СЕТЕВОЙ МЕХАНИЗМ КОМПЕТЕНТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Старцев Ю. Н.

кандидат технических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления, Челябинский государственный университет (Россия), 454001, Россия, г. Челябинск, ул. Братьев Кашириных, д. 129, uns47@mail.ru

Тараданов А. А.

доктор социологических наук, профессор, заведующий кафедрой социологии, Челябинский государственный университет (Россия), 454001, Россия, г. Челябинск, ул. Братьев Кашириных, д. 129, uns47@mail.ru

УДК 331.108
ББК 65.291.6-21

Цель. Исследование компетенций персонала в процессах повышения производительности и конкурентоспособности производственных предприятий, в частности, в угледобывающей промышленности.

Результаты. Рассмотрены возможности проявления профессиональных компетенций менеджера в сложных условиях технико-технологического перевооружения предприятия.

Научная новизна Предложена схема применения сетевых структур для угледобывающих предприятий в условиях технико-технологических перевооружений.

Ключевые слова: технико-технологическое перевооружение; квалификация и компетенция персонала; сетевая организация труда; плоские структуры управления.

NETWORK MECHANISM OF COMPETENT PERSONNEL MANAGEMENT

Startsev Yu. N.

Candidate of Technical Sciences, Assistant Professor of State and Municipal Administration Department, Chelyabinsk State University (Russia), 129, Bratjev Kashirinykh Str., Chelyabinsk, Russia, 454001, uns47@mail.ru

Taradanov A. A.

Doctor of Sociology, Professor, Head of Sociology Department, Chelyabinsk State University (Russia), 129, Bratjev Kashirinykh Str., Chelyabinsk, Russia, 454001, uns47@mail.ru

Purpose. Research of staff competences in the processes of increasing productivity and competitiveness of industrial enterprises, particularly in coal mining industry.

Results. The possibilities are considered to demonstrate professional management competencies in complex conditions of technical-technological re-equipment of an enterprise.

Scientific novelty. A scheme for networks application in coal mining companies under the conditions of technical-technological upgrade is also provided.

Key words: technical-technological re-equipment, staff qualification and competence, network organization of work, short structures of management.

Настоящая статья является продолжением серии работ Ю. Н. Старцева по разработке понимания и технологий использования такого относительно нового явления как компетенции персонала в процессах повышения производительности и конкурентоспособности производственных предприятий, в частности, в угледобывающей промышленности [1–5 и др.]. При этом было предпринята попытка использования при

© Старцев Ю. Н., Тараданов А. А., 2016

рассмотрении данных вопросов некоторых разработок А. А. Тараданова [6].

Последние десятилетия мирового промышленного развития показали, что квалификация персонала, которая до этого традиционно лежала в основе всех проектов развития предприятий, является слишком узкой категорией и потому не отражает всех особенностей процесса роста производительности. Квалификация персонала, определяемая как знания, понимание, умения и навыки является сутью его *компетентности*, то есть способности эффективно действовать в конкретной узкой предметной области [7]. Однако современная рыночная обстановка требует от производственного предприятия и, соответственно, его персонала выхода на качественно новый уровень ведения деятельности – инновационный путь развития, включающий развитие новых идей, конструкций, технологий, навыков, способностей, придания высоких темпов распространения всего нового среди заинтересованных лиц, ускоренное обновление ассортимента производимых товаров и услуг и т.д. При этом от персонала требуются некоторые новые качества, которые в настоящее время получили название *компетенций* [7]. Сейчас на проблемы компетенции персонала стали обращать серьёзное внимание и это нашло своё отражение в многочисленных публикациях различных авторов (например, см. [8–12] и др.).

