

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования

**«КУЗБАССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. Т. Ф. ГОРБАЧЕВА»**

**А. В. РЕМЕЗОВ**

**ПОСТРОЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ  
ГОРНЫМ ИНЖЕНЕРОМ**

**Учебное пособие**

Кемерово, 2012

Ремезов, А. В. Построение деловой карьеры горным инженером: Учеб. пособие / Кузбас. гос. техн. ун-т. – Кемерово, 2012.

Учебное пособие подготовлено на кафедре разработки месторождений полезных ископаемых подземным способом и предназначен для студентов направления 130404 «Подземная разработка месторождений полезных ископаемых».

*В учебном пособии изложена краткая методология формирования и построения деловой карьеры горного инженера.*

*Необходимость его вызвано в первую очередь тем, что изменилась форма собственности, она стала частной. Собственник требует, чтобы молодой специалист до прихода на производство имел представление о технологических и организационных принципах производственных отношений и был готов с первых дней прихода на производство включиться активно в его жизненный цикл, а так же постоянно повышал свой профессиональный уровень и был всесторонне развитым специалистом, владеющим не только технологическими процессами, но и смог дать экономическую оценку принимаемых решений. В аварийной ситуации молодой специалист должен грамотно принять решение о спасении людей, имущества и ликвидации аварии.*

## Оглавление

Оглавление .....	2
ВВЕДЕНИЕ В ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ИЗУЧАЕМОГО МАТЕРИАЛА .....	6
ВСТУПЛЕНИЕ .....	7
Определения, термины, высказывания об образовании, карьере и карьеризме .....	7
Об инженерной деятельности.....	9
О практике и деятельности .....	10
Карьера и карьеризм .....	10
Карьера как борьба и конкуренция .....	11
Карьера и ротация кадров.....	11
Ротация, отставка, увольнение кадров.....	12
Карьера, успех и мотивы трудовой деятельности.....	12
Мотивация и потребности .....	13
Деловая карьера как постоянная учеба .....	14
Деловая карьера и творчество .....	15
Законы, закономерности и карьера .....	15
ПОВЫШЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ К СПЕЦИАЛИСТАМ И РУКОВОДИТЕЛЯМ ЗА СЧЕТ ПОВЫШЕНИЯ РОЛИ И ЗНАЧЕНИЯ «ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА» .....	17
ТРЕБОВАНИЯ К РУКОВОДИТЕЛЯМ И СПЕЦИАЛИСТАМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ .....	23
ТРЕБОВАНИЯ К РУКОВОДИТЕЛЯМ И СПЕЦИАЛИСТАМ ШАХТ СОГЛАСНО НОРМАТИВНЫМ ДОКУМЕНТАМ .....	31
Требования к руководителям и специалистам шахты согласно ПБ (выпуска 1995г.) .....	33
О ротации кадров и деловой карьере .....	42
ПРИНЦИПЫ И ЭТАПЫ ПОСТРОЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ. ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ.....	46
Принципы и этапы построения деловой карьеры горного инженера.....	46
КРИТЕРИИ ВЫДВИЖЕНИЯ КАНДИДАТОВ В РУКОВОДЯЩИЕ КАДРЫ .....	62
Некоторые особенности получения новых знаний, опыта, навыков .....	65
Обучение и повышение квалификации специалистов .....	66
Первое направление. Проведение технической учебы с молодыми специалистами.....	67

Второе	направление.	
Повышение квалификации опытных ИТР .....		69
Третье	направление.	Повышение квалификации
руководителей среднего звена (инженерных служб шахты-предприятия) .....		69
Четвертое	направление.	Повышение квалификации,
расширение знаний и кругозора .....		70
Пятое	направление.	Повышение квалификации
первых руководителей .....		70
Шестое	направление. Подготовки специалистов	на
выдвижение – повышение в должности .....		71
Седьмое	направление. В повышении квалификации (руководителей служб, участка и шахты) через выступления, участие в преподавательской работе .....	72
Восьмое	направление. Проведение целевых мероприятий .....	72
Девятое	направление. Обмен опытом работы .....	73
Десятое	направление. Специализация ИТР .....	73
Одиннадцатое	направление – самообразование .....	74
Безопасность и охрана труда на горных предприятиях .....		75
<b>ОСОБЕННОСТИ ИНЖЕНЕРНОГО ТРУДА</b>		<b>НА</b>
<b>ГОРНОМ ПРЕДПРИЯТИИ</b> .....		<b>76</b>
Особенности труда горного инженера .....		76
Принятие инженерных решений .....		80
Безопасность и травматизм в работе горного инженера .....		82
<b>РОЛЬ</b>	<b>ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО</b>	<b>ФАКТОРА</b>
<b>В ОБЕСПЕЧЕНИИ БЕЗОПАСНЫХ УСЛОВИЙ ТРУДА</b> .....		<b>85</b>
Выделение в работе главных вопросов .....		88
Выполнение основных инженерных функций .....		90
Творчество в работе горного инженера .....		94
<b>ЗНАЧЕНИЕ МЕЛОЧЕЙ, ЭЛЕМЕНТОВ, ДЕТАЛЕЙ ПРОИЗВОДСТВА В ПОВЫШЕНИИ КВАЛИФИКАЦИИ И ПОСТРОЕНИИ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ</b> .....		<b>97</b>
Аргументы «За» и «Против» – горного искусства на современных шахтах .....		100
Использование в работе знаний деталей среды .....		104
Практические предложения и пожелания .....		104
<b>ЛИДЕРСТВО</b> .....		<b>105</b>
Введение .....		105
Подход с позиции личных качеств .....		106
Поведенческий подход к лидерству .....		107
Ситуационный подход .....		108
Автократное и демократическое руководство .....		109
Исследования Левина .....		110



Практические советы тем, кто хотел бы стать объектом приложения силы, тянущей вверх, или как обзавестись рукой, способной поднять вверх.....	180
Десять правил Спарка для руководителя проекта.....	181
Типология современных американских менеджеров.....	182
Признаки слабого руководителя .....	184
Восемь типичных ошибок менеджеров (по Э. Шварцу и А. Маккензи).....	185
Скажите, кто ваш шеф, и... Вы узнаете, как это на вас отразится.....	186
Факторы эффективного взаимодействия руководителя с подчиненными.....	190
Кодекс поведения по отношению к подчиненным .....	191
Как стать оратором: советы руководителю .....	192
Если вам мешают выступать... ..	193
Стань деловым человеком или как организовать свое время.....	194
Стол как зеркало души руководителя .....	195
Контроль необходим потому, что: .....	195
Палитра критики подчиненного .....	196
Семь правил для наказания подчиненных .....	196
<b>КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ .....</b>	<b>197</b>
Определение предмета процесса кадрового планирования.....	197
Проблема интеграции кадрового планирования в планы организации.....	199
Стадии процесса кадрового планирования.....	201
Определение влияния стратегических целей организации на отдельные ее подразделения .....	201
Определение будущих потребностей.....	202
Учет имеющихся кадров при определении числа необходимой рабочей силы .....	203
Методы прогнозирования кадровых потребностей .....	203
Разработка конкретных планов .....	205
Основные виды кадрового планирования.....	205
Планирование потребности в персонале .....	206
Планирование использования кадров .....	207
Планирование обучения персонала.....	207
Планирование сокращения или высвобождения персонала.....	208
Заключение .....	209

## ВВЕДЕНИЕ В ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ИЗУЧАЕМОГО МАТЕРИАЛА

В свое время В. Вернадский писал: *«Настоящее есть проявление прошлого, как бы далеко оно от нас ни отстояло. Мы прошлое познаем по настоящему... При крутом переломе понятий происходящего, при массовом создании новых представлений и искажений, неизбежно стремление связать их с прошлым. Часто это историческое изучение является единственной возможностью их быстрого проникновения в научную мысль и единственной формой критической оценки, позволяющей отличить ценное и постоянное в огромном материале...»<sup>1</sup>.*

О деловой карьере горного инженера, а фактически всей производственной деятельности специалиста у нас как-то не принято говорить, в отличие от других стран.

Еще несколько лет назад, если кто из специалистов стремился и был готов технически и практически занять более высо-

---

<sup>1</sup> Энциклопедия мысли. К. 2. - СПб.: Кристалл Респекс, 1997. - С.455.

кую должность, его считали карьеристом. А сколько известно трагедий среди горных инженеров из-за однообразия работы в одной должности десятки лет, а также когда на должность назначаются специалисты по протекции, а более подготовленные во всех отношениях уже не в первый раз остаются, как принято говорить, «за бортом», при своих интересах, со своими знаниями и опытом.

Особенно это ощущается у специалистов с возрастом. Безусловно, очень многое зависит от самих специалистов, повышения ими квалификации, в том числе самостоятельно, ведь *диплом инженера*, как часто повторял член корреспондент СО АН СССР Н.А. Чинакал, *не является для специалиста проездным билетом на всю жизнь*. Но большое значение имеет и работа с кадрами, в том числе на выдвижение, система ротации кадров.

Отдельные специалисты истину о повышении квалификации, постоянном самообразовании, построении деловой карьеры узнают, вспоминают и задумываются о ней серьезно, когда упущены годы, а знания, полученные в ВУЗе, остались как бы законсервированными.

Появились новые концептуальные направления, подходы, критерии подбора и расстановки кадров на производстве и в системе управления. В этой связи описанный опыт может быть использован в новых условиях с соответствующей корректировкой и дополнениями. Однако, знания, опыт, квалификация для инженеров технологов, механиков и др. продолжают оставаться такими же актуальными и незаменимыми как всегда.

При подготовке обзора авторы руководствовались тем, что границы знаний могут раздвинуть только те, кто впитал знания, накопленные предшествующими поколениями, и продолжают постоянно пополнять их современными.

## **ВСТУПЛЕНИЕ**

### **Определения, термины, высказывания об образовании, карьере и карьеризме**

Студенту, молодому специалисту – горному инженеру, горному технику, вновь назначенному руководителю низшего и

среднего звена управления важно знать основные положения, особенности, пути, условия и даже нюансы получения образования, необходимого опыта, знаний на производстве. С другой стороны иметь представление о продвижении по должности, освоении в совершенстве профессии, перспективе, принципах построения деловой карьеры на предприятии, в науке или других организациях отрасли. Особенно эта информация необходима и полезна на финише окончания учебы в ВУЗе и в начале производственной деятельности.

Последипломное образование, построение деловой карьеры, ротация кадров органически взаимосвязаны. Деловая карьера в современных условиях связана с постоянным получением новых знаний и опыта.

Напомним некоторые положения и требования к содержанию образования согласно Закону РФ «Об образовании»<sup>2</sup>.

#### **Статья 14. Общие требования к содержанию образования.**

1. Содержание образования является одним из факторов экономического и социального прогресса общества и должно быть ориентировано на:

- обеспечение самоопределения личности, создание условий для ее самореализации;
- развитие общества;
- укрепление и совершенствование правового государства.

2. Содержание образования должно обеспечивать:

- адекватный мировому уровень общей и профессиональной культуры общества;
- формирование у обучающегося адекватной современному уровню знаний и уровню образовательной программы (ступени обучения) картины мира;
- интеграцию Личности в национальную и мировую культуру;
- формирование человека и гражданина, интегрированного в современное ему общество и нацеленного на совершенствование этого общества;

<sup>2</sup> Закон Российской Федерации "Об образовании": 2<sup>е</sup> изд. - М: Изд. О. С 6-89, 2001 (Актуальный закон) с. 3, 7, 11.

– воспроизводство и развитие кадрового потенциала общества.

3. Профессиональное образование любого уровня должно обеспечивать получение обучающимся профессии и соответствующей квалификации.

4. Содержание образования должно содействовать взаимопониманию и сотрудничеству между людьми, народами независимо от расовой, национальной, этнической, религиозной и социальной принадлежности, учитывать разнообразие мировоззренческих подходов, способствовать реализации права обучающихся на свободный выбор мнений и убеждений.

5. Содержание образования в конкретном образовательном учреждении определяется образовательной программой (образовательными программами), разрабатываемой, принимаемой и реализуемой этим образовательным учреждением самостоятельно.

### **Об инженерной деятельности**

Совсем еще недавно (10-15 лет назад) среди инженерной общественности, в научных кругах, в учебных заведениях о деловой карьере и деятельности специалиста, инженера на производстве приходилось слышать крайне редко. Иногда, эти слова употребляли в тех случаях, когда талантливого, квалифицированного специалиста, успешно продвигающегося по службе, из зависти или по другой причине называли карьеристом. В таком же превратном, искаженном, ироническом смысле употреблялись выражения: «какой нашелся деятельный» («деятель») или «ишь какой деловой». Хотя оценка человека как деятельного или делового весьма положительная и похвальная. В свое время Ф.М.Достоевский писал: *«Истинный деятель, вступив на путь, сразу видит перед собой столь дела, что не станет жаловаться, что ему не дает делать, а непременно отыщет и успеет хотя что-нибудь сделать».*

*Деятельность в широком смысле слова<sup>3</sup> это человеческая форма*

---

<sup>3</sup> Советский энциклопедический словарь. - М: Советская энциклопедия, 1982.

*отношения к окружающему миру, содержание которой составляет его целесообразность, изменение и преобразование в интересах людей.*

*Деятельность* включает в себя цель, средства, результат и сам процесс деятельности. *Деятельность* непосредственно связана и имеет непосредственное отношение к построению деловой карьеры, где есть все составляющие компоненты, присущие деятельности.

