

УДК 338.24

Д.Г. Даянц, И.Ю. Марко

ФОРМИРОВАНИЕ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ КОМАНД МЕНЕДЖМЕНТА ГОРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА БАЗЕ ОЦЕНОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Рассмотрены некоторые тенденции развития современного бизнеса, актуальные для горной промышленности.

Ключевые слова: система управления кадрами, проектирование команды, топ-менеджер, кадровый потенциал, горное предприятие.

Семинар № 6

D.G. Dayants, I.Y. Marko
**FORMING MANAGING TEAMS OF
HIGH PERFORMANCE AT MINING
ENTERPRISES ON THE BASE OF THE
ASSESSMENTS OF THE WORKFORCE
CAPACITY**

Some of the tendencies of the modern business development relevant for the mining industry are reviewed.

Key words: human resource managing system, team building, top-manager, workforce capacity, mining enterprise.

Рассмотрим некоторые тенденции развития современного бизнеса, которые актуальны и для горной промышленности:

1. В условиях международной конкуренции бизнес все больше ориентируется на потребности конечного потребителя – как следствие, повышаются требования к гибкости организационных структур и систем управления.

2. Развитие коммуникационных и транспортных сетей расширяет рынки и приводит к росту международной конкуренции.

3. Стремительный рост высоких технологий требует быстрых изменений, связанных с их внедрением. Способность к быстрому внедрению инноваций, творческая активность становятся необходимыми условиями выживания.

4. Возможности личного роста и саморазвития играют все большую роль в мотивации персонала – как следствие, более остро встает вопрос удержания и мотивации высококвалифицированных специалистов.

Становится очевидно, что использование феномена команды с ее возможностями инициативно ставить амбициозные цели и добиваться беспрецедентных результатов, умением извлекать максимум из ресурсов каждого члена команды и поддерживать высочайшую мотивацию членов команды на совместную работу может дать решающее конкурентное преимущество современным компаниям.

Хорошие команды появляются не в результате везения, а в результате кропотливой работы. Тщательное планирование и проектирование команды – это профессия. Не все люди, которые работают вместе или в непосредственной близости друг от друга, принадлежат к одной команде. Команда – это группа людей, которые зависят друг от друга в отношении информации, ресурсов, навыков и которые стремятся объединить свои усилия, для того чтобы достичь общей цели.

Чтобы добиться функционирования команды в соответствии с планом, необходимо детальное изучение личностного потенциала каждого члена команды в отдельности, а конструирование идеальной команды невозможно без анализа и оценки в целом ее кадрового потенциала. Та-

кой подход к организации менеджмента позволит минимизировать риск принимаемых управленческих решений и обеспечить эффективную работу горного предприятия.

Команды обладают пятью ключевыми характеристиками:

- существуют для достижения совместных целей;
- члены команды взаимозависимы по отношению к общим целям;
- команды ограничены и устойчивы во времени;
- члены команды имеют полномочия управлять своей работой и внутренними процессами;
- команды функционируют в контексте определенной более крупной системы.

Если определено, что для выполнения работы желательно иметь команду, и она будет жизнеспособна внутри организации, то ее проектировщик должен полностью сконцентрировать внимание на трех ключевых аспектах создания команды: на ее задаче, людях и взаимоотношениях. Эти три важных момента образуют базовую, внутреннюю систему командной работы. Рассмотрим каждый из перечисленных этапов.

1. Этап формулирования стратегии компании является основополагающим и одним из самых важных этапов проектирования команды. Этот процесс связан с определением основных целей и важных для успеха факторов, а так же критических для достижения стратегических целей должностей. Кроме того, на этом этапе необходимо определиться с важнейшими компетенциями и мотивационными факторами, которыми должны обладать члены команды для успешного продвижения стратегии организации. Например, если горное предприятие X определяет стратегическую бизнес-единицу Y (к примеру, горного инженера), как значительный источник большей части будущего роста организации, то есть основание предполагать, что рост в значительной степени зависит от способности организации привлечь, развить и удержать технических руководителей-новаторов, профессионалов с высоким уровнем деловой активности, готовых ид-

ти на риск в достижении целей организации (табл. 2).