Высокая потребность в компетенциях, особенно в компетенциях управленческого персонала обусловлена тем обстоятельством, что практически во всех сферах производства, в том числе, и в угледобывающей обострилась конкуренция производителей. Проблема повышения конкурентоспособности конкретного предприятия, как правило, решается путём его технико-технологического перевооружения. Однако данное решение порождает другую проблему – проблему своевременного освоения (запуск и эксплуатация) новых техники и технологий силами собственного персонала, который хоть и проходил специальную подготовку, как правило, в учебных центрах поставщика, тем не менее на новой технике и с новыми технологиями работает неуверенно, показывая низкую производительность. Суть проблемы, которая при этом возникает перед управленческим персоналом особенно среднего и низшего уровней – это выведение производительности вновь установленного оборудования и новых технологий на уровень 90–95 % от проектных значений, так как именно тогда только начинают решаться вопросы роста конкурентоспособности предприятия.

На рис. 1 и 2, где рассмотрены процессы экскавации и вывоза горной массы на угольном разрезе Тугнуйский (Республика Хакасия), продемонстрировано, что подобные процессы могут растягиваться на многие годы, существенно снижая экономический эффект от технико-технологического перевооружения. Это особенно ухудшает конкурентоспособность при частых реконструкциях и технико-технологических перевооружениях предприятий, что служит серьёзным препятствием их перехода на инновационный путь развития.

Из приведённых на рисунках диаграмм видно, как медленно – в течении шести лет нарастает удельная производительность современного дорогостоящего добычного экскаватора, достигая в итоге заветных 90–95 % от проектной производительности. Близкая картина наблюдается и с удельной производительностью также дорогостоящих карьерных автосамосвалов, специально подобранных по техническим характеристикам под конкретный экскаватор. При этом следует иметь в виду, что угольный разрез Тугнуйский в плане экономической эффективности является одним из наиболее передовых

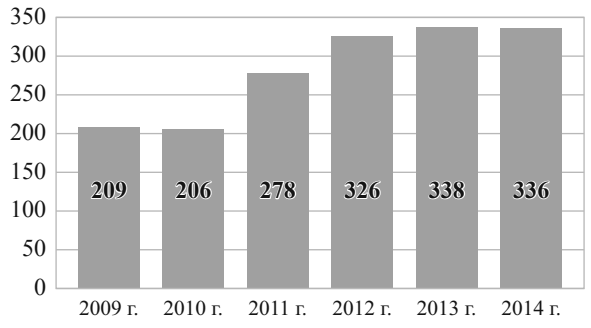


Рис. 1. **Динамика годовой удельной производительности добычного экскаватора (тыс. м^3 горной массы / м^3 ёмкости ковша в год) в ОАО Разрез Тугнуйский (составлено по данным В. Н. Кулецкого [13])**

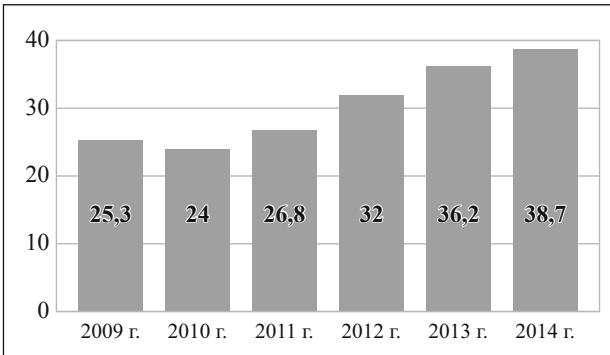


Рис. 2. **Динамика годовой удельной производительности карьерного автосамосвала (тыс. тоннокм / автотонна грузоподъёмности в год) в ОАО Разрез Тугнуйский (составлено по данным В. Н. Кулецкого [13])**

в сравнении с другими угольными разрезами России, так как среди них встречаются и такие, у которых этот период занимает 10–15 лет, что вполне соизмеримо со сроками полной амортизации нового оборудования. Впрочем, известны случаи, когда рост производительности останавливался на уровне 40–60 % и оставался таковым вплоть до списания оборудования в металлолом, и никакие административные меры (смена директора, главного инженера и т.д.) не помогали.

