

УДК 65.011

Л.Я. Игнатская

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ НА УГОЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Проведен анализ организационных изменений, как объективной реальности существования горных предприятий, создающих условия для повышения эффективности угледобычи.

Ключевые слова: организационные изменения, горное предприятие, служба управления, отдел кадров, бизнес-процессы.

Семинар № 6

L.Y. Ignatskaya
THE ACTUAL PROBLEMS OF THE ORGANIZATIONAL MEASUREMENTS AT THE COAL MINING ENTERPRISES

The analysis of the organizational measurement as an objective reality proving the existence of the mining enterprises that create favourable conditions for the coal mining is carried out.

Key words: organizational changes, mining enterprise, management services, human resources department, business processes

Угольная отрасль в настоящее время осуществляет динамичные изменения, обусловленные различными объективными факторами:

- преимущественно частной формой владения горными предприятиями;
- положительной динамикой в металлургии, повышающий спрос на уголь, как технологическое сырье;
- осознанием потребности увеличения доли угля как источника энергии;
- возможностью повышения фондоотдачи угледобычи за счет внедрения нового, технологически более совершенного оборудования.

Повышение стратегической привлекательности угледобычи и, в то же время, ее затратность заставляют постоянно изыскивать резервы повышения эффективности работы угольных предприятий. Одним из приоритетных на-

правлений в решении этой задачи проблемы является совершенствование организационных компетенций предприятий, основанных на существенных, часто радикальных преобразованиях.

Однако, как показывает практика организационных изменений угольных предприятий, их отдача могла бы быть выше, если бы в основе управленческих решений были концептуальные подходы, а сами изменения удовлетворяли принципам научности, планомерности и последовательности, комплексности, стратегической обусловленности.

Определяя круг проблем, негативно влияющих на результативность организационных изменений, следует подчеркнуть несоответствие кадровых служб решаемым ими задачам.

Как показывает анализ деятельности служб управления персоналом ОАО «Воркутауголь», тенденции централизации кадровой работы не только сохраняются, но и усиливаются. Это приводит к унификации кадровой работы, а, значит, ее формализации, так как не могут быть идентичными организационная культура, специфика труда, социальная структура каждого конкретного предприятия, а, следовательно, и кадровая политика даже в рамках общей корпоративной стратегии.

Отделы кадров предприятий не являются ни методическими, ни информационными, ни координирующими

центрами кадровой работы. Они структурно разобраны с отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые также связаны с функцией управления персоналом.

Службы управления персоналом, пока, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по обеспечению организационных изменений.

Любые преобразования в сфере труда одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости её существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека.

Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учет личностного фактора в построении системы управления персоналом организации.

Укрупнено, можно выделить три фактора, оказывающие воздействие на людей [1]:

Первый – иерархическая структура предприятия (организации), где основное средство воздействия – это отношения власти-подчинения, давления на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй – организационная и корпоративная культура, то есть вырабатываемые обществом, предприятием, группой людей, совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий – рынок – сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия – понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. От того, како-

му из них отдается приоритет, зависит облик экономической ситуации в организации. Как показывает практика горных предприятий, кадровые службы практически не влияют на гармонизацию этих факторов. Организационное проектирование горных предприятий и подразделений инфраструктуры осуществляется на основе интуитивных решений, без концептуального и аналитического обоснования.

А ведь именно организационные структуры являются ретранслятором компетенций менеджмента в способности организации в целом, так как именно они либо оперативно реагируют на управляющее воздействие, либо его гасят, снижая динамику роста способностей организации.

Организационные факторы определяют тип системы управления, который отражает [3]:

- взаимодействие и учет изменений внешней среды;
- ключевые факторы, лежащие в основе управления;
- способ координации;
- организационную среду (полномочия, ответственность, участие и взаимодействие персонала, процедуры принятия решений);
- информационную среду (документооборот, информационные технологии);
- уровень корпоративной культуры;
- нормативную базу фирмы (стандарты, методики, инструкции).

Структура развивающегося предприятия должна быть жизнеспособной, гибкой и динамичной. В этой связи актуальна разработка научно-обоснованной структуры управления, эффективно функционирующей в условиях конкурентного пространства, стимулирующей генерацию новых знаний и развитие способностей организации.