2. На следующем этапе проектирования команды необходимо исследовать личностный потенциал топ-менеджеров на наличие требований к критической с точки зрения стратегического направления должности, применяя комплекс логически взаимосвязанных методов нечеткого моделирования, факторного, регрессионного и кластерного анализов.

Понятие потенциала личности связано с двумя категориями:

Сущее. Накопленное и используемое. Своеобразный «багаж», «копилка». Это часть потенциала, отражающая прошлое и настоящее. Иными словами - те знания, умения, навыки, специфические способности, которые личность приобретает за годы своего существования;

- Гипотетическое. Скрытая в глубине часть личности, которая определяет ее развитие – область потенциального роста.

В качестве «сущего» выступает компетентность, которую формируют знания, понимание задач, умения, навыки, специфические свойства и способности. Это видимая часть потенциала, которая относительно поверхностно характеризует личность. Ее просто выявить, оценить и, если потребуется, развить.

Установки, ценности, мотивы относятся к гипотетическим свойствам личности и лежат в основе потенциала. Выявить и оценить их значительно труднее.

Представление о сущности понятия «личностный потенциал» предопределяет подход к его оценке, измерению и управлению. Таким образом, исследование потенциала личности осуществляется в два этапа и включает в себя на первом этапе исследование компетентности и прогнозирование потенциальных способностей и возможностей – на втором.

Необходимость использования в исследовании сложного математического аппарата обосновывается неэффективностью традиционных методов деловой оценки, дающих характеристики специалистам и руководителям с перечислением деловых личностных качеств, профессиональных знаний и умений, поскольку в

Таблица 1
Сводная таблица результатов исследования кадрового потенциала менеджмента горного предприятия

Объекты оценки		Оценки по факторам			Степень соответствия модели компетенций	Индивидуальный код			Группа	Оценка потенциала на развитие (мотивационные факторы)						Итоговая оценка потенциала (результаты нечеткого моделирования)	Класстерный анализ (евклидово расстояние)
		F1	F2	F3		E	F1	F2		F3	Mв	Mд	Mс	Mл	Mп		
Директоры	1	3,94	4,01	3,92	0,83	-B	-B	-B	IV	6,54	5,63	6,04	6,01	5,97	5,99	50	1,55
	2	3,89	3,92	3,82	0,81	-B	-B	-B	IV	6,50	5,28	6,006	5,98	5,93	5,96	28.5	1.73
	3	4,54	4,571	4,55	0,95	-B	A	A	II	6,90	5,47	6,32	6,29	6,27	6,27	90.5	0.32
	4	4,31	4,25	4,37	0,904	B	-A	B	II	5,74	5,40	6,20	6,18	6,16	6,166	50	1.48
	5	4,53	4,46	4,51	0,94	A	B	A	I	6,86	5,46	6,28	6,27	6,24	6,25	90.5	0.44
	6	4,70	4,7	4,72	0,98	A	A	A	I	6,98	5,52	6,38	6,36	6,35	6,34	91	0.00
	7	4,34	4,40	4,34	0,91	B	B	B	I	6,78	5,42	6,23	6,20	6,176	6,179	50	0.73
Главные инженеры	1	3,90	3,89	3,76	0,82	-B	-B	-B	IV	6,49	5,28	5,99	5,97	5,92	5,955	28.6	0,29
	2	4,44	4,32	4,407	0,93	B	B	B	I	6,803	5,43	6,23	6,22	6,19	6,20	90.5	0,11
	3	4,40	4,07	4,34	0,908	B	-B	-B	II	6,73	5,405	6,16	6,17	6,14	6,16	50	0,21
Начальники участков	1	3,65	4,09	3,79	0,76	-B	-B	-B	IV	6,47	5,26	6,01	5,95	5,91	5,91	15.2	1,45
	2	3,62	4,26	3,83	0,76	-B	-A	-B	IV	6,50	5,27	6,05	5,97	5,93	5,93	50	0,86
	3	4,31	4,33	4,3	0,86	B	B	B	I	6,75	5,13	6,08	6,18	6,15	6,15	50	0,46