### **О практике и деятельности**

Всякая деятельность специалиста связана с *Практикой*. Слово *Практика* происходит от греческого *praktikos* – означающее в переводе *деятельный, активный*. *Практика* – структура этого слова включает те же компоненты, что и деятельность, а именно: потребность, цель, мотив, целесообразность деятельности, предмет, средство и результат. Признано, что основной и движущей силой осуществления практической деятельности, как и построения деловой карьеры, служит сила познания.

### **Карьера и карьеризм**

Слова *карьер* и *карьеризм* – родственные, имеют один корень, но принципиально разное значение, по сути.

*Карьера* – итальянское слово, в дословном переводе означающее «бег», «жизненный путь», «поприще». Это определение – дословный перевод – очень образно показывает динамичность, продолжительность и важность карьеры в жизни человека. Современное определение карьеры, согласно энциклопедическому словарю, следующее: «Карьерой принято считать продвижение человека в какой-то сфере деятельности».

С. И. Ожегов суть этого слова определяет несколько по-другому: «*Карьера – путь к успеху, видному положению в обществе, а также само достижение такого положения*»<sup>4</sup>. *Карьеризм, беспринципная погоня за личным успехом в любых видах деятельности, вызванная корыстными, индивидуальными целями*. Таким образом, в определениях двух родственных слов имеется принципиальное различие в части мотивации и средств дос-

<sup>4</sup> Ожегов С.И. Словарь русского языка. - М.: Русский язык, 1988. - С. 218.

тижения цели. Мы считаем, что второе определение карьеризма характеризует отрицательно человека, который, пренебрегая порядочностью, идет к достижению цели любыми путями, в том числе и противоречащим принципам существования современного общества.

### **Карьера как борьба и конкуренция**

Карьера специалиста, в переносном смысле (как и в переводе этого слова) означает «бег» к успеху, удовлетворению своих намерений и достижению поставленной цели.

*Карьера для человека – это одновременно своеобразное соревнование, конкуренция в области образования и на рынке труда.* Это борьба, начиная с конкурса при поступлении в учебное заведение (ВУЗ), получение на производстве соответствующей должности, на конкурсной гласной или негласной основе назначение на более высокие и престижные должности управления предприятиями, отраслью, в науке и других видах деятельности. Цель при построении деловой карьеры специалистом может быть в виде достижения успехов в определенном виде деятельности, как говорят, дослужиться до определенной должности, а может быть достичь наивысшего мастерства, совершенства как врача, артиста, музыканта.

### **Карьера и ротация кадров**

Карьера специалиста на предприятии, в сфере управления связана с *ротацией кадров*. Слово *ротация* происходит от латинского «*rotation*» – круговращение, отсюда название многих механических средств, основанных на принципе круговращения при работе: ротор, ротапринт, ротационная печатная машина, роторное бурение. Ротация кадров только косвенно похожа на круговращение, но связано с периодической заменой специалистов занимающих определенные должности.

Согласно К. Миллза<sup>5</sup> *ротация – это необходимая составляющая*

---

<sup>5</sup> Миллза К. Новые конкуренты. Доклад об американских управляющих. Нью-Йорк, Джон Уилли. Материалы опубликованы в книге «Как добиться успеха». Авторский коллектив составителей под руководством Хрутского В.Е. - Изд-во. «Политиздат», 1991. - С.478.

*подготовки менеджеров, руководителей высшего звена, освоения ими различных сфер функциональной деятельности, специфики различных видов продукции, рынков, технологий.*

### **Ротация, отставка, увольнение кадров**

*Ротация кадров, как совершенствование мастерства и построение карьеры связана с отставкой, увольнением других специалистов и руководителей. Отставка – это увольнение руководителя (менеджера) от должности по различным причинам и мотивам, в том числе по собственному желанию согласно заявлению (рапорту) или решению совета директоров компании. Отставка работника может быть, как увольнение по достижению определенного для этой должности возраста, иногда по болезни или по снижению деловой активности. В правительствах или у главы исполнительной власти отставка - это сложение указанными лицами своих полномочий в связи с вынесением правительству вотума недоверия или внутренними разногласиями в правительстве.*

### **Карьера, успех и мотивы трудовой деятельности**

Как упоминалось выше, карьера это «бег» к достижению успеха. Естественно возникает вопрос, что такое успех, какие критерии его оценки, и каковы мотивы достижения и др. вопросы.

Многие специалисты успех в работе связывают с получением денег. Да, деньги очень существенный фактор успеха в нашей жизни и является одним из основных путей получения других благ и услуг. Однако для многих людей он является далеко не единственным фактором, в том числе при выборе профессии и построении деловой карьеры.

Опрос молодых менеджеров о мотивах трудовой деятельности в США позволили получить следующие данные:<sup>6</sup>

Из приведенных выше данных видно, что главное для специалистов в трудовой деятельности престиж, удовлетворение. Высокий жизненный уровень и комфорт стоит на третьем месте, а карьера на пятом. Хотя, с нашей точки зрения, достижения в

<sup>6</sup> Санталайнен. Т. Управление по результатам. - М.: Прогресс, 1993. - С.264-265

построении карьеры часто связаны с повышением жизненного уровня, престижа, власти и влияния.

На основании отечественного опыта работы, специалисты на производстве о карьере редко упоминают, но многие ИТР имеют желание и стремление, чтобы их повысили в должности.

Надо полагать, что каждый уважающий себя специалист, имеющий хорошее здоровье, самолюбие, определенные амбиции и запросы (потребности) стремиться занять более высокую должность, попробовать свои силы и знания в новом амплуа, сменить, порой надоевшую с годами работу.

– Престиж, удовольствие, удовлетворение	32,5%
– Власть и влияние (право принимать решение)	26,3%
– Высокий жизненный уровень и комфорт, обеспечиваемый оплатой	16,3%
– Возможность внести свой вклад в дело	15,0%
– Карьера (продвижение вверх)	4,8%
– Присутствие элемента состязательности и «вызова»	3,8%
– Возможности самореализации как личности	1,3%

### Мотивация и потребности

*Мотивация* к трудовой деятельности и построению деловой карьеры человека связана с его потребностью, чем выше потребность работающего, тем выше *мотивация* к труду, и, как правило, достигнутые результаты в работе.

Поведение личности обычно направляется его наиболее сильной, в данный момент, потребностью. Это заставляет нас действовать таким образом, чтобы удовлетворить *потребность*.

Классификация Маслоу представляет нам следующие потребности:

- физиологические (жажда, холод, сон, сексуальные);
- потребность в безопасности;
- -социальные потребности (любовь, принадлежность к определенной социальной группе);
- потребность в уважении (самоуважение, успех, статус);
- потребность в самовыражении.

Маслоу утверждает, что наиболее сильная *потребность* определяет поведение до тех пор, пока она не удовлетворена. Удов-

летворенная потребность больше не определяет поведение, т.е. не действует как фактор мотивации.

*Потребности* удовлетворяются в определенном порядке. *Физиологические потребности и потребность в безопасности* - это первичные потребности, которые должны быть удовлетворены прежде, чем потребности более высокого уровня смогут определять поведение. По мнению Маслоу, если существуют две одинаково сильные потребности, то доминирует потребность более низкого уровня.

Таким образом, условия и ситуация со своей стороны определяют, какие *потребности* будут доминировать. Потребности связаны также с уважением личности и в этом смысле являются индивидуальными. Следовательно, в одной и той же ситуации у разных людей могут существовать разные *потребности*, а изменение ситуации влечет за собой изменение *потребностей* одного человека.

### **Деловая карьера как постоянная учеба**

Менеджеры образно деловую карьеру сравнивают не только с напряженной производственной деятельностью, но и постоянной учебой, познанием нового, совершенствованием знаний и навыков. Неслучайно, в русской поговорке говорится «Век живи, век учись». Первый президент компании «Сони» в свое время заметил: «Человек должен учиться от рождения до смерти».

С. Н. Паркинсон в своей знаменитой книге «Законы Паркинсона»<sup>7</sup> жизненный путь человека делит на 10 фаз (в нашем случае этапов служебного пути специалиста) и номерует их от первой – «Готовность» лица-специалиста к трудовой деятельности до десятой фазы – «Тупика», возраста – выхода в отставку.

В то же время Паркинсон оговаривает, что возможны другие варианты жизненного пути, в том числе и неблагоприятные для человека, которые он назвал фазами: «Крах», «Зависть». Подробнее о фазах будет сказано в разделе «О ротации кадров».

---

<sup>7</sup> Паркинсон С.Н. *Ваше преуспевание в ваших руках. Законы Паркинсона.* - М.: Республика

## **Деловая карьера и творчество**

*Творчество* в работе руководителя любого уровня управления имеет большое значение для эффективности его работы и построения (осуществления) деловой карьеры.

Рассмотрим, что такое *Творчество* с нескольких точек зрения. Согласно определению С.И. Ожегова «Словарь русского языка» стр.645: «*Творчество – это создание новых по замыслу культурных, материальных ценностей*». Для проявления Творчества необходимы определенные условия. Согласно другому словарю<sup>8</sup> условия для *Творчества* сформулированы следующим образом: «*Одним из необходимых условий развития научного и художественного Творчества является свобода политики, творческих дискуссий, обмен и борьба мнений. Выдвижение новых идей предполагает выход за рамки сложившихся теорий и связанных с ними методов, критического отношения к традиции*».

В.Ленин по этому вопросу писал, что для *Творчества* «...необходимо обеспечение большого простора личной инициативы, индивидуальным склонностям, простора мысли и фантазии...»<sup>9</sup>. Подробнее о творчестве сказано ниже в разделе «Некоторые особенности инженерного труда», творчество в работе ИТР.

## **Законы, закономерности и карьера**

С целью осуществления своей мечты – цели – плана построения деловой карьеры кроме базового образования, опыта и профессиональных знаний горный инженер должен представлять специфические особенности в работе руководителя.

В первую очередь, знать больше тех, кем он руководит, особенно о секретах поведения людей в коллективе, мотивах и стремлениях, которые влияют на работу и поступки, можно говорить и о законах, закономерностях, секретах. Законы и закономерности можно разделить на официальные признанные, сформулированные, опубликованные (например, Закон отставания, Закон соотношения, Закон уровня информации) и неофициальные, изложенные в виде выводов и сообщений из анализа или обобщенного практического опыта, например, из книги «Секреты по-

<sup>8</sup> Философский энциклопедический словарь. - М.: Советская энциклопедия, 1989. - С.543.

<sup>9</sup> Ленин В.И. ПСС. Т. 12 стр.101.

ведения людей» (300 законов) или в виде афоризмов, изречений (законов Мерфи)<sup>10</sup>.

Несколько законов, в т.ч. упомянутых выше (законы Н. Паркинсона) и других, неофициальных, студенты должны узнать, учась в ВУЗе или на первых этапах работы на производстве.

Закономерностей, законов, практических выводов и рекомендаций очень много, следовательно, следует весьма избирательно знакомиться с ними. В первую очередь с теми, которые присущи вашей будущей деятельности руководителя. Так, например, *По искусству решения проблем*, с которыми любой инженер будет иметь дело в процессе всей производственной деятельности, *По принятию решений*, в том числе часто при недостатке информации, дефиците времени, большой ответственности и др. трудностях, *По умению слушать*, т.к. без этого не может работать эффективно не один руководитель, *По экономическому мышлению* и другой не менее актуальной тематики знаний.

Необходимо отметить положительные изменения к определениям и истинному смыслу многих слов о карьере, деятельности и самой сути построения деловой карьеры. Хотя следует заметить, что карьера человека еще ассоциируется часто с получением денег (выгоды), а как сказал один философ – *чрезвычайное пристрастие к ним негативно влияет на мысли, стремления и поступки, в том числе на повышение квалификации специалиста и построение деловой карьеры.*

### **«Мелочи» в работе специалистов**

– «Без копейки нет рубля, и без маленького винтика не будет работать никакой сложный механизм. Вроде бы, но и что там: чепуха, деталька, мелочь – а, поди ж ты, без нее не обойдешься».

– Первый закон. Знайте, что нет ничего крупнее «мелочи», если эта «мелочь» касается чего-то крупного.

– Второй закон касается процесса, как из «мелочей», незначительных деталей складывается общая несравненная по значимости картина события, состояния дел на объекте.

– Закон «критической массы». Даже нейтральные сами по себе и события и действия легко превращаются в, будто бы, значимые,

<sup>10</sup> Таранов П.С. *Управление без тайн*. – Симферополь: Реноме, 2003. – 494с.

если их собрать воедино.

– В увеличении сводимого вместе количества всегда кроется нечто устрашающее.

Этот закон работает (действует) при рассмотрении динамики «созревания» аварии, расследовании обстоятельств и причин несчастных случаев, при анализе, выявлении тенденции с производственным травматизмом, причинами отставания в развитии горных работ и во многих других случаях.

– Всякой большой ошибке предшествует некий миг, какая-то для секунды, когда еще не поздно одуматься и постараться все исправить. *Перл С. Бан*

## **ПОВЫШЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ К СПЕЦИАЛИСТАМ И РУКОВОДИТЕЛЯМ ЗА СЧЕТ ПОВЫШЕНИЯ РОЛИ И ЗНАЧЕНИЯ «ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА»**

*«Человеческий капитал наиболее ценный ресурс, гораздо более важный, чем природные ресурсы или накопленное богатство»*

Из концепции мировой экономики.