Для решения данной проблемы необходимо проведение комплекса работ [1]: сбор данных о характеристиках и взаимосвязях элементов структуры в системе управления предприятия; оценка эффективности функционирования различных типов структур, опре-

Схема формирования бизнес-процессов с ориентацией на развитие организации

Наименование этапа	Задачи этапа
1. Определение цели изменений	1. Соединить интересы организации, работников, клиентов 2. Расширенное рассмотрение возможностей (компетенций) системы управления
2. Согласование цели изменений с выбранной стратегией	Соединение творческо-интуитивного и рационального мышления
3. Определение последовательности проектирования бизнес-процессов	Конкретизация целей Выявление ключевых, основных и вспомогательных компетенций и переходных процессов, Ранжирование их по критерию стратегической важности Ранжирование по критерию жизнеспособности Оценка бизнес-процессов по критерию достижения желаемых результатов Выбор процессов для проектирования по совокупности критериев
4. Разработка нового процесса	Эскиз нового процесса Создание схем информационных потоков процессов
5. Определение ответственных	1. Определение интегральной ответственности 2. Определение персональной ответственности
6. Распределение функций управления по уровням бизнес-процессов	1. Выделение центрального уровня бизнес-процессов 2. Распределение функций по службам и отделам
7. Формирование информационной системы управления с принятым уровнем децентрализации	1. Определение параметров информационного массива 2. Систематизация и дифференциация информационных потоков
8. Формирование корпоративной культуры по принципу «самоизучающей» организации	Организация взаимодействия с учетом 2-х тенденций: независимости подразделения и взаимозависимости подразделения и центра управления

деление степени управленческого и информационного дублирования, влияния структуры каждого типа на качество процесса управления; определение направлений повышения эффективности структуры управления горным предприятием; разработка формализованной схемы решения задачи выбора эффективной структуры управления корпорации в целом и ее филиалов; анализ и оценка эффективности выбранной структуры управления.

Подготовительным этапом к разработке новых систем управления является этап определения основных характеристик существующих структур, соподчинённость и взаимосвязи внутри предприятий.

Основой работы является анализ полученных данных предварительного обследования (первичные формы, представленные структурными подраз-

делениями), нормативно-правовые документы (положения, должностные инструкции), результаты интервьюирования и другие данные.

Как при анализе, так и при проектировании необходимо опираться на хорошо известные принципы формирования структуры [2]:

- минимизация числа уровней управления;
- сопряжённость подразделений по целями и решаемым задачам;
- ориентация основных блоков структуры на цели предприятия, а не на выполнение функций;
- соблюдение норм управляемости.

Важно учесть и общие требования к организационным структурам: простота, гибкость, динамизм, оптимальное сочетание централизации и децентрализации при принятии решений. С учетом

того, что горное предприятие является по условиям работы особо опасным, существенно ограничиваются возможности радикальных преобразований.

Наиболее приемлемым способом их модернизации является использование метода аналогий и метода экспертных оценок, когда рассматриваются и анализируются варианты используемых в мировой и отечественной практике организационных структур, их сильные и слабые стороны.

Именно организационная компетенция, ее модернизация, является основой для разработки всего механизма совершенствования менеджмента, так как именно данная ключевая компетенция обеспечивает возможность совершенствования управленческой технологии, повышения скорости и эффективности управляющего воздействия.

Следовательно, необходимо на основе экспертного метода выявить «узкие места» компании, рассмотреть возможные пути преобразований. Концептуальная схема формирования новых бизнес-процессов может быть представлена следующим образом (таблица) [3].

В таблице приведена последовательность и содержание организационного проектирования, ориентированного на совокупность таких критериев, как стратегия развития организации, учет базовых компетенций организации, четкое разграничение полномочий, сочетание централизованного управления и децентрализации, возможность изменений.

Проблема формирования организационной и корпоративной культуры

взаимосвязана с характером организационных изменений и способностью кадровых служб к интеграционному влиянию на весь процесс управления.

Хронический процесс изменений, не ориентированный на конкретные конечные цели и видение желаемого результата приводит к деморализации производственных коллективов, порождению соперничества и дезинтеграции работников. Следовательно, кадровые службы в условиях реорганизации предприятий должны осуществлять активную разъяснительную работу, повышать уровень информированности с целью исключения неформальной информации, дестабилизирующей трудовые коллективы.

Таким образом, на основании выше изложенного, можно сделать следующие выводы:

1. Организационные изменения – объективная реальность существования горных предприятий, создающая условия для повышения эффективности угледобычи.

2. Основным звеном организационных изменений должны быть качественно новые кадровые службы, обладающие широким диапазоном теоретических знаний, координационными компетенциями, ситуационной адаптивностью.

3. В основе всех организационных изменений должны быть научные концепции и выверенные по срокам и конечным результатам стратегии.

4. Организационные изменения должны быть ориентированы на повышение роли организационной культуры и развитие компетенций предприятий.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Архипова Н.И.* Совершенствование организационных структур управления как фактор стратегического развития на современном этапе // Менеджмент в России и за рубежом. 2004, № 1.

2. *Масленникова Н.* Разработка структур управления, обладающей потенциалом

для изменений // Проблемы теории и практики управления, № 4, 2002.

3. *Сухов С.В.* Пространство субъектов управления организации // Менеджмент в России и за рубежом. 2004, № 4.

ИАС

Коротко об авторе

Игнатская Л.Я. – Филиал Санкт-Петербургского государственного горного института имени Г.В. Плеханова (технического университета) "Воркутинский горный институт", kazanin@spmi.ru