Описанная ситуация в какой-то степени проясняет истоки низкой производительности труда. В горной промышленности в России она в среднем в 3–5 раз ниже, чем на лучших угледобывающих предприятиях за рубежом, использующих аналогичные технику и технологии от одних и тех же поставщиков. Описанная ситуация свидетельствует о кризисе квалификационного подхода и необходимости подготовки управленческого и операционного персонала, опираясь на развитие их компетенций. При этом, если компетенции операторов касаются их конкретного рабочего места, на котором они управляют определённой группой производственных процессов и соответствующего оборудования (в дальнейшем будем подобные компетенции называть техническими компетенциями), то компетенции руководителей касаются обеспечения и организации непротиворечивой деятельности операторов, занятых непосредственно в производственных процессах (в дальнейшем будем называть подобные компетенции сетевыми компетенциями). Только в таком случае удаётся снизить до минимума или совсем избавиться от неэффективной и даже деструктивной работы в рабочих зонах предприятий.

В связи с тем, что понятие компетенций управленческого персонала является в настоящее время неустоявшимся и имеется довольно много его трактовок (например, см. работы Х. З. Ксенофонтовой [8] и др.), приведём данной определение по Л. В. Лабунскому [12, с. 5], которое, по нашему мнению, является наиболее очевидным и структурированным:

компетенция руководителя – это сочетание его функционала, то есть того, что ему надо выполнять, чтобы достичь поставленных перед ним целей, с полномочиями по использованию предоставленных ресурсов на базе его квалификации, то есть знаний, понимания, умений и навыков.

Поскольку в данном конкретном случае наибольший интерес представляют компетенции управленческого персонала, связанные с организацией непротиворечивой деятельности операционного персонала, то дадим также авторское определение, являющееся расширением и обощением приведённого выше определения Л. В. Лабунского:

сетевые компетенции руководителя – это его способность встраивать потенциалы отдельных операторов в производственные сети, создающие ценности.

Вопросы встраивания потенциалов отдельных операторов подразумевают наличие двух направлений в деятельности управленческого персонала:

- формальное или прямое (ручное) управление с помощью устных и письменных распоряжений и/или письменных инструкций и регламентов:
- неформальное или косвенное управление с помощью мотивации и стимулирования исполнителей.

Формальные методы управления, которые обычно реализуются на предприятиях в виде линейных и линейно-функциональных структур управления, основаны на фиксировании операторов и руководителей на чётко определённых рабочих местах, распределённых в пространстве по горизонтали и по вертикали и соединённых чёткими связями. Подобные структуры управления обладают рядом весомых преимуществ: единоначалие и единоответственность; быстрота выполнения распоряжений, приходящих сверху; персональная ответственность руководителей за отданные распоряжения, а исполнителей – за правильность их исполнения. К недостаткам подобных структур относятся: безынициативность исполнителей (нет приказа – нет исполнения) и, самое главное, большое время прохождения распорядительной информации от руководителей к исполнителям и отчётной информации от исполнителей к руководителям. Причём иногда, особенно в периоды активности нестационарных процессов, к каковым относятся процессы технико-технологического перевооружения, когда объёмы распорядительной и отчётной информации возрастают на порядки, подобные задержки приобретают катастрофический характер, что в интегральном виде отражено на рис. 1 и 2 как запаздывание выхода производительности на проектные режимы функционирования.

Неформальные методы управления, которые обычно реализуются в виде матричных, а более всего в виде сетевых структур (авторы считает матричные структуры одной из частных форм сетевых структур), основаны на достаточно свободном перемещении операторов вместе со своими рабочими местами в физическом пространстве и со своими функциями в функциональном пространстве. Руководители в подобных перемещениях участвуют только при изменениях структуры предприятия. Поэтому подобные структуры обладают определёнными преимуществами, суть которых проявляется, главным образом, при технико-технологических перевооружениях, когда все процессы имеют нестационарный характер, а способность структуры подстраиваться под сложившуюся ситуацию, используя внутренние возможности самоорганизации, является определяющей в вопросах роста эффективности производства. Если вновь обратиться к рис. 1 и 2, то подобная

самоорганизация означает выход удельной производительности агрегатов на проектные режимы в 2–3 и более раз быстрее. По мнению авторов, подобная самоорганизация является результатом того, что в этом случае большой объём управленческих (распорядительных) функций передаётся на более низкие уровни вплоть до уровня операторов – появляются плоские структуры управления, то есть сеть, в которой определяющую роль начинают играть горизонтальные связи.