Таблица 2

Результаты проектирования команд менеджмента

Стадия жизненного цикла. Тип стратегии	Требуемые компетенции для должности «директор шахты»	Возможные комбинации членов команды менеджмента горного предприятия	Претенденты на членство в команде с учетом риска назначения			
			Риск «min» Высокие оценки по трем факторам	Риск «не-высокий» Высокие оценки по двум ключевым факторам	Риск «средний» Высокие оценки по одному ключевому фактору	Риск «max» Низкие оценки по трем факторам
Формирование -«заявка» на рынке товаров/услуг Предпринимательская стратегия - привлечь внимание к товару, найти своего потребителя, организовать продажу и сервис, стать привлекательным для клиента. Принимаются проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. В центре внимания – быстрое осуществление ближайших мер	Новаторы, с высоким уровнем деловой активности (развитие внешних связей), с долговременной ориентацией, готовые идти на риск в достижении целей организации. Способность видеть и оценивать общую ситуацию, принимать ответственные решения и соотносить их с реальной политической и экономической ситуациями	Директор <i>Предприниматель. Новатор(F1) + Политик. Стратег (F2)</i>	6, 5, 7	-	3, 4	1, 2
		Главный инженер <i>Организатор производства (F1)+ Лидер вдохновитель (F3)</i>	2	-	3	1
		Начальник участка <i>Организатор деятельности рабочей команды (F1)+ Специалист по развитию, внедрению новаторских идей (F3)</i>	3	-	-	1, 2

высокоуровневых технических, профессиональных и руководящих работах почти каждый имеет ученую степень, полученную в хорошем университете, и уровень интеллекта (IQ) 120 баллов и выше. Деловую оценку следует осуществлять не покачественно, а комплексно, изучая взаимосвязь и взаимоотношение признаков, характеризующих оцениваемых кандидатов. Необходимо анализировать **модель компетенций**, состоящую из оптимального континуума признаков, сконструированную с использованием аппарата многомерного статистического анализа, а именно – метода главных компонент (МГК), позволяющего исследовать взаимоотношения признаков, характеризующих личные и деловые качества личности; их значимость, весомость, «вклад» каждого признака в общую оценку. Кроме того, позволяет на этапе интерпретации результатов факторного анализа выявлять особенности поведения, характерного для наилучшего исполнения работы, что очень важно при использовании компетентностного подхода к оценке.

Оценить потенциал личности и дать ему однозначную количественную оценку довольно проблематично – ведь он характеризуется многими факторами, критериями и показателями. Учитывая необходимость оперирования с такого рода информацией, для формализации критериев и оценки предлагается использовать элементы теории нечетких множеств.

Результаты исследований кадрового потенциала руководителей заносятся в итоговую таблицу, которая содержит информацию по каждому элементу личностного потенциала всех претендентов на место в проектируемой команде (табл. 1).

3. На следующем этапе принимаем решение относительно членов команды. Всех претендентов классифицируют следующим образом:

- компетентен, уже сейчас готов к продвижению (членству в проектируемой команде) – в том случае, если оценка потенциала на развитие превышает значение 80%, а компетентность соответствует компетенции или превышает требуемый уровень;

- компетентен, но требует инвестирования в развитие (потенциальный член команды) – в том случае, если оценка потенциала личности на достаточно высоком уровне, в интервале 50-80 включительно, а компетентность несколько ниже требуемого уровня компетенции;

- компетентен в текущей работе, прекрасно справляется со своими обязанностями – в этом случае компетентность претендента много ниже уровня требуемой компетенции критической должности, но достаточна для уровня занимаемой должности, оценка потенциала <50%;

- некомпетентен в текущей работе – кандидат на увольнение. Оценки компетентности и потенциала в целом не соответствуют требованиям к должности.

Таким образом, по данным табл. 1, наилучшими кандидатами на членство в команде являются следующие руководители:

- номер 6 – в группе директоров шахт;
- номер 2 – в группе главных инженеров;

- номер 3 – в группе начальников участков.

Эти руководители определены как ключевые игроки команды топ-менеджеров и требуют инвестирования в их развитие.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе. Пер. с англ. М.: НИРРО, 2005.-384 с.

2. Майк Армстронг. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – VIII, 328 с. **ПЛАТ**

Коротко об авторах

Даянц Д.Г. – профессор, доктор экономических наук,
Марко И.Ю. – ассистент,

Московский государственный горный университет. ud@msmu.ru