение требований к способным студентам. Только при таком обучении полностью реализуются интеллектуальные и волевые способности каждой личности, возможно гармоничное ее развитие.

С точки зрения обучения управлению, нужно тщательнее осуществлять через тестирование отбор людей, способных к руководству. То есть, абитуриенты должны проходить тестирование на обучаемость управлению, как это делается рядом престижных зарубежных ВУЗов.

Для повышения прикладной значимости и повышения отдачи мировоззренческих дисциплин их содержание следует переориентировать на решение задачи формирования адекватных новым реалиям управления ценностных ориентаций личности, которые охватывают более широкий круг вопросов, нежели понятие "духовные ценности".

Ценностные ориентации личности - разделяемые личностью социальные ценности, выступающие в качестве целей жизни и основных средств достижения этих целей и в силу этого приобретающие функцию важнейших регуляторов социального поведения индивидов.

К числу таких ценностей относятся, социальная справедливость, нравственность, гражданский долг, ценности материального благополучия и богатства духовной жизни, терпимости к другим и др. Ценности сами по себе не могут составлять основание и парадигму образования, если они не связаны с конкретным предметным содержанием образования. Поэтому, в основу подготовки специалиста должны закладываться не абстрактные аксиологические категории, а их функционально содержательные отражения, воплощаемые в соответствующие образовательные направления, предметы, дисциплины.

Ценностные ориентации образуют высший уровень иерархии predisposedностей к определенному восприятию условий жизни и деятельности и к поведению в долгосрочной перспективе, а в ситуациях нравственного выбора являются опорными критериями принятия личностью жизненно важных решений.

Одним из главных направлений взаимодействия горных предприятий и отраслевого ВУЗа является создание центра подготовки и переподготовки управленческих кадров по типу консалтинговой структуры, которая не только динамично адаптирует содержание обучения под задачи производственных коллективов, но и выполняет функцию исследования различных социально-

психологических аспектов управления и развития коллективов. При этом в содержание обучения включаются методы, способствующие коррекции ситуаций.

Таким образом, из вышесказанного можно сделать вывод, что существующая система подготовки и развития кадров менеджеров для угольной отрасли отстает от требований, предъявляемых современной производственной средой.

Формирование эффективного менеджмента может быть обеспечено перестройкой вузовской и послевузовской подготовки при активном взаимодействии с угледобывающими предприятиями, интеграции их усилий в разработке новой парадигмы формирования специалистов-управленцев, акцентирующей внимание на нормативно-правовой, этический, личностно-нравственный аспект общеуправленческой подготовки.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Окулич-Казарин В.П. Организационно-педагогические основы общеуправленческой подготовки руководителей. М., 2003.

2. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. - М.: Аспект Пресс, 1998.

3. Шепель В.М. Человековедческая компетентность менеджера. - М.: Дом педагогики, 2000.

4. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления. - Ростов н/Д.: «Феникс», 2004. **ИДБ**

Коротко об авторе

Игнатская Л.Я. – Филиал СПГИ (ГУ) «Воркутинский горный институт»,
fspggi@vorkuta.com



ДИССЕРТАЦИИ

ТЕКУЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ О ЗАЩИТАХ ДИССЕРТАЦИЙ ПО ГОРНОМУ ДЕЛУ И СМЕЖНЫМ ВОПРОСАМ

Автор	Название работы	Специальность	Ученая степень
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГОРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ			
ЕРОПОЛОВ Павел Александрович	Обоснование параметров скважинно-механогидравлической технологии подземной добычи угля	25.00.22	к.т.н.
ТОРОПОВ Олег Алексеевич	Совершенствование технологии обогащения магнетитовых кварцитов путем повышения эффективности гидроциклонирования	25.00.13	к.т.н.