Осуществлять реструктуризацию отрасли, проводить реформы в управлении, строить новые и реконструировать действующие предприятия необходимо, без этого не будет значительного прогресса в развитии и экономике в угольной промышленности. Однако опыт показывает, что можно провести реформы, построить новые шахты, разрезы, автоматизировать процессы, но не получить результатов, если не иметь подготовленного соответствующим образом «человеческого капитала». Так принято называть кадры специалистов во многих странах. Как известно «*Капитал*» этот создается по двум направлениям: в учебных за-

ведениях из молодого поколения людей и формируется на производстве из ИТР путем системы последипломного обучения, повышения их квалификации, продвижения по горизонтальному и вертикальному пути служебной карьеры. Чем выше уровень человеческого капитала, тем эффективнее работает предприятие, отрасль, страна. В этом отношении весьма характерным является опыт ряда высокоразвитых стран.

Человеческий капитал (знания, опыт, умение, творчество) создается, накапливается медленно при систематическом, целенаправленном к нему внимании. В последние годы вновь поднимается вопрос совершенствования системы обучения и подготовки кадров, чаще стали вспоминать выражение «кадры решают все». Чтобы повышать качество профессионального образования и подготовки кадров для предприятий, следует, открыто рассматривать достижения и недостатки прошлого и настоящего, иначе их просто невозможно понять, разработать и осуществить соответствующие меры.

Обучение специалистов, как известно, связано с целым рядом трудностей, ограничений, длительным периодом времени. Школа, колледж, техникум, университет дают молодому человеку определенную подготовку, теоретические знания, но будущие специалисты не получают достаточно опыта и профессиональной ориентации на последующую производственную деятельность.

Затраченные средства и время на подготовку специалистов не реализуются сразу после окончания ВУЗа, а ощутимая отдача появляется позже по мере освоения специалистами выбранной профессии, получения навыков, опыта, приобретения определенного кругозора (по аналогии, как вложенные инвестиции в строительство шахты дают отдачу позже, только после освоения производственной мощности). Горный инженер, прежде чем стать специалистом высокого класса и широкого профиля, подготовленным принимать ответственные решения, руководить большим коллективом, в том числе специалистами 10-15 различных инженерных служб шахты, должен продолжать учиться и после ВУЗа, иметь серьезный производственный опыт, специализацию по нескольким направлениям горного, взрывного дела, стаж работы на шахтах, согласно требований Правил безопасности на угольных шахтах, не менее 5, а чаще 8-10 и более лет. Не менее сложно

стать классными специалистами в любой современной области, например, летчиком, для этого необходимо освоить архи сложную технику, налетать на ней несколько тысяч часов.

В тоже время вложение средств в воспитание, образование и подготовку высококвалифицированных специалистов признано считать выгодным и престижным. Об этом говорит мировой опыт.

Длительное превосходство Японии над другими странами, как показывают исследования США и других стран, заключается в умении японцев учиться. Китайский философ Конфуций 2500 лет назад советовал: «Если вы составляете план на год, то посадите семя злака. Если на десять лет, то посадите дерево. А если на сто лет - учите людей». Так поступили в – Японии. В 1868 г. – лишь 15% населения страны владело грамотой, а через 4 года было введено обязательное начальное 4-летнее образование. Реформы в образовании продолжались и в последующие годы. Неслучайно в настоящее время Япония имеет самых "гибких" и квалифицированных рабочих. Японцы тратят на обучение в расчете на одного занятого в 3-4 раза больше, чем американцы. В Японии непрерывное образование является частью процесса труда, на которое каждый занятый тратит примерно 8 ч. в неделю: 4 ч. за счет рабочего времени, 4 ч. за счет своего личного. За 115 лет эта страна достигла самых высоких в мире средних темпов экономического роста – 3 % (ВВП в час %) в США – 2,6 %<sup>11</sup>.

Ученые утверждают, что эффективность экономики лишь на одну треть обуславливается вложениями в оборудование. Все остальное зависит от интеллектуального капитала, в частности от квалификации руководителей, уровня их компетенции, умения предвидеть и оценить рыночную конъюнктуру, вовремя принимать необходимые решения и обеспечивать их практическую реализацию.

В связи с перестройкой в образовании у нас в стране появились (они были и раньше) серьезные проблемы, начиная от программ обучения, учебных пособий, зарплаты учителям и другие.

На совещании работников образования в 2000 году ректор МГУ им. М. В. Ломоносова В. А. Садовничий сказал по этому

---

<sup>11</sup> Грейсон Д. Младший, Делл К.О. *Американский менеджмент на пороге XXI века -М.: Экономика, 1991.*

поводу: «Наука и образование были намеренно вынесены за рамки реформ, которые базировались на утверждении, что в России слишком много науки и слишком много образования».

В настоящее время в угольной отрасли, как и в стране, происходят некоторые изменения в сфере профессионального образования.

В ВУЗах – горных и технических университетах подготовка горных инженеров осуществляется по измененным программам, с увеличением времени на отдельные гуманитарные дисциплины, введена специализация, обучение должно проводиться с применением современных методов и средств. Руководители предприятий должны больше уделять внимания экономике, проведению научных исследований, - подготовке кандидатских и докторских диссертаций.

Сложнее, мягко выражаясь, обстоят дела с переподготовкой, повышением квалификации руководителей и ведущих специалистов в новых экономических условиях. Прежняя административная форма направления специалистов на повышение квалификации – на различные виды обучения в ВУЗы, ИПК ликвидирована проводимыми в стране реформами, а новые – основанные на желании, стимулах, личном стремлении ИТР, а также путем отбора специалистов на учебу через конкурсы еще не созданы.

Проблемы с последипломным образованием имеют место и в других странах, но причины и факторы несколько другие. Авторы книги «Американский менеджмент в XXI веке»<sup>12</sup> указывают, что отбор, подготовка, постоянное обучение кадров – это нелюбимые, вечно забытые дети в большинстве организаций. Из конкретных причин приводятся следующие:

1. Многие руководители уверены, что повышение квалификации - это издержки по капиталовложению и только они отрывают людей от работы.

2. Бухгалтерия - наука ничего не говорит о том, как учитывать в балансе стоимость человеческого капитала.

3. Налоговое законодательство не стимулирует, если вообще разрешает, капитализацию расходов на повышение квалификации и подготовку кадров. Но мы – авторы – считаем, сделано,

---

<sup>12</sup> Грейсон Д. Младший, Делл К.О. Американский менеджмент на пороге XXI века. - М.: Экономика, 1991

пока, мало – большую часть необходимо еще сделать.

4. Многие руководители боятся, что хорошо подготовленные работники найдут высокооплачиваемую работу у конкурентов. Исследователи считают (США), что именно человеческий капитал, а не заводы, оборудование и производственные запасы являются краеугольным камнем конкурентоспособности, экономического роста и эффективности. И считают, что надо научиться измерять стоимость этого богатства. (В информации ряда стран указывается, что даже при внедрении самой совершенной техники, она обеспечивает прирост эффективности 30-40 %, а остальная часть эффективности зависит от человеческого фактора). Авторы утверждают: даже сам по себе факт оценки будет способствовать изменению взглядов руководителей, их подходу к человеческому капиталу не просто как к издержкам, а как к активам компании, которые нужно грамотно использовать. Так компания «Анджан» оценивает общие затраты на каждого занятого на протяжении работы в 160 его начальных годовых затрат. Если начальный годовой ставки всей карьеры будет стоить компании 4 млн. долл. (со всеми доплатами), таким образом, указывается, что, принимая на работу нового специалиста, стоит задуматься.

5. Руководители забывают, что «подготовка» начинается с момента приема на работу.

6. Большинство руководителей и рядовых работников считают, что «подготовка» – это то, что отдел технического обучения организует в учебном комбинате.

7. Руководители считают, что повышать квалификацию должны все, кроме них самих, естественно, это не касается специальных курсов Гарварда или МТИ.

Ученые считают, что указанный выше узкий, традиционный взгляд следует изменить. Основными направлениями, по мнению отдельных специалистов, являются обучение через деятельность. При этом это направление требует совершенно личных качеств руководителей различного уровня. В идеале они должны владеть этим методом и уметь непосредственно организовать процесс обучения.

С повышением квалификации в угольной отрасли возник своеобразный парадокс. Заключается он в том, что осуществляемые реформы, требуют по идее от руководителей, специалистов

постоянно повышать квалификацию; изучать новые законы, принципы экономики, коммерции, правила управления, в конце концов, выживания, а у многих нет желания учиться.

Необходимо отметить, что в ВУЗах большое внимание в прошлом уделялось проведению производственных практик (ознакомительной, производственной, дипломной), последипломному обучению, получению опыта и закрепления теоретических знаний на предприятиях. До трех лет после окончания ВУЗа горный инженер считался молодым специалистом, и за ним была опека со стороны руководителей соответствующих инженерных служб. Руководил практикой студентов на предприятии главный инженер, часто на предприятия выезжали преподаватели ВУЗов.

Достаточно большое число инженеров после 15 лет обучения работают горнорабочими. Таким образом, громадные средства, затраченные на их обучение, не дают государству материальной и интеллектуальной отдачи.

С другой стороны, специалист вправе искать и выбирать себе любую работу, любую профессию с тем, чтобы заработать больше денег и получить от работы удовлетворение, безусловно, есть факторы, которые его побуждают к этому.

Необходимо также отметить то, что в предыдущих «Правилах безопасности в угольных шахтах», 1997г. и ранее изданных (1995г.) было конкретизировано требование к повышению квалификации ИТР различных уровней с определенной периодичностью, а в последних «Правилах безопасности в угольных шахтах» (ПБ 05-618-03), 2003г. эти требования вообще отсутствуют.

За последние годы положение с подготовкой кадров несколько изменилось, пересмотрены программы ВУЗов по обучению, появилось достаточно много технической литературы, особенно зарубежных авторов с рекомендациями и советами: «как преуспеть в бизнесе», «думай и богатей», «как добиться успеха», «как наладить деловые отношения в коллективе» и другие. Однако, студенты, молодые специалисты мало читают, особенно серьезные труды по менеджменту, экономике, управлению. У одних нет желания читать, у других не хватает на это времени, особенно у ИТР шахт, работающих в три смены, у третьих нет привычки или системы заниматься с технической литературой, даже пе-

риодическими изданиями по профилю своей деятельности. Главный недостаток, присущий многим специалистам - это неумение по крупице извлекать, аккумулировать для себя полезную информацию из различных источников, анализировать и использовать ее в своей деятельности.

С целью убеждения и привлечения внимания к последипломному обучению и повышению квалификации ниже в специальном подразделе работы приводятся обоснования, доводы, высказывания ученых, писателей – мысли на заметку, памятуя, что если молодого человека в чем-то заинтересовать, убедить, в частности в необходимости планировать пути построения деловой карьеры, то можно быть уверенным, что он сумеет в дальнейшем самостоятельно отыскать и получить об этом необходимую информацию в мире книг и воспользоваться ею.

Проблема обучения, получения опыта, построения деловой карьеры, является во многом индивидуальной, достаточно сложной, трудно предсказуемой, социальной и, надо всегда помнить, что универсальных рекомендаций советов не существует. В новых экономических условиях рынка эта проблема приобретает еще большую значимость в жизни и деятельности, особенно молодых специалистов и руководителей.

## **ТРЕБОВАНИЯ К РУКОВОДИТЕЛЯМ И СПЕЦИАЛИСТАМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

*Диплом инженера не является проездным билетом для специалиста на всю жизнь.*

Н.А. Чинакал

Трудности, проблемы имеются в каждой отрасли промышленности и на каждом предприятии. Главное требование к руководителям – предвидение и прогнозирование проблем, и готовность к их разрешению. Крупным планом будущие трудности и проблемы в деятельности руководителей сформулированы американскими специалистами в области управления в книге «Американский менеджмент на пороге XXI века». Авторы считают, что деловой мир проходит через этап, который можно охарактере-

ризовать падением прибыли, общественными беспорядками и повышением политической нестабильности<sup>13</sup>.

В нашей стране, в отдельных областях деятельности эти недостатки еще больше обострены, чем в странах Запада, о которых пойдет речь. В этих условиях авторы книги указывают: «растущая изменчивость и враждебность жесткой внешней среды означает, что все организации в мире предъявляют все более высокие требования к своим руководителям» и предсказывают те способности, которые потребуются от умелого менеджера. Перечислим одиннадцать факторов, которые будут влиять на управленческую деятельность<sup>14</sup>.

1. Стрессы, давление и неопределенность во все большей мере присутствуют в большинстве форм жизни организаций. Поэтому от умелых менеджеров требуется способность эффективно управлять собой и своим временем.

2. Эрозия традиционных ценностей привела к серьезному расстройству личных убеждений и ценностей. Поэтому от современных менеджеров требуется способность прояснить свои личные ценности.

3. Имеется широкая возможность выбора. Поэтому от менеджеров требуется четко определить как цели выполняемой работы, так и собственные цели.

4. Организационные системы не в состоянии обеспечить все возможности для обучения, требующиеся современному руководителю. Поэтому каждый менеджер должен сам поддерживать постоянный собственный рост и развитие.

5. Проблем становится все больше, и они все сложнее, в то время как средства их решения - зачастую более ограничены. Поэтому способность решать проблемы быстро и эффективно становится все более важной частью управленческих навыков.

6. Постоянная борьба за рынки сбыта, энергетические ресурсы и прибыльность делает необходимыми выдвижение новых идей и постоянное приспособление. Поэтому руководители должны быть изобретательны и способны гибко реагировать на

<sup>13</sup> Грейсон младший Д., Делл К.О. *Американский менеджмент на пороге XXI века*. - М.: Экономика, 1991.

<sup>14</sup> В настоящее время "порог XXI века", как он обозначен в названии книги преодолен, но, по мнению автора обзора, проблемы и факторы, оказывающие существенное влияние на управленческую деятельность продолжает оставаться.

изменения ситуации.