Согласно Ч. Сэведжу (цитировано по [14]), переход от формальных методов управления к неформальным означает переход от основной управленческой концепции работа как выполнение распоряжений к концепции работа как диалог исполнителей. Данный вывод не нов. Его глубинная сущность вытекает из вывода, данного ещё К. Марксом в известном предисловии к Критике политической экономии [15, с. 5–9], где он говорит о высокой эффективности непосредственного труда людей на общественное благо. Появление между трудом и общественным благом иерархических производственных структур представляет собой одну из форм опосредования труда путём введения товарно-денежных отношений. Это однозначно приводит к ослаблению итоговой эффективности труда из-за исчезновения из его состава таких мотивирующих компонентов как независимость и свобода действий, креативность и возможность пользования конечными результатами.

В советский дорыночный период описанные тенденции, то есть работу как диалог можно было наблюдать при бригадных формах организации и оплаты труда. Однако наступившие в 1990-х годах приватизация и дикий рынок уничтожили все позитивные движения в данном направлении. Между тем усиление конкуренции неизбежно толкает отдельных собственников и бизнес в целом на сокращение издержек и объективно выводит их на принятие непосредственно общественного труда. Сетевая организация труда, которая может реализовываться в различных формах (комплексные бригады, кооперативы и др.), является очевидным шагом в данном направлении, так как при этом выводятся за скобки все потери, связанные с товарно-денежными отношениями и с иерархическими формами управления персоналом.

Таким образом обращение к сетевым структурам организации производства, при которых у персонала формируются добровольные устойчивые горизонтальные связи, являющиеся одной из форм снижения опосредованности труда и, соответственно, роли товарно-денежных отношений или, как стали говорить в последнее время, монетарного фактора. В результате происходит сближение формальных и неформальных отношений управленческого и операционного персонала, что в целом благоприятно отражается на эффективности коллективного труда. Итогом этого является повышенное взаимопонимание всего персонала при освоении новых техники и технологий, которое приводит к ускоренному выводу их на проектную производительность.

В реальности, когда на предприятии после состоявшегося технико-технологического перевооружения прошёл достаточно большой срок (на рис. 1 и 2 – это шесть лет), практически для каждой группы процессов уже прописаны инструкции и регламенты, большой разницы между формальным и неформальным управлением, как правило, не наблюдается потому, что и управленческий, и операционный персонал знает всю последовательность действия и обладает уже достаточными умениями и навыками для решения практически всех стоящих перед ним задач.

Однако все отрасли промышленности, включая угледобывающую, работают в условиях плохо прогнозируемых изменений. Для угледобывающих предприятий – это в первую очередь непредсказуемые изменения горно-геологических условий, скачки рыночной конъюнктуры на энергоносители и научно-технический прогресс в сфере техники и технологий добычи угля. Подобные обстоятельства требуют от угледобывающих предприятий наличия немалых внутренних резервов, обеспечивающих их собственную конкурентоспособность. Таким образом, угледобывающие предприятия просто обречены на перманентные технико-технологические перевооружения. При этом для реализации подобных преимуществ предприятиям придётся развивать и усиливать роль сетевых структур в своём составе.

Литература:

1. Старцев Ю. Н. Сети: состояние и возможности: монография. Челябинск: Энциклопедия, 2011. 304 с.
2. Старцев Ю. Н. Мотивационный разогрев персонала при технико-технологическом перевооружении предприятия // Вестник ЧелГУ. Экономика. 2014. № 15. С. 142–146.
3. Старцев Ю. Н. Конкурентоспособность предприятия как сфера противоречия между техникой и персоналом / Сборник статей международной н.-практ. Конференции Мир в эпоху модернизации и глобализации: политические, экономические и социокультурные аспекты. Пенза: Приволжский дом знаний, 2014. С. 112–114.
4. Старцев Ю. Н. Современные подходы к развитию профессиональных компетенций управленческого персонала // Вопросы управления. 2015. № 2(33).
5. Старцев Ю. Н. Компетенции персонала как фактор роста реальной производительности оборудования // Экономика и предпринимательство. 2015. № 7. С. 784–787.

