

УДК 622:65

С.П. Болотов, Л.Я. Игнатская

**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УСКОРЕНИЯ
ПЕРЕХОДНЫХ ПРОЦЕССОВ МЕНЕДЖМЕНТА
НА ГОРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

Семинар № 6

В условиях рыночных отношений, ориентации деятельности угольных предприятий на повышение эффективности горного производства и динамичного технического перевооружения угледобычи, встает задача синхронизации технической модернизации и совершенствования менеджмента. Менеджмент становится важным фактором эффективного развития угледобывающих предприятий, поскольку от качества управленческих решений зависит в конечном итоге экономические результаты.

Возникает потребность повышения уровня компетенции организации в целом. При этом понятие компетенции рассматривается в широком смысле слова:

- как особого рода ресурс, содержащий опыт, знания и навыки о способе организации и управления ресурсами и способностями организации;
- применительно к персоналу компетенция рассматривается с точки зрения поведенческого подхода – стандарта поведения работника, обусловленного мотивами, социальной ролью, самооценкой, знаниями, ориентированными на достижение профессиональных задач.

На основе компетенции (знаний, умений и навыков) создаются способности организации, которые рассматриваются как ожидаемые результаты деятельности предприятия. Формирование качественно новых способностей организации требует преобразования компетенции в деятельность, приводящую к новым результатам.

Такую деятельность принято называть переходными бизнес-процессами.

В данной работе рассматривается проблема формирования переходных процессов, способных расширить и совершенствовать потенциал горных предприятий.

Новый реинжиниринговый подход к менеджменту рассматривает организацию как бизнес-систему с четырехступенчатой иерархией процессов [1, с. 13], в которой

- 1 уровень - представляет собой метаорганизационные процессы;
- 2 уровень – стратегия развития бизнес-системы;
- 3 уровень – бизнес-процессы управления;
- 4 уровень – производственные процессы.

Очевидно, что 1 и 2 уровень определяет характер компетенций организации. Однако, необходимо сформировать такие механизмы (переходные процессы), которые бы обеспечили единство и общий вектор развития организации в целом, то есть тесную взаимосвязь и скоординированность усилий метаорганизационного и стратегического уровня с бизнес-процессами управления (3 и 4 уровнем).

Понятие «переходные процессы» предполагает два смысловых значения:

- 1) общепринятое – разработка процессов, обеспечивающих эволюционность перехода от системы управления, в значительной степени исчерпавшей свой ресурс, к новой системе, которая будет соответствовать внешним рыночным условиям;

2) адаптационное - обеспечение внутреннего соответствия между функциональной, информационной, технологической и кадровой составляющими организации на основе развития компетенций и способностей организации, то есть синхронное вовлечение всех потенциальных возможностей предприятия.

Определяя направления и приоритеты переходных процессов, их логическую взаимосвязь, предлагается систематизировать переходные процессы по следующим кластерам:

- организационные
- социальные
- технологические
- информационные.

Ранжируя кластеры переходных процессов по степени значимости, выявился приоритетный кластер - организационные переходные процессы, так как их свойства определяют диапазон и потенциал развития всех других направлений переходных процессов.

Анализ показал, что содержанием организационных переходных процессов, обуславливающих рост компетенции организации, повышение эффективности работы горного предприятия и в целом ОАО «Воркутауголь» являются следующие аспекты:

- приведение в соответствие по количественным параметрам управляющие и управляемые подсистемы на основе даунсайзинга (научно обоснованного, методологически обеспеченного сокращения персонала);
- формирование модернизированных организационных структур управления горными предприятиями, организациями производственной инфраструктуры и корпорации в целом на основе структуризации целей и процессного подхода, что позволит устранить функциональную замкнутость и обособленность подразделений, интегрируя их деятельность на общефирменные цели;
- разработка регламентов деятельности, обеспечивающих более адекватное

разграничение круга полномочий и ответственности;

- формирование системы внутриорганизационных (корпоративных) стандартов, обеспечивающих унификацию управленческой деятельности и определенность критериев ее оценки;
- адаптация производственной структуры к стратегии и новым целям компании.

Социальные переходные процессы во многом обусловлены качеством и динамикой реализации организационных переходных процессов, но в то же время должны не только учитывать существующий уровень компетенций организации, но и создавать условия для развития.

Поэтому, реализация социальных переходных процессов должна быть обеспечена модернизированными структурами управления персоналом, задача формирования которых решается в рамках первого кластера.

Содержанием социальных переходных процессов является комплекс взаимосвязанных и взаимообусловленных направлений деятельности, связывающих стратегические потребности предприятия и потенциальные возможности персонала:

- 1) социально-психологическая диагностика (мониторинг) и составление социально-психологической карты коллектива;
- 2) определение ключевых компетенций для различных групп персонала;
- 3) выявление сильных и слабых сторон (способностей) организации;
- 4) разработка кадровой политики акционерной компании и ее филиалов на основе дифференциации задач по управлению персоналом и учета специфических особенностей коллектива, уровня развития его компетенций;
- 5) разработка корпоративного стандарта управления (кодекса корпоративного управления), обеспечивающего организационно-правовую основу развития коллектива и его компетенций;
- 6) определение и реализация комплекса мер по совершенствованию соци-

ально-психологического климата и мотивации труда персонала.

Информационный кластер переходных процессов предполагает реализацию комплекса мер, повышающих эффективность информационных обменов.

В настоящее время очевидна проблема для корпорации в целом и отдельных горных предприятий дублирования функций по обработке информации информационно-вычислительным центром и предприятиями.

Это приводит к увеличению массы документооборота, нарушению логики прохождения информационных потоков, что затрудняет совершенствование организационных, социальных и технологических компетенций организации.

Основным направлением формирования информационных переходных процессов является переориентация функциональной роли ИВЦ на разработку и внедрение нового программного обеспечения на основе:

а) перестройки организационной структуры бизнес-процессов информационно-вычислительного центра;

б) совершенствования системы документационного обеспечения управления на горных предприятиях и организациях производственной инфраструктуры ОАО "Воркутауголь";

в) внедрение интегрированных информационных систем и типовых программ

производственного менеджмента на предприятиях;

г) создание банка систематизированных по всем аспектам деятельности предприятий и ОАО в целом.

Разработка и реализация переходных процессов, на решение этих проблем обеспечит улучшение качества управленческой информации, упрощение и оперативность информационных потоков, ликвидирует дублирование функций, уменьшит затраты на обработку документации, позволит уменьшить численность ИВЦ, а значит повысит результативность управления.

Структура технологических переходных процессов определяется задачами стратегии и инвестиционными возможностями компании. Как правило технологический кластер всегда более динамично развивается, реализация задач технического перевооружения при наличии финансов менее растянута во времени и не находит сопротивления, в то время как более проблемным является совершенствование социальных, организационных и информационных компетенций.

Более тщательное планирование последовательности переходных процессов с учетом их взаимовлияния позволит интенсифицировать развитие компетенций предприятий, обеспечит адаптивность и стратегическую устойчивость к воздействию факторов внешней среды.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ефремов В.С., Ханьков И.А. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» № 2. 2002. - С. 5 - 24

Коротко об авторах

Болотов С.П. – доктор экономических наук, СыктГУ.

Игнатская Л.Я. – ст. преподаватель, СПГГИ (ТУ) ВГИ.