7. Традиционные иерархические отношения затрудняются. Поэтому эффективное управление призывает к использованию навыков влияния на окружающих, не прибегая к прямым приказам.

8. Многие традиционные школы и методы управления исчерпали свои возможности и не отвечают вызовам настоящего и будущего. Поэтому требуются новые, более современные управленческие приемы, и многие менеджеры должны освоить иные подходы в отношении своих подчиненных.

9. Большие затраты и трудности связаны ныне с использованием наемных работников. Поэтому от каждого руководителя требуется более умелое использование людских ресурсов.

10. Возрастающие масштабы изменений требуют освоения новых навыков, развития новых подходов и борьбы с возможностью собственного «ускорения». Поэтому менеджерам требуется умение помочь другим в быстром изучении новых методов и освоении практических навыков.

11. Сложные проблемы во все большей мере требуют объединения усилий нескольких человек, совместно осуществляющих их решение. Поэтому менеджер должен уметь создавать и совершенствовать группы, способные быстро становиться изобретательными и результативными в работе.

Ознакомившись с перечисленными факторами, выделенными американскими учеными, естественно возникает вопрос: каковы же у нас существуют трудности (негативные факторы) объективно влияющие на управленческую деятельность специалистов и руководителей. В этой связи по аналогии рассмотрим наличие перечисленных факторов на угольных предприятиях, актуальность их, в наших условиях и величину влияния.

*По первому фактору.* Давление и неопределенность в связи с переходом на рыночную экономику, изменением законодательства о производственной деятельности КЗОТа и других нормативных документов все в большей мере будут влиять на работу и функционирование организаций угольной отрасли.

Неопределенность эта обостряется еще тем, что нет четкого определения роли и значения угля в энергетической программе

(концепции) страны, не определились рыночные - истинные цены на основные энергоносители. Остается актуальным для руководителей и специалистов фактор повышения эффективности управления, в том числе собой и своим временем. Как принято во всем деловом мире, чтобы управлять, руководить другими необходимо в первую очередь научиться управлять собой, а это непосредственно связано с экономией, планированием, управлением временем. По этому поводу еще сто лет назад американским президентом был высказан определяющий девиз «Время деньги», в настоящее время в США, Японии и других развитых странах этот девиз для менеджеров устарел и заменен на более современный «Время дороже денег». Мы тоже можем «гордиться». У нас, в свое время, появилось выражение «Как убить время».

*По второму фактору.* В связи с происшедшими изменениями в нашей стране, так же как в других странах, произошла эрозия традиционных ценностей в угольной отрасли, в частности, знаний, опыта, квалификации горных инженеров и работников науки. Часто знания остаются невостребованными и специалисты занимаются пересмотром ценностей, вплоть до того, что занимаются не своим делом. Надо полагать, что по окончании политизации общества, принятия определенных законов, стабилизации и развития промышленности, многие традиционные ценности в жизни и на производстве будут также высоко котироваться как в других странах и у нас до реформ.

*По третьему фактору.* Широкое, повсеместное применение вычислительной техники, типовых решений привело к созданию автоматизированных систем проектирования, конструирования и технологической подготовки угольного производства. В результате использования современной техники и подобных систем с развивающейся базой данных, менеджер, руководитель получает возможность просматривать и анализировать большое число инженерных решений. Однако определять, какие из возможных вариантов являются наилучшими, не так просто, поскольку еще отсутствуют методы принятия оптимальных инженерных решений. В этой связи очень важно, какое кредо того руководителя, который принимает окончательное решение, в том числе личные цели. К личным целям по большому счету можно

отнести отношение к экологии, сохранению запасов угля в недрах, построении дальнейшей деловой карьеры руководителя и др. Из литературы по менеджменту известно, что руководитель должен иметь свою личную философию, как в производственной деятельности, так и в личных делах, которая в свою очередь зависит от воспитания и образования.

*По четвертому фактору.* Пока у нас система последипломного образования (кроме послевузовского в ВУЗах) не определена не законодательным путем, не на практике как в других странах, не решена. Существующие филиалы ИПК в г. Кемерово и г. Шахтах не в состоянии обеспечить повышение квалификации специалистов согласно современным требованиям промышленности даже предприятий, расположенных в своих бассейнах. Таким образом, достаточных возможностей централизованного повышения квалификации у руководителей и специалистов угольных организаций с отрывом от производства, пока нет, как нет и рекомендаций по самостоятельному последипломному обучению их на предприятиях. Поэтому, как указано авторами книги «Американский менеджмент на пороге XXI века», каждый руководитель, специалист должен сам поддерживать постоянный собственный рост и развитие.

Существующая вузовская программа подготовки специалистов обладает определенной инертностью, ограничена временем, ГОСТами и стандартами, на изменение которых в инновационную сторону требуется длительное время.

Да, безусловно, то, что учебную программу вузов надо постоянно совершенствовать, но в силу своей инертности она будет постоянно отставать от жизни на определенный период, определенный сроком новых разработок, согласований, изменений. Для устранения этих недостатков предлагается поэтапная подготовка специалиста.

- этап «а» – высшее учебное заведение;
- этап «б» – совершенствование полученных знаний на производстве за счет поэтапного стажирования специалиста в разных технологических процессах: вентиляция, подготовительные работы, очистные работы, проектный отдел, отдел экономики и маркетинга, менеджмент. Этот период продолжительностью око-

ло 2-х лет;

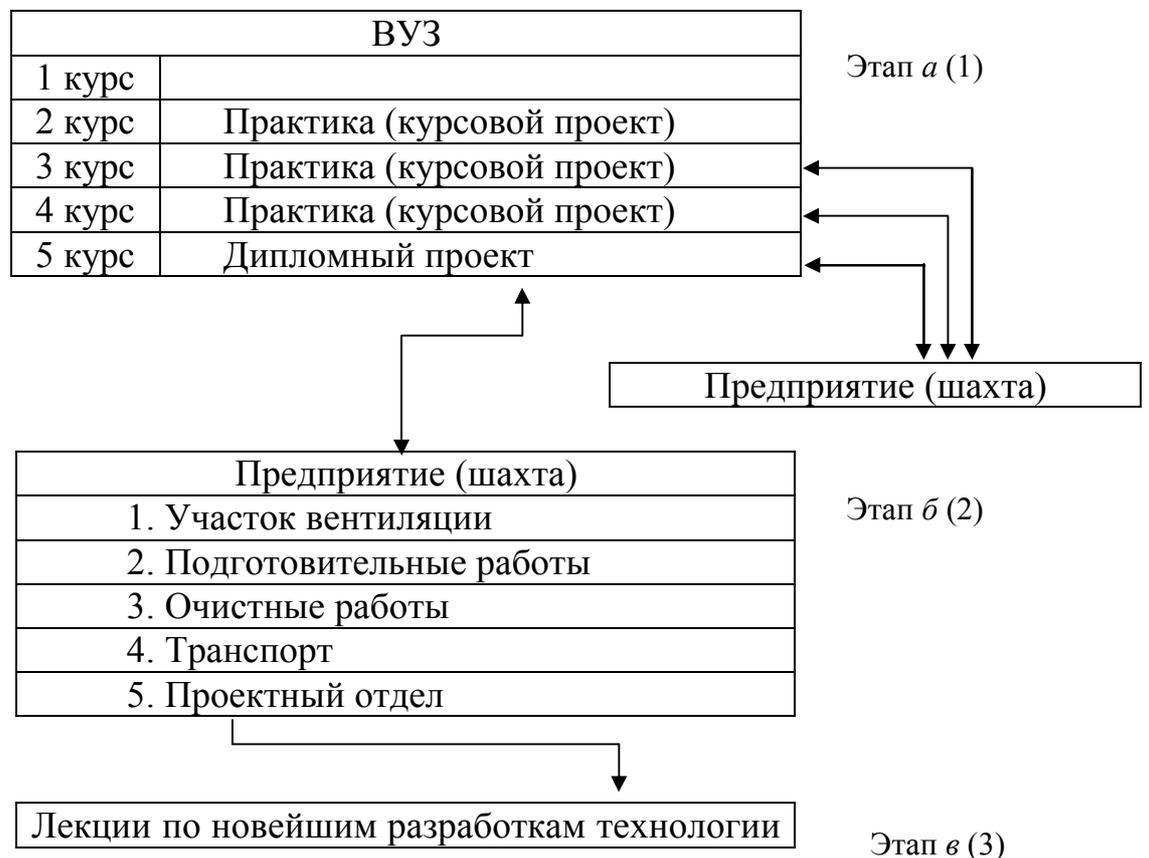
• этап «в» – получение с отрывом от производства новых теоретических знаний основанных на последних достижениях науки и техники с посещением передовых предприятий, проектных институтов, машиностроительных заводов, иностранных фирм. Этот период обучения в течение 2-3 месяцев.

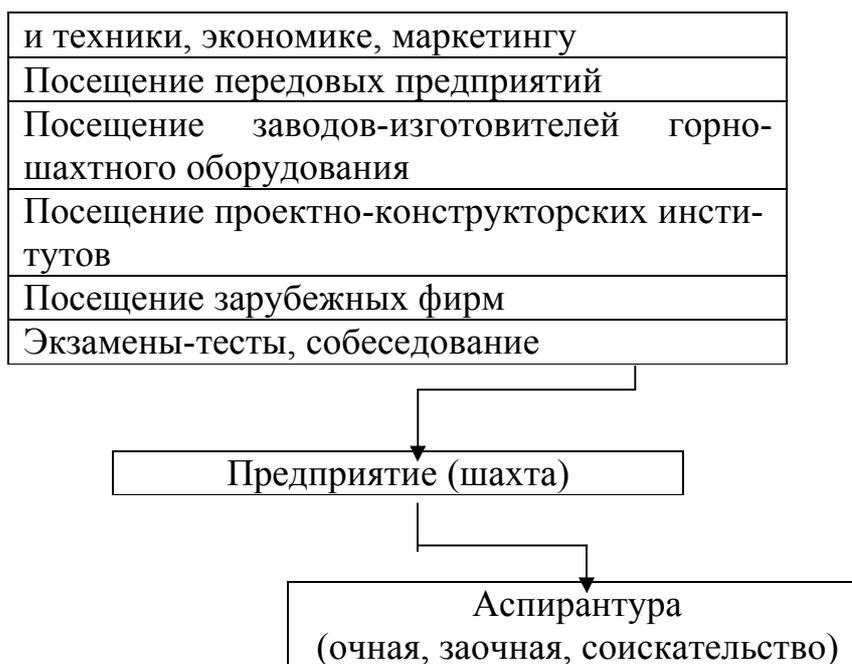
Не секрет, что в последнее время солидная часть выпускников, и частности горных вузов, после окончания учебы в вузе до шахт не доходит и оседает в различных коммерческих структурах. Это вызвано тем, что нет гарантии, им быть востребованными производством и низкой оплатой труда.

Другая часть выпускников вузов приходит на шахты, но в силу тех или иных причин им отказывают в приеме, и они ищут работу, зачастую не по специальности.

Это связано с тем, что отсутствует единая система подготовки кадров, увязанная с потребностью конкретного производства.

Предлагается изменить существующую в последнее время систему подготовки горных специалистов следующим образом.





*Блок-схема многоуровневого образования  
(на примере горной специальности)*

Еще на первом этапе обучения в вузе промышленными предприятиями из студентов 3-4 курсов подбираются по своему усмотрению наиболее способные студенты, предприятие заключает с ними контракты о взаимной ответственности обеих сторон. Предприятие материально стимулирует учебу, студенты проходят все практики на данных предприятиях, по заданию руководства предприятий выполняют курсовые и дипломные работы, которые воплощаются в жизнь на этих же предприятиях – этап «а».

На втором этапе с приходом молодого специалиста на предприятие с ним заключается новый контракт, в котором так же отражались бы обоюдные обязанности, составлялась на два года программа стажировки на рабочем месте специалиста по всем наиболее значимым технологическим процессам Производства – этап «б».

Затем осуществлялся бы следующий этап подготовки – этап «в».

Завершением всех перечисленных этапов подготовки специалиста явился бы этап совершенствования на более высоком уровне как подготовка диссертации на ученую степень кандидата наук, который тоже должен стимулироваться предприятием.

Похожая в некоторых чертах методика подготовки специалистов была опробованная в ПО «Ленинскуголь» в период 1985-1990 гг. и показала большую эффективность.

Данное направление подготовки специалистов в ПО «Ленинскуголь» было более престижным, чем существовавшие в то время курсы ИПК на региональном уровне в г. Кемерово и центральные в г. Люберцы Московской области.

Многие из главных специалистов шахт и аппаратов управления как филиала «Ленинскуголь», так и ОАО «УК «Кузбассуголь» прошли данную подготовку, среди них есть и кандидаты и доктора наук

Внедрение в жизнь данной методики подготовки специалистов в угольной промышленности, да и не только в угольной, позволило бы успешно решить потребность рынка в грамотных руководящих кадрах.

На основании сказанного можно сделать вывод:

– Основные требования и трудности, с которыми в настоящее время и в перспективе придется встретиться молодым горным инженерам, руководителям и специалистам угольных предприятий в управленческой деятельности, надо полагать, будут еще более разнообразными и значительными, чем перечисленные выше и указанные в книге «Американский менеджмент на пороге XXI века».

– При становлении рыночной экономики в угольной отрасли, как и в других, приходится преодолевать инерцию прежней системы, в том числе в области управления, обучения, подготовки и переподготовки кадров, построения деловой карьеры. Имеющиеся в этой области проблемы неоднократно обсуждались и в бывшем «Росуголь», и в бывшем Комитете по угольной промышленности при Министерстве энергетики РФ, на страницах журнала «Уголь» Горного журнала, Безопасность труда в промышленности и в других изданиях<sup>15</sup>,<sup>16</sup>,<sup>17</sup>,<sup>18</sup>,<sup>19</sup>,<sup>20</sup>,<sup>21</sup>,<sup>22</sup>. Эта проблема продолжает обсуждаться и в настоящее время.

<sup>15</sup> Гринько Н.К. Проблемы угольной отрасли России и кто их будет решать // Уголь. - № 9. -1995.- С. 26-28(9).

<sup>16</sup> Красносельский Совершенствование преподавания безопасности жизнеобеспечения человека в техническом ВУЗе. Безопасность труда в промышленности // Уголь. - № 9. - 1995. С.16-17.

<sup>17</sup> Малышев Ю.Н., Зыков В.М. Диверсификация производства и переподготовка кадров при реструктуризации угольной промышленности // Уголь. - №11. - 1996; Уголь. - № 3. -1997.- С. 5-8.

Резюмируя сказанное можно сделать вывод, что если мы признаем наличие перечисленных проблем, факторов (трудностей и требований к руководителям) в современных условиях и на перспективу, то естественно из этого следует вносить соответствующие коррективы в программы ВУЗов по обучению студентов, повышению квалификации специалистов и руководителей на предприятиях и в ИПК.

## **ТРЕБОВАНИЯ К РУКОВОДИТЕЛЯМ И СПЕЦИАЛИСТАМ ШАХТ СОГЛАСНО НОРМАТИВНЫМ ДОКУМЕНТАМ**

*(рекомендации при построении деловой карьеры)*

*Чтобы пунктуально выполнять требования Правил безопасности в угольных шахтах, горному инженеру-руководителю следует знать более 100 нормативных и других документов.*

Один из принципов построения ПБ.

В угольной промышленности отсутствует концепция (рекомендации) по ротации руководителей, построению деловой карьеры на производстве, в сфере управления, науке. Продвижение специалистов по должности после окончания учебного заведения, осуществляется, в основном, бессистемно, часто без дополнительного обучения, сдачи соответствующих экзаменов, наличие сертификата на право осуществления особо сложных и опасных работ при назначении, например, на должность начальника участка вентиляции и техники безопасности, буровзрывных работ,

<sup>18</sup> Штумф Г.Г., Егоров П.В. Повышение уровня профессионального мастерства специалистов и горнорабочих шахт // Уголь. - № 7. - 1999. - С. 44-46.

<sup>19</sup> Пучков Л.А. Подготовка специалистов в Московском горном университете // Горный журнал. - № 1. - 1999.

<sup>20</sup> Литвиненко В.С. О горном искусстве в Санкт-Петербургском горном институте (техническом университете) // Уголь. - № 11. - 1999. - С. 55-56.

<sup>21</sup> Требования к подготовке инженерно-технических работников в угольной промышленности в соответствии с требованиями рынка руководящих специалистов / А.В. Ремезов, А.И. Шундулиди // Материалы Всероссийской научно-методической конференции 18-20 апреля 2001, Красноярск. - 2001. - С.133-136.

<sup>22</sup> Кадровые проблемы угольной отрасли юга Кузбасса / А.В. Кадошиников, А.В. Ремезов / Сборн. науч. статей. Научно-технологические разработки и использования минеральных ресурсов. - Новокузнецк. - 2005. - С.176-179.

профилактики и предупреждения внезапных выбросов угля и газа. В Правилах безопасности практически отсутствуют требования о сроках стажировки специалистов при назначении на более высокие и ответственные должности. Минимальный стаж работы при назначении на более высокие должности в ПБ (1995г. издания) указан без перечисления конкретных видов деятельности, а эта деталь важна. Так, например, горный инженер, проработав на участке по добыче угля пять лет горным мастером, начальником или помощником начальника участка, может показать себя как хороший организатор производства на этом участке с ограниченным объемом работ. Однако, он в силу специфики горных работ на участке, даже после пяти лет работы, остается специалистом узкого профиля, и не является еще подготовленным на должность не только главного инженера, но и порой на его заместителя, горного диспетчера шахты, которые во время аварии могут выполнять обязанности ответственного руководителя по ликвидации аварии и руководить специалистами всех инженерных служб шахты.

Для назначения на должность главного инженера нужен опыт работы, связанный с руководством работами в целом по шахте. Таким образом, для подготовки высококвалифицированного опытного горного инженера, в частности главного инженера шахты, необходимо передвижение специалиста несколько раз по горизонтали в течение, допустим, этих же пяти лет. Например, целесообразно и необходимо для дела, чтобы молодой специалист поработал бы 1-2 года на очистном и подготовительном участках, 1-2 года технологом или начальником вентиляции и техники безопасности и только после этого занял должность заместителя главного инженера, реже сразу главного инженера шахты.

Требования к руководителям и специалистам шахт при назначении их на соответствующие должности, продолжают возрастать и становятся более разнообразными. В настоящее время они основываются на положениях (статьях) КЗОТ Российской Федерации, требованиях «Правил безопасности в угольных шахтах» (в частности данного подраздела), рекомендациях «Типового положения о системе управления охраной труда на предпри-

ятях по добыче и переработке угля»<sup>23</sup>, по профессиональной подготовке горных инженеров и опыту их работы по определенному профилю деятельности на шахте. Основные из них изложены ниже.

### **Требования к руководителям и специалистам шахты согласно ПБ<sup>24</sup> (выпуска 1995г.)**

**§ 36.** Директором и главным инженером шахты может назначаться специалист, имеющий высшее горнотехническое образование и стаж работы на руководящих и инженерно-технических должностях на шахтах не менее 5 лет.

На должности главных инженеров шахт, отрабатывающих выбороопасные пласты, должны назначаться специалисты, имеющие опыт работы на руководящих и инженерно-технических должностях на подземных работах таких шахт не менее 3 лет из указанных пяти.

*Комментарий.*

Согласно статье 19 КЗОТ РФ, при приеме на работу, требующую специальных знаний, работодатель вправе потребовать от работника предъявления диплома или иного документа о полученном образовании или профессиональной подготовке.

*На должность руководителя (директора) шахты (угольного предприятия) назначаются лица, имеющие высшее образование, специальность горного инженера (технология и комплексная механизация подземной разработки полезных ископаемых; строительство подземных сооружений и шахт; физические процессы горного производства; маркшейдерское дело; подземная разработка месторождений полезных ископаемых; шахтное и подземное строительство; физические процессы горного и нефтегазового производства), стаж работы на подземных горных работах не менее 5 лет и имеющие опыт работы в должности главного инженера или заместителя директора по производству шахты с идентичными горно-геологическими условиями.*

*На должность главного инженера шахты, назначаются лица, имеющие высшее образование, специальность горного инже-*

---

<sup>23</sup> Типовое положение утв. Минтопэнерго. - М.: 1995.

<sup>24</sup> Правила безопасности в угольных шахтах

нера такого же профиля (как указывалось выше для назначения специалиста на должность директора шахты), стаж подземных горных работ не менее 5 лет. Весьма желательно, чтобы специалист имел опыт работы в должности 1-2 производственных участков и руководителя хотя бы одной инженерной службы (технолога, начальника участка вентиляции и техники безопасности по причинам описанным выше).

**§ 37.** К техническому руководству работами в шахте допускаются работники, имеющие высшее или среднее горнотехническое образование.

К техническому руководству горными и взрывными работами в шахте допускаются инженерно-технические работники в соответствии с Указаниями о порядке допуска к руководству горными и взрывными работами на предприятиях, в организациях и на объектах, подконтрольных Госгортехнадзору.

*Комментарий.*

Порядок предварительного обучения устанавливается Правилами безопасности.

Все работники, в период трудовой деятельности, должны периодически проходить обучение по охране труда, которое включает:

- Повторные, целевые и неплановые инструктажи.
- Молодые горные инженеры, не проходившие производственную практику на шахте, должны перед началом работы проходить предварительное обучение по охране труда согласно § 49 ПБ, т.е. проходить инструктаж и стажировку.
- Повышение квалификации (переподготовку) по охране труда.
- Тренировки, включающие обучение действиям в аварийных ситуациях, пользованию противоаварийными средствами, средствами защиты и спасения. Чаще всего тренировки осуществляются путем проведения деловых игр, проведение учебных тревог согласно *«Методических указаний по проведению учебных тревог и учений с инженерно-техническими работниками на угольных и сланцевых шахтах»* (утв. Госгортехнадзором России 20.08.93).

Порядок проведения инструктажей и тренировок также определяется Правилами безопасности.

Повышение квалификации (переподготовка) проводится в соответствии с "Положением о повышении квалификации руководящих работников и специалистов предприятий топливно-энергетического комплекса по безопасному ведению работ и охране труда".

Специалисты перед назначением на руководящие должности (главные инженеры, их заместители, руководители служб, участков, цехов) должны пройти обучение по охране труда и аттестацию в соответствии с «Положением об обучении и аттестации специалистов, назначаемых на руководящие должности на предприятиях топливно-энергетического комплекса Российской Федерации».

Руководящие работники и специалисты предприятий, осуществляющие руководство работами, эксплуатацией, монтажом, наладкой, ремонтом и реконструкцией оборудования, при поступлении на работу и периодически, но не реже одного раза в три года, проходят проверку знаний правил, норм и инструкций по охране труда согласно Положению, утвержденному Госгортехнадзором России. *Порядок проверки знаний (проведения экзаменов) устанавливается нормативными документами, утвержденными Минтопэнерго России, Госгортехнадзором России и ГОСТ 12.0.004-90 «Организация обучения труда».*

Согласно Типовому положению о системе управления охраной труда на предприятиях по добыче и переработке угля<sup>25</sup>, о котором упоминалось выше.

**§ 38.** Руководитель службы охраны труда и техники безопасности на шахте должен иметь высшее горнотехническое образование и стаж руководящей работы на шахте не менее 3 лет.

#### *Комментарий*

Согласно обобщенному практическому опыту работы шахт, руководитель службы охраны труда и техники безопасности на шахте, является заместителем главного инженера или имеет самостоятельный статус в соответствии с требованием §6 ПБ, подчиняется директору шахты; руководителем этой службы назначается специалист, со стажем работы не менее 5 лет.

---

<sup>25</sup> «Типовое положение о системе управления охраной труда на предприятиях по добыче и переработке угля» утв. Минтопэнерго РФ М. 1995. Приложение № 14.

§ 39. На должности горных диспетчеров шахт могут назначаться лица, имеющие высшее или среднее горнотехническое образование и стаж работы, связанной с руководством горными работами в шахте, не менее 3 лет.

Горный диспетчер должен периодически посещать подземные работы, знать все горные выработки и планы горных работ.

*Комментарий*

Согласно квалификационным требованиям к лицам шахтного надзора (Приложение 14 к «Типовому положению о системе управления охраной труда на предприятиях по добыче и переработке угля»), приведенных в комментариях к § 37 ПБ на должность горного диспетчера шахты могут назначаться только лица с высшим горнотехническим образованием. На самом деле руководители шахт так и поступают, памятуя, что горные диспетчеры во время аварии являются ответственными руководителями работ по ликвидации аварий и спасению находящихся в шахте людей. Иными словами выполняют в начальный период аварии обязанности первых руководителей шахты. Стаж работы горных диспетчеров, на шахте, связанный с руководством горными

*Квалификационные требования к лицам шахтного надзора (приложение 14)*

Должность руководителя	Требуемое образование и специальность	Стаж работы на подземн.
Директор шахты	Высшее – 09.02; 09.04; 09.06; 09.01 (0202; 0206; 0210; 0201)	5 лет
Заместитель (помощник) директора шахты по производству	Высшее – 09.02; 09.04; 09.06; 09.01 (0202; 0206; 0210; 0201)	5 лет
Главный инженер шахты и его заместители, главный технолог	Высшее – 09.02; 09.04; 09.06; 09.01 (0202; 0206; 0210; 0201)	5 лет
Главный механик, его заместители и помощники (старшие механики), начальник участка по монтажу и наладке шахт-	Высшее – 17.01; 21.03;(0506; 0634)	3 года
Главный энергетик, его заместитель (старший энергетик), (заместитель, помощник) начальник участка по наладке электрооборудования КИП и автоматике.	Высшее – 10.04; 21.05; 17.01 (0634;0506;0303)	3 года
Главный маркшейдер	Высшее-09.01 (0201)	3 года
Главный геолог	Высшее-08.01 (0101)	3 года
Начальник участка взрывных работ (заместитель, помощник).	Высшее – 09.02; 09.04; 09.06 (0202;0206;0210);	3 года
Начальник участка ВТБ и его заместители	Высшее – 09.02; 9.04;	3 года
Начальник смены, горный диспетчер	Высшее – 09.02; 09.04; 09.06; 17.01; 21.03 (0202; 0206; 0210; 0506;0634)	3 года
Горный мастер участка	Высшее – 09.02; 09.04; (0203; 0211); среднетехническое (0202;0206)	Не регламентир.
Горный мастер ВТБ	Высшее - 09.02; 09.05; (0203;0211)	Не регламентир.

Начальник (заместитель, помощник) участка по добыче угля (сланца), подготовительных и горно-капитальных работ, ремонту горных выработок	Высшее – 09.02; 09.04; 09.06; 09.01 (0202; 0206; 0210; 0211) среднетехническое – 09.02 (0204)	3 года
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------	--------

*Расшифровка специальностей*

Номер специальности	Наименование специальности (перечень, введенный в 1988 г.)
Высшее-08.01	Геологическая съемка, поиски и разведка
Высшее-09.01	Маркшейдерское дело
Высшее-09.02	Подземная разработка месторождений полезных ископаемых
Высшее-09.04	Шахтное и подземное строительство
Высшее-09.06	Физические процессы горного и нефтегазового производства
Высшее-10.04	Электроснабжение (по отраслям)
Высшее-17.01	Горные машины и оборудование
Высшее-21.03	Автоматизация технологических процессов и производств
Среднетехническое – 0902	Технология открытой и подземной разработки месторождений полезных ископаемых
Среднетехническое – 2905	Строительство тоннелей и метрополитенов

работами, как правило, составляет 8-10 и более лет. Это высококвалифицированные горные инженеры, имеющие опыт работы в различных должностях и широкий кругозор знаний, часто достигшие пенсионного возраста. Штат горных диспетчеров шахты должен быть таким, чтобы графиком работы можно предусматривать время – дни для систематического посещения подземных горных выработок, с тем, чтобы оперативно и правильно принимать решения, связанные с организацией производства работ на шахте и уверенно действовать во время экстремальных ситуаций, согласно плану ликвидации аварий. Горный диспетчер, не посещающий периодически горные работы и подземные объекты, теряет квалификацию и не может выполнять обязанности ответственного руководителя ликвидации аварий. В этой связи недопустимо назначать на должность горного диспетчера специалистов, выведенных с подземных работ по *инвалидности или болезни*. Подобные рекомендации для *горных* диспетчеров и по их обучению изложены в методических рекомендациях для руководителей работ по ликвидации аварий на угольных шахтах<sup>26</sup>.

**§ 40** Директора, главные инженеры и их заместители по охране труда и техники безопасности, главные механики, главные энергетики, главные технологи, начальники участков ВТБ, буровзрывных работ, дегазации, профилактических работ по технике безопасности могут быть назначены на должность только после обучения по охране труда и аттестации в институте безопасности или в головном институте повышения квалификации, а горные диспетчеры, инженерно-технические работники, которые могут быть ответственными руководителями по ликвидации аварий, начальники участков (очистных, подготовительных, ремонтно-восстановительных, монтажных, шахтного транспорта) - в институтах безопасности или учебных учреждениях, имеющих соответствующую лицензию Госгортехнадзора.

Обучение проводится по программам, согласованным с Госгортехнадзором. В программы обучения главных инженеров шахт, горных диспетчеров и других инженерно-технических работников, которые могут быть ответственными руководителями работ

---

<sup>26</sup> Костарев А.П., Савватеев А.П., Баранов С.М. Методические рекомендации для руководителей работ по ликвидации аварий на угольных шахтах. Компания «Росуголь». - М.: АГН 1996.-143 с.

по ликвидации аварий, должны включаться вопросы по организации и методам ведения работ по ликвидации аварий в шахтах.

Порядок обучения и аттестации определяется Положением об обучении и аттестации специалистов шахт, назначаемых на руководящие должности.

*Комментарий* требований § 40 приведены в комментариях §§36 и 37, а также в §§16и17-в части обучения горных диспетчеров и других руководителей, которые могут быть ответственными руководителями работ по ликвидации аварий в начальный период, до прибытия на шахту главного инженера шахты; более подробные рекомендации и советы приведены в Методических рекомендациях для руководителей работ по ликвидации аварий 30.

**§ 41** Начальниками участков ВТБ могут быть лица, имеющие высшее горнотехническое образование и стаж подземной работы на шахтах не менее 1 года. На шахтах III категории, сверхкатегорных и опасных по внезапным выбросам начальники ВТБ должны иметь стаж подземной работы на газовых шахтах не менее 3 лет.

Заместителями начальников участка ВТБ на шахтах III категории и выше могут быть специалисты, имеющие высшее горнотехническое образование, а на шахтах не выше II категории - лица с высшим или средним горнотехническим образованием.

Запрещается начальникам участков ВТБ, их заместителям и помощникам, а также горным мастерам участков ВТБ совмещать основную работу с другими работами или поручать им выполнение работ, не предусмотренных Положением об участке вентиляции и техники безопасности шахты.

*Комментарий*

Согласно рекомендациям и квалификационным требованиям к лицам шахтного надзора, приведенных в комментариях к §37, начальник участка ВТБ и его заместители должны иметь стаж подземных работ на газовых шахтах не менее трех лет. Это требование оправдано, эти руководители осуществляют работы по обеспечению жизнедеятельности всех работающих в шахте людей, ведут расчеты и распределение воздуха по выработкам, контроль за созданием безопасных и здоровых условий труда на рабочих местах и выполняют многие другие работы в области

безопасности, предупреждения и ликвидации аварий. Работа специалистов участка ВТБ весьма ответственна, что не позволяет (запрещено) им выполнять другие работы в ущерб главным – основным для шахт.

**§ 42** Начальниками добычных и подготовительных участков на пластах опасных по внезапным выбросам, а также разрабатывающих пласты, склонные к горным ударам, могут быть горные инженеры, имеющие стаж работы на таких шахтах не менее 2 лет, или горные техники со стажем работы на таких шахтах не менее 3 лет. Горными мастерами могут быть горные инженеры и горные техники со стажем работы на таких шахтах не менее 1 года.

Комментарий по этому параграфу приведены в §§ 36, 37. Следует добавить, что такие строгие требования к персоналу связаны со сложностью и опасностью этих явлений, наличием 11 их разновидностей.

**§ 43.** Инженерно-технические работники шахт, опасных по внезапным выбросам, а также разрабатывающих пласты склонные к горным ударам, допускаются к работе после сдачи экзаменов на знание специальных инструкций по ведению горных и взрывных работ в условиях таких шахт.

*Комментарий*

Это «Инструкция по безопасному ведению горных работ на пластах, склонных к внезапным выбросам угля, породы и газа» (М., ИГД им. А.А. Скочинского, 1989) и «Инструкция по безопасному ведению горных работ на шахтах, разрабатывающих пласты опасные по горным ударам» (утв. Госгортехнадзором России 29.11.99 приказом № 87).

**§ 44.** Назначение и освобождение от должности главного инженера шахты и начальника ВТБ согласовывается с округом и местной организацией Госгортехнадзора.

*Комментарий*

Такое требование в Правилах безопасности включено на основании обобщенного практического опыта, т.к. указанные должностные лица, являются главными, от которых зависит и обеспечение безопасных условий труда на шахте. Именно из опыта работы известны случаи назначения на эту должность недостаточно квалифицированных и малоопытных специалистов,

что весьма отрицательно сказывалось на профилактике травматизма и аварийности. Имели место и другие крайности, когда принципиального, требовательного, квалифицированного начальника участка ВТБ необоснованно освобождали от должности по жалобам на него надзора участков, якобы за превышение требований Правил безопасности.

В ПБ последнего издания (2003г.) эти вышперечисленные требования к работникам угольной промышленности изложены более скромно и содержатся в пп.12-27, входящие в «Общие требования».

## **О ротации кадров и деловой карьере**

*Самое правильное – сочетать  
жизненный опыт старости с энергией  
молодости*

*Б. Шоу*

Мировой опыт, (примеры приведены в книге «Американский менеджмент на пороге XXI века») показывает, что можно иметь инвестиции, построить фабрики, заводы, шахты, но если не подготовить соответствующим образом кадры рабочих и специалистов (человеческий капитал) не будет получен запрограммированный экономический успех.

За последнее время чаще стали говорить, обсуждать проблему подбора, расстановки кадров, особенно руководителей предприятий, организаций, акционерных обществ, первых руководителей отраслей, губернаторов. С одной стороны к этому побуждает частая сменяемость руководителей и связанные с этим потери, с другой - отсутствие критериев подбора, системы последипломного обучения, переподготовки кадров. Прежние подходы, требования, направления подготовки и повышения квалификации, основанные на административных принципах, устарели и являются в настоящее время неприемлемыми, а новые, основанные на конкурсной основе, подборе, наличия у специалистов соответствующего сертификата о специализации пока не разработаны. Президентская программа подготовки кадров охватывает весьма узкий круг специалистов.

На негативные тенденции в подготовке и становлении кадров специалистов оказывают влияние: снижение престижности угольной отрасли, многочисленные трудности и ограничения в области повышения квалификации и переподготовки специалистов с отрывом от производства в университетах и институтах, субъективный подход при ротации кадров.

В целом процесс ротации кадров определен закономерностями жизни человека, требует наличие системы определенных правил, норм по подбору, обучению специалистов (перед назначением) на ответственные руководящие должности.

Недопустимо при ротации кадров проявления, (как это еще бывает, протекции) тенденциозности, диктаторства, принуждения по ускорению или замедлению процесса омоложения кадров специалистов и руководителей. Опасна и вредна для производства, также и для специалистов тенденция в ту и другую сторону. Из опыта и литературы известно, что старение кадров ведущих специалистов и руководителей в системе управления производством ведет к замедлению внедрения новаций, расширения производства, увеличению консерватизма в принятии важных решений. Одновременно замедляется продвижение молодых кадров по вертикали, а в связи с этим развитие способностей и мастерства у специалистов и лиц уже подготовленных для назначения на высокие должности.

Омолождение кадров руководителей без учета использования опытных специалистов может привести к негативным последствиям из-за недостаточно продуманных решений, принятия их без учета положительного опыта и допущенных в прошлом ошибок.

Наукой, опытом установлены оптимальные сроки эффективной работы специалиста в одной должности или на одном предприятии. Доказано, чтобы оценить работу специалиста, занимающего должность младшего звена управления - горного мастера, прораба достаточно несколько месяцев, среднего звена (начальника участка, цеха) - достаточно года, первого руководителя предприятия, организации, не говоря уже о руководителях ведомств, управлений по отрасли нужны годы. Установлено, что специалист (руководитель), работая в новой должности, первые три года более эффективно реализует свой инженерный потенциал, в 1,5-2 раза больше вносит и внедряет рационализаторские и

другие предложения, чем в последующие годы работы в этой должности. В этот период специалист сохраняет высокую критическую оценку всего происходящего на предприятии, что позволяет принимать более правильные инженерные решения. Если перечисленные и другие положительные факторы в работе специалистов доказаны и подтверждены опытом, спрашивается почему их не учитывать и не использовать в настоящее время!?

Следует привести несколько доводов в «защиту» опытных, квалифицированных, но не молодых руководителей. Проблема снятия, перевода, увольнения специалистов и руководителей, особенно первых лиц, можно сказать, вечная, она трудная и болезненная для работающих, а часто и для предприятия, но необходимая. Пенсионный возраст руководителей, для различных отраслей и видов предприятий установлен условно и весьма различный, а для ухода в отставку он варьируется еще в большей степени, чем переход на пенсию. Н. Паркинсон в книге «Законы Паркинсона» очень подробно описывает детали и нюансы этой проблемы. Указывается, что отставка руководителя в возрасте 55 лет в некоторых случаях является запоздалой, также как в 75 лет – преждевременной. Таких примеров из практики известно немало. Каждый руководитель как человек и специалист по-разному меняется с возрастом и, следовательно, подход в этом вопросе должен быть во многом индивидуален.

Эргономика, инженерная психология, изучая проблему возраста человека (специалистов, руководителей) в производственной деятельности, его работоспособность и эффективность замечает, что профессиональные способности и возможности многих специалистов, в том числе работников, занятых в аппарате управления с возрастом меняются медленно. Часто бывает, что даже в преклонном возрасте, накопив опыт и знания, руководитель, специалист вступает в пору профессионального расцвета и работает эффективно. Вольтер говорил: «Для глупца старость – бремя; для невежды – зима; для человека науки – «Золотая осень».

Н. Паркинсон в упомянутой выше книге "Законы Паркинсона" по поводу своевременного ухода в отставку высказывается следующим образом: "Истина в том, что при исчислении пенсионного возраста надо исходить не из возраста того человека о

чьей отставке идет речь, а из возраста его приемника". При этом указывает, что на своем славном пути, человек проходит следующие фазы (по нашей терминологии их можно называть этапами производственной деятельности – жизненного пути):

1. Пора готовности (условно  $G$ ).
2. Пора благоразумия ( $B$ ) =  $G+3$  (цифра 3 означает 3 года)
3. Пора выдвижения ( $Y$ ) =  $B+7$  (имеется в виду 7 лет)
4. Пора ответственности ( $O$ ) =  $Y+5$
5. Пора авторитета ( $A$ ) =  $O+3$
6. Пора достижения ( $D$ ) =  $A+7$
7. Пора наград ( $N$ ) =  $D+9$
8. Пора важности ( $YU$ ) =  $N+6$
9. Пора мудрости ( $M$ ) =  $YU+3$
10. Пора тупика ( $T$ ) =  $M+7$

В процессе жизненного пути (от фазы готовности, обозначенной буквой  $G$ ) и возраста 22 года, лица проходят через все фазы, достигают тупика ( $T$ ) к 72 годам. В то же время С.Н. Паркинсон указывает, что у зажимаемых лиц (можно сказать неудачников), вместо 6-ой фазы возникают, можно сказать, трагические фазы как то:

1. Пора краха ( $K$ ) =  $A+7$
2. Пора зависти ( $Z$ ) =  $K+9$
3. Пора смирения ( $S$ ) =  $Z+4$

По второму варианту развития деловой карьеры (жизненного пути) последняя фаза смирения, после которой возникает, надо полагать «тупик» и окончание трудовой деятельности наступает к 57 годам.

Другие американские менеджеры и специалисты в области ротации кадров приводят несколько другие фазы (этапы) деловой карьеры. В частности в книге «Я бывший сукин сын»<sup>27</sup> например, шестую фазу называют – получение должностей в советах директоров компаний, седьмая (по смыслу) «стричь купоны», восьмая – «постепенное удаление в тень», девятая – уход на заслуженный отдых. Достижение высоких престижных должностей в промыш-

<sup>27</sup> В США слова «сукин сын» часто употребляются, когда хотят выразить восторг, подчеркнуть достижения человека. Например, после избрания Р. Рейгана президентом США его коллеги говорили: «Смотрите куда махнул суки сын».

ленности, в бизнесе в других сферах деятельности человека можно достигнуть, минуя ряд фаз в возрасте от 30 до 50 лет, после чего совершенствоваться, закреплять, расширять успех.

## **ПРИНЦИПЫ И ЭТАПЫ ПОСТРОЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ. ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**

*Образование начинается с рождения  
И не заканчивается до самой смерти*

Ибуки – один из основателей  
компании "Сони"

### **Принципы и этапы построения деловой карьеры горного инженера**

Деловая карьера у каждого человека складывается по-разному, иногда весьма успешно, традиционно, чаще с большими трудностями, а бывает и неудачно. Из биографии М. Ломоносова мы знаем, каких усилий, трудов стоила ему деловая карьера, о чем есть многочисленные отзывы его современников. В настоящее время многое стало известно о громадных трудностях, вплоть до лишения свободы при построении деловой карьеры всем известных генеральных конструкторов С.Королева, А.Туполева.

Практически, каждый специалист, руководитель знаком с Дейлом Карнеги по одной из его интересных книг<sup>28</sup>, но не все знают о трудностях получения им базового образования и становления его как исследователя, преподавателя и писателя.

В результате усилий, направленных на преодоление чувства собственной неполноценности, Дейл Карнеги пришел к пониманию того, что умение донести свою мысль до аудитории, состоящей будь то из одного слушателя или из сотен людей, укрепляет в человеке уверенность в себе, причем ему было очевидно, что, обладая такой уверенностью, он сможет добиться всего, чего захочет, и что это доступно также и другим.

---

<sup>28</sup> Дейл Карнеги. *Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей.* - М.: Изд. "Прогресс", 1989. Американское издательство о Дейле Карнеги. - С. 18-19

Именно эта идея легла в основу разработанного Дейлом Карнеги курса лекций, который Лоуэлл Томас называет «одной из самых замечательных систем в области обучения взрослых».

Безусловно, имеются очень одаренные и талантливые молодые люди, которые в 18-20 лет добиваются успеха, признания, славы уже к своему совершеннолетию. Мы знаем много о Пушкине, Лермонтове, Менделееве, многих лауреатах нобелевской премии, наших инженерах, которые к 30 годам были заместителями министра, полководцами в 30-35 лет; такие сложившиеся специалисты профессионалы есть практически в каждом виде деятельности. Их способности в настоящее время тщательно изучаются и признаны, но в каждом человеке заложен такой потенциал и такие возможности. Весь вопрос как его пробудить, развить и реализовать. Еще М.Горький писал, что талант на 9/10 это труд. Установлено также, что этапы их обучения, становления те же самые, что у других людей, но в несколько раз короче по времени.

Из литературы известны исторические факты о гениальных людях, чей талант признан исключительным. В качестве примера часто приводится Авиценна<sup>29</sup>. Он родился 16 августа 980 г. К десяти годам знал наизусть весь Коран, овладел словесными дисциплинами: риторикой, поэтикой, грамматикой фарси и арабского языка, мусульманским законоведением. К двадцати годам он сложился как вполне самостоятельный ученый – и тогда уже приступил к изучению медицины. Главный труд Авиценны «Канон врачебной науки» на века предопределил развитие медицинской науки на Востоке и в Западноевропейском мире: только с XV по XVII век он издавался в Европе 30 раз.

Условий, факторов, случайностей и закономерностей, влияющих на построение деловой карьеры достаточно много. В этой связи о карьере можно говорить, как о системе характерных случаев в жизни человека присущих определенному периоду времени, экономическому, социальному строю, развитию промышленности, конкретному виду деятельности, силе воли, стремлению и настойчивости самого человека.

---

<sup>29</sup> Иванов В. *Здоровье и мудрость // За рубежом.* - № 9. - 2000. - С. 16

Есть не проходящие со временем ценности, характерные особенности при построении деловой карьеры инженеров, в том числе присущие угольной отрасли – это профессиональные знания и опыт. С целью последовательности рассмотрения и концентрации внимания на характерных особенностях, факторах, закономерностях, влияющих на построение, получение знаний и опыта деловой карьеры весь этот путь условно разделен на несколько этапов, по аналогии с Н. Паркинсоном, который разделил деятельность человека на несколько фаз, о которых упоминалось выше.

### **Первый этап - предшествующий построению деловой карьеры - получение начального и среднего образования**

Первым предварительным этапом к построению деловой карьеры будущего инженера, а также любого специалиста является получение начального и среднего или среднетехнического образования. Под образованием в данном случае подразумевается широкий спектр знаний, приобретенных в детстве в процессе воспитания в семье, общения в быту, обществе, начальной и средней школе, в техникуме, в колледже.

Авторы, упомянутой выше книги «Американский менеджмент на пороге XXI века» Д. Грейсон младший, Карла О' Делл рассматривают учебу в школе и систему образования в целом как основу конкурентоспособности страны (в частности США), они указывают, что образование начинается дома, хотя многие родители забывают и игнорируют эту истину. Роль родителей заключается не только в том, чтобы сажать школьника за домашние задания или иногда выключать телевизор, а в том, чтобы установить в семье климат, благоприятствующий учебе, и самим участвовать в образовании детей:

- читать им и поощрять их читать самих;
- задавать вопросы, проявлять интерес, понимание, радость по поводу успеха детей;
- ездить с детьми на экскурсии, покупать им все необходимое для учебы;
- требовать от дирекции школы и местных властей изменения в обучении;

- посещать все мероприятия в школе.

По мнению специалистов отлично учат детей в Японии, Англии. Программы в этих странах насыщены различными предметами и требуют значительного труда от учеников, при этом детей держат в строгости.

К сожалению, в России часто можно слышать из различных источников информации полемику о том, как перегружены наши дети, как им трудно, что они мало отдыхают и т.д., хотя они намного менее заняты, чем дети в других странах. Проблема в другом – в несовершенстве российского образования, ее отсталости от методик обучения детей в других странах.

Вам, наверное, не раз приходилось слышать такое, когда дети просят родителей отпустить их побегать, да, просто побегать без всяких целей, как бегают кошки, собаки и другие животные. Странно? Да? Мы не будем перечислять другие парадоксы детского воспитания. Вы их наблюдаете ежедневно. Не так ли?

В подтверждение того, что образование является основой (основным фактором) в конкурентной борьбе стран подтверждает опыт Японии, Англии, о чем уже упоминалось выше.

Наша страна в области образования занимала достойное место среди других стран, в том числе и по числу специалистов с высшим образованием на 1000 работающих. Благодаря высококвалифицированным специалистам, ученым в нашей стране достигнуты большие успехи в космосе, в военном деле, в освоении высоких технологий и во многих отраслях промышленности. Большие успехи в образовании в СССР признают многие специалисты и ученые других стран. В частности, выступая в Москве в свое время, президент США Б. Клинтон, дал высокую оценку образованию в нашей стране и специалистам, которые работают во многих странах мира, в том числе в Америке. С перестройкой и реформами положение в промышленности, науке, образовании изменилось не в лучшую сторону.

С целью более успешного построения деловой карьеры, профориентации учеников на будущие этапы жизненного пути во многих странах (например, Великобритании) в школах имеются «отделения карьеры», которые помогают школьникам правильно выбрать специальность, дополнительный предмет для улучшен-

ного изучения в школе особенно в 12 и 13 классах перед поступлением в ВУЗ по профилю будущей профессии.

### **Второй этап деловой карьеры - получение высшего образования**

Этот условный этап деловой карьеры будущего специалиста связан с продолжением учебы – получением специального технического или гуманитарного образования. Однако, он во многом отличается от первого. Во-первых, принятием ряда важных и принципиальных решений - выбором будущего вида деятельности, в какой ВУЗ, на какой факультет, по какой специальности учиться. Во-вторых, с этого этапа для молодого человека, будущего инженера, начинается серьезная борьба, как принято говорить за место в жизни, в обществе. Это конкурс при поступлении в ВУЗ. И не меньшие трудности испытания встречаются при учебе.

Следует учитывать, что многие ВУЗы, особенно престижные, сами стремятся сформировать коллектив *будущих своих студентов из самых способных* молодых людей, не прибегая только к конкурсным экзаменам. Так МГУ и другие ВУЗы проводят олимпиады и конкурсы по различным видам знаний, ведут отбор будущих студентов в глубинках, из самых одаренных учеников школ формируют специальные группы обучения при университетах. В МГУ имеется подготовительная группа из 100 талантливых учеников, которым, можно сказать, обеспечено место в университете вне конкурса. Поступление в ВУЗ еще не гарантирует его окончание, нужны способности, большой труд, стремление к знаниям, иначе молодой человек может быть отчислен из ВУЗа на первом же году обучения. Таким образом, испытаний для молодого человека на втором этапе достаточно много.

При выборе будущей специальности молодым людям и их родителям не следует увлекаться модными профессиями, как в настоящее время многие хотят быть только экономистами, юристами, бизнесменами, дипломатами. Доказано, что к каждому виду деятельности, склонность имеют только определенное количество работающих. Например, исследования показывают, что в

торговле могут работать (имеют к этой работе склонность) только 15-18% людей, надо полагать, что также и юристами, экономистами, горными инженерами могут быть определенное количество людей. Видимо сама природа каким-то образом влияет на способности, склонности, возможности людей и способствует тем самым выбору молодыми людьми различных видов деятельности, к которым они тяготеют по своему характеру (безусловно, не всегда).

Для горного дела огромное значение имеют традиции. В прошлом существовало правило: дети горных инженеров принимались в горные институты в первую очередь.

Выбор профессии и будущего вида деятельности можно назвать исходной позицией, моментом для будущей карьеры, образование - фундаментом общего развития, а полученное техническое образование - базовым. Базовое образование условно разделяется на техническое и гуманитарное, его иногда еще называют стартовым, так как оно позволяет в дальнейшем осваивать новые знания, как по выбранному профилю работы, так и в других смежных областях деятельности. Следует оговориться, что базовое образование не всегда определяет дальнейшее направление деятельности человека, а бывает, что минимально влияет на построение деловой карьеры. Так некоторые молодые люди, только закончив специальное техническое учебное заведение, понимают, что случайно попали в этот ВУЗ, а интересы их, определившиеся окончательно в процессе учебы, лежат совсем в другой области знаний и деятельности. Иными словами они ошиблись в выборе профессии и воспользовались ложной информацией, поступая учиться именно в это учебное заведение. Убеждения, намерения молодого человека могут меняться, в результате вмешательства его величества - Случая, изменения условий жизни, неблагоприятных стечений обстоятельств, ухудшения состояния здоровья, безработицы и многих других факторов, что круто меняет предварительные намерения человека, влияет на выбор профессии и естественно влияет на построение деловой карьеры. Менее изменчивыми при указанных выше поворотах судьбы, остаются приобретенные навыки к труду, учебе, сила воли, характер, воспитанные в начале на первом и втором этапе жизненного

пути, а позже превратившиеся в устойчивые положительные привычки, которые часто называют - второй натурой человека.

Единственным в этом случае утешением, является то, что ошибка своевременно обнаружилась, и ее можно исправить с минимальными потерями для деловой карьеры, поступив в другой институт на 3-й курс или специализироваться не по профилю своей специальности. В любом случае полученное техническое образование, если не стало базовым в построении деловой карьеры, что всегда в определенной степени будет оставаться стартовым для другой специальности.

### **Третий этап деловой карьеры - начало трудовой деятельности**

Первой серьезной проблемой перед молодыми специалистами после окончания ВУЗа (даже перед окончанием) является трудоустройство - выбор места работы, вида деятельности с целью получения опыта по одному из возможных привлекательных для инженера вариантов специализации. В недалеком прошлом эта проблема решалась проще, но побудительно. После окончания ВУЗа или техникума молодых специалистов направляли на работу по распределению на одно из предприятий отрасли, которое нуждалось в кадрах, где они должны были проработать как минимум 2-3 года. Эта побудительная административная система предусматривала плановое обеспечение предприятий кадрами, закрепление у специалистов теоретических знаний, полученных в учебных заведениях, и приобретение определенного опыта. Специалист после окончания ВУЗа в течение трех лет считался молодым специалистом и за ним был определенный контроль.

В настоящее время прежняя плановая система распределения вновь подготовленных специалистов ликвидирована структурной перестройкой в промышленности, новая основанная на контрактах, конкурсном распределении - выборе специалистов компаниями, фирмами и на других принципах, применяемых за рубежом, у нас пока только формируются.

*В начале деловой карьеры непосредственно на предприятии при освоении производственного опыта молодому специалисту*

следует обратить особое внимание на следующие, главные для себя в этот период, вопросы:

1. Тщательное изучение проектной, плановой, геолого-маркшейдерской, производственно-технической документации на выполняемые виды работ, а также документации по предприятию, в части касающейся участка (цеха). Следует помнить, что перечисленная документация является одновременно:

- основанием для производства горных, взрывных и других работ;
- сводом параметров, регламентов организации производства и безопасного осуществления основных и вспомогательных работ;
- исходным материалом для расчета и определения норм выработок, расценок для оплаты за выполненные виды и объемы работ;
- основанием для разбора конфликтов, выявления причин и обстоятельств при расследовании аварий и несчастных случаев;
- источником другой информации о состоянии и производстве работ.

Ответственность за полноту и правильность разработки производственно-технической и некоторой другой документации, пунктуальное соблюдение ее параметров несут, в первую очередь, специалисты участка, одним из которых может оказаться молодой специалист.

2. На ознакомление с имеющимися инструкциями, указаниями, положениями, паспортами в том числе:

- должностными инструкциями для каждого работающего на участке по выполняемым видам работ;
- руководствами, указаниями, инструкциями, мероприятиями по эксплуатации машин, оборудования, аппаратуры (применяемых на участке), разработанных конструкторами, заводами изготовителями и специалистами шахты – мер по их безопасному применению в конкретных горнотехнических условиях шахты;
- планом ликвидации аварий (ПЛА), правилами поведения и действий при ликвидации аварий, относящимся к участку работ;

- с обязанностями, предписаниями для ИТР согласно ПБ, запрещениями и ограничениями ПБ касающихся профиля деятельности работающих в шахте, в том числе ИТР. Многие документы необходимо знать для самосохранения жизни. Согласно данным печально известной статистики травматизм со смертельным исходом среди ИТР достаточно высок (8-10 % от всех случаев).

4. Тщательно изучить свою должностную инструкцию, права, обязанности и ответственности, правила внутреннего трудового распорядка по предприятию, требования и положения контракта и другие требования к Вам как должностному лицу.

#### **Четвертый этап деловой карьеры – освоение нескольких производственных должностей**

Для молодого горного инженера в период работы на шахте, разрезе (руднике, др. производстве) очень важно бывает для расширения кругозора, объема знаний, продвижение как по вертикали от горного мастера до начальника участка, так и по горизонтали. Например, поработать помощником начальника участка или начальником участка не только на добычном участке, но и на подготовительном - по проведению капитальных горных выработок или подготовке очистного фронта, а также участка ВТБ. Но, зато, поработав на 2-3 участках и получив специализацию по 2-3 видам горных работ и вентиляции, инженер считается специалистом широкого профиля, так как каждый вид работ он изучил и знает не понаслышке, а, как принято говорить, изнутри. Продолжительность работы на вспомогательных участках может составлять не более 1-1,5 года.

Молодым людям, будущим специалистам, кто хочет, и стремиться успешно, построить карьеру, добиться более высоких руководящих должностей и признания у инженерной общественности (в определенном виде деятельности) необходимо в процессе обучения в Вузе постараться познакомиться с требованиями, предъявляемыми к таким специалистам. Более того, уже в университете следует воспитывать, приобретать, вырабатывать определенные качества, признаки, которые удовлетворяли бы тре-

бованиям, предъявляемых к крупным менеджерам, руководителям (президентам) фирм, компаний. Общие требования к руководителям достаточно подробно сформулированы в каждой серьезной книге по менеджменту, у одних авторов описаны 7-9 основных качеств руководителей, у других 16-20. Независимо от числа перечисленных качеств и признаков хорошего руководителя у всех авторов есть единство в оценке некоторых из них -это: высокая работоспособность, наличие творческих способностей, творческого подхода при принятии решений, умение работать в коллективе и быть организатором, лидером, иметь авторитет, как принято в настоящее время говорить имидж, а это обязывает иметь глубокие знания, опыт, уметь слушать, выражать ясно свои мысли, со вкусом одеваться и т.д.

Каждый человек, тем более инженер, должен иметь навыки (своеобразные привычки, которые часто называют второй натурой человека). Эти навыки необходимо знать и воспитывать со студенческих лет.

Продвижение инженера по горизонтали позволяет ему в совершенстве узнать проектную, производственно-технологическую и другую документацию, изучить схемы вскрытия, системы разработки, средства жизнедеятельности (вентиляцию, электроснабжение, противопожарную защиту и др.), план ликвидации аварий. На данном этапе построения деловой карьеры, молодой инженер, получает достаточный опыт, кругозор, знания, которые невозможно получить не в аудиториях университета, не из литературы. По этому поводу в свое время академик А. А. Скочинский писал, что *"... современному инженеру мало иметь теоретические знания, он должен и обладать большим практическим опытом. Говорят, что настоящий инженер должен верить своему глазу больше, чем любой формуле. А такой глаз можно приобрести только на практике"*.

### **Пятый этап деловой карьеры - работа в должности руководителя одной из инженерных служб предприятия**

Чаще всего этот этап для инженера начинается после освоения им 2-3 должностей от горного мастера до начальника нескольких участков в течение 3-5 лет. Бывают и исключения, ко-

гда молодого специалиста после 1-2 лет работы назначают начальником (помощником) участка вентиляции и техники безопасности (ВТБ).

По этому поводу академик Н.В. Мельников<sup>30</sup> писал: *«Ко всем инженерам должно быть предъявлено обязательное требование – после теоретической школы познать жизнь, практику. Ничем нельзя заменить работу на производстве. Именно здесь рождается, а затем развивается на протяжении всей жизни «шестое чувство» – интуиция специалиста, с помощью которой инженер принимает решения. Однако низовая производственная работа (именно низовая) не должна продолжаться более 3-5 лет. Если на ней «засидеться», то это будет уже не рост, а деградация»*.

Итак, после 3-4 лет работы на шахте специалист, как правило, является достаточно подготовленным (согласно теоретической подготовки и практического опыта) занять должность главного технолога, заместителя главного инженера по технике безопасности, начальника участка вентиляции и техники безопасности.

Новое назначение специалиста руководителем службы потребует полного изменения стиля и методов инженерной, организационной работы, особенно взаимоотношений между коллегами по работе.

Связанно это с тем, что начальники участков, с которыми специалист был на одном уровне в системе управления и отношение между ними были чисто дружеские, а по работе они не соприкасались и не зависели друг от друга. После назначения одного из начальников участка руководителем инженерной службы шахты сразу меняет производственные взаимоотношения, интересы и стремления каждого на своем участке работ. В этот момент, вновь назначенный руководитель должен выработать правильную линию поведения по отношению к своим товарищам по работе, они не должны быть диктаторскими и повелительными, подчеркнута официальными, а прежними мягкими, дружескими,

---

<sup>30</sup> Мельников Н.В. Горный инженер. - М.: Наука, 1981. - С.8-9.

но настойчивыми, твердыми (не панибратскими) по принципиальным производственным проблемам и задачам.

Изменяются и правила поведения с первыми руководителями, особенно начальника вентиляции и ТБ и заместителя главного инженера по ТБ, они вынуждены согласно новым обязанностям приостанавливать работы, докладывать руководителям шахты и даже что-то предлагать и требовать по долгу службы, не для себя, а для предприятия. Эти нюансы, иногда приводят к конфликтным ситуациям, принципиальным разногласиям и негативным последствиям.

### **Шестой этап деловой карьеры - работа в должности одного из первых руководителей предприятия**

- Освоив на шахте производство основных видов горных работ, специалист обычно задумывается о следующем этапе построения деловой карьеры - назначении на должность заместителя или руководителя предприятия. Выбор в этом случае также сложен и ответственный, как и при выборе специальности при поступлении в ВУЗ, связан с рядом неопределенностей зависящих не от специалиста. В тоже время специалист в возрасте 25-28 лет имеет уже реальное, объективное представление о пройденном жизненном пути - предыдущих этапах продвижения по должности, своих знаниях, возможностях преодолеть трудности и может более осознано, аргументировано оценить прошлые достижения и дальнейшую свою перспективу в области построения деловой карьеры. В этой связи специалисту следует, как бы остановиться, оглянуться назад и спросить себя "что он хочет добиться в дальнейшем" как эти намерения согласуются с реалиями – силами, знаниями и возможностями, ограничениями, производственными, личными, семейными и другими. Хороший руководитель должен обязательно обладать рядом способностей: технических, аналитических и общения с людьми. У такого руководителя есть определенные позиции и мотивы деятельности. На позиции и мотивацию руководителя оказывают влияние, вероятно, также награды, полученные им от организации, и атмосфера внутри нее. Поэтому успех и является результатом правильного

совмещения личных способностей руководителя с его служебными обязанностями;

- основой творческого управления является способность руководителя оказывать позитивное влияние на других людей в организации ее окружении. Руководитель считается хорошим, если его влияние обосновано наиболее важными качествами, которыми должен обладать человек, для того чтобы его признали успешным руководителем.

На взгляд Санталайнена ими являются следующие:

1. Уважение к другим;
2. Хорошая репутация;
3. Желание и готовность взять на себя личную ответственность;
4. Внутренняя сила и вера в свои способности;
5. Желание оказать поддержку другим;
6. Готовность оказать помощь другим в их стремлении к самосовершенствованию и способность чувствовать удовлетворение по поводу достижения успехов этими людьми;
7. Честность и надежность;
8. Желание умеренного риска и готовность к действиям, направленным на облегчение перехода к преобразованиям;
9. Способность планировать, организовывать и оценивать ситуацию;
10. Чувство реальности;
11. Способность творчески влиять на других, как на отдельных людей, так и на группы;
12. Относительно высокий уровень энергичности и настойчивости;
13. Способность работать с другими для достижения поставленных целей и задач;

Стиль руководства тесно связан с успешным управлением. Он указывает на тот способ действий, с помощью которого руководитель добивается выполнения поставленных перед организацией задач. Основными стилями управления являются стиль направляющий и стиль участия. Самым успешным является стиль руководства, соответствующий каждой конкретной ситуации и данной группе людей. Однако всегда, если есть такая возможность, предпочтение отдается стилю управления со значительной

долей участия, что облегчает оптимальное участие других людей в процессе принятия решений.

К перечисленным 13 качествам хорошего руководителя применительно к руководителю угольного предприятия можно добавить еще одно главное – «высокую работоспособность».

### **Седьмой этап деловой карьеры - работа в должности первого руководителя предприятия**

После неоднократных перемещений от одной должности к другой, как по горизонтали, так и по вертикали, инициативный, занимающийся самообразованием и повышением квалификации инженер к 30-35 годам, как правило, бывает достаточно подготовленным, чтобы занять одну из первых должностей в управлении предприятием (шахтой, разрезом, рудником) или продолжать деловую карьеру в другой области деятельности. Многое, но не все зависит от специалиста, его стремления и намерений. Вариантов может быть несколько, рассмотрим основные:

*Первый вариант.* Продолжать работать на предприятии, пока не появится вакансия одного из первых руководителей. Вариант привлекательный тем, что не надо ничего менять, но часто маловероятный по многим причинам.

*Второй вариант.* В рассматриваемый период инженер, трезво оценивая небольшую вероятность получения более высокой должности на предприятии, может принять решение попробовать свои способности, силы на другом предприятии. При этом может быть выбран пассивный, выжидательный вариант, пока тебя не заметят и не пригласят; другой – активный вариант самому предложить себя на освободившуюся должность в организацию или на предприятие. Зная себе цену и известность среди других ИТР предприятий, специалист может подождать год, другой, пока не поступит заманчивое, привлекательное для него предложение от руководителей соседних предприятий занять определенную должность.

*Третий вариант.* Сменить несколько профиль деятельности (вид работы). Например, это не обязательно может быть повышение в должности, а предложение возглавить или занять должность главного инженера в специализированной организации по

монтажу горношахтного оборудования на шахтах акционерного общества или в шахтостроительном или другом управлении. Не исключено, что подготовленного специалиста такой квалификации как он могут пригласить начальником управления (отдела) в аппарат акционерного общества по добыче угля.

В случае если есть такое желание, но нет таких предложений, специалист и сам может предложить себя в качестве руководителя в перечисленные выше организации, узнав, что там имеются (или намечаются) вакансии. Специалист должен знать и уметь правильно предложить свои услуги другому предприятию (организации). Заманчивым и привлекательным предложение о переводе (переходе) в другую организацию является потому, что инженер получает возможность испытать себя на более самостоятельной работе, являясь одним из первых руководителей в организации. Во-вторых, расширить кругозор, знания выполняя производственные обязанности в пределах нескольких предприятий (шахт) ОАО.

*Четвертый вариант.* Предложение о перемене вида деятельности и построении деловой карьеры может поступить от руководителей городских, областных организаций, например, от Госгортехнадзора России, инспекции охраны труда, департамента или управления администрации города или области. Как правило, предлагаемая будущая деятельность прямо или косвенно связана с угольными предприятиями; при выполнении обязанностей работников Госгортехнадзора и других необходим опыт, знание, квалификация, полученные инженером за 7-10 лет работы на шахте. При переходе в другую организацию часто имеется определенная, пускай и ограниченная перспектива продвижения по должности.

Специалисты, которые стремятся построить деловую карьеру и успешно осуществлять продвижение от одной должности к другой должны иметь в виду, что как в прошлом, так и в настоящее время имеются официальные и неофициальные конкурсы на замещение освободившихся должностей. Не мы выбираем работу, а чаще нас выбирают. Иногда в конкурсе участвуют 5-7 специалистов с соседних предприятий (шахт, разрезов). Следовательно, специалист все время должны постоянно поддерживать

на высоком уровне свой деловой, образовательный рейтинг и имидже.

### **Восьмой этап построения деловой карьеры – переход горного инженера в науку**

В каждом крупном бассейне имеются институты (проектные, технологические, учебные). Однако, переход в науку для производственника это очень ответственный, трудный, можно сказать рискованный шаг. Для принятия такого решения необходимы определенные способности, склонности к исследованию, творчеству, предпосылки и умение обобщать, излагать мысли на бумаге, читать лекции, безусловно, иметь определенный задел наблюдений, исследований накопленный за время работы на шахте (руднике). Это может быть наблюдения о проявлении горного давления в сложных горно-геологических условиях шахты, ряд статей с