6. Тараданов А. А. Диалектика непосредственного и опосредованного в общественной форме труда: диссертация на соискание ученой степени кандидата философских наук. Свердловск: Уральский госуниверситет, 1990. 154 с.
7. Ксенофонтова Х. З. Механизм развития компетенций управленческого персонала предприятий корпоративного типа // Российское предпринимательство. 2010. № 6. С. 91–96.
8. Чернятин С. Модель компетенций для профессионального развития менеджеров вертикально интегрированной компании // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2011. № 11.
9. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. М.: ГИППО, 2008. 352 с.
10. Спенсер Л. М. Компетенции на работе: Модели максимальной эффективности работы. М.: ГИППО, 2005. 371 с.
11. Лабунский Л. В. Развитие компетенций персонала горнодобывающего предприятия. Екатеринбург: УрО РАН, 2003. 232 с.
12. Кулецкий В. Н. Создание на разрезе Тугнуйский организационно-технологических условий для высокопроизводительной работы экскаваторов Bucyrus 495HD // Уголь. 2012. Декабрь. С. 4–9.
13. Копылов Г. Сеть как организационный принцип: Рецензия на книгу Charls M. Savage. 5th generation management: integrating enterprises through human networking. Digital press, 1990. 262 p. // Кентавр. 1992. № 3.
14. Маркс К. К критике политической экономии. Предисловие / К. Маркс, Ф. Энгельс. Сочинения. Изд. 2. Т.13. М.: Политиздат, 1959. С. 5–9.

References:

1. Startsev Yu. N. Networks: state and opportunities: monograph. Chelyabinsk: Encyclopedia, 2011. 304 p.
2. Startsev Yu. N. Motivational warming up of staff with technical-technological upgrade of enterprises // Bulletin Of The CSU. Economy.. 2014. № 15. P. 142–146.
3. Startsev Yu. N. Competitiveness of enterprises as the scope of contradictions of equipment and personnel / Collection of articles of international scient.-pract. conference The World in the epoch of modernization and globalization: political, economic and socio-cultural aspects. Penza: Priolgskij dom znanij, 2014. P. 112–114.
4. Startsev Yu. N. Modern approaches to the development of professional competencies of managerial staff // Management issues. 2015. № 2 (33).
5. Startsev Yu. N. Personnel competences as a factor of growth of the real equipment capacity // Economics and entrepreneurship. 2015. № 7. P. 784–787.
6. Taradanov A. A. Dialectics of unmediate and mediate in the social form of labor: dissertation for the degree of Candidate of Philosophical Sciences. Sverdlovsk: Uralskii gosuniversitet, 1990. 154 p.
7. Ksenofontova H. Z. The mechanism of the managerial staff competencies development in enterprises of corporate type // Journal of Russian entrepreneurship. 2010. № 6. P. 91–96.
8. Chernyatin S. Competency framework for the professional development of managers of a vertically integrated company // Kadrovik. Human resource management. 2011. № 11.
9. Boyatsis R. A competent manager. Model of efficient performance. M.: GIPPO, 2008. 352 p.
10. Spencer L. M. Competence at work: Models of maximum work efficiency. M.: GIPPO, 2005. 371 p.
11. Labunskiy L. V. The personnel competence development of mining enterprise. Ekaterinburg, UrO RAN, 2003. 232 p.
12. Kuletskii V. N. Creation on Tugnuisky surface coal mine of organizational-technological conditions for high-performance operation of “Bucyrus 495HD” excavators // Ugol. 2012. December. P. 4–9.
13. Kopylov G. Network as organizational principle: Review for the book “Charls M. Savage. 5th generation management: integrating enterprises through human networking. Digital press, 1990. 262 p.” // Kentavr. 1992. № 3.
14. Marx K. On critique of political economy. Preface / K. Marx, F. Engels. Works. Ed. 2. V.13. M.: Politizdat, 1959. P. 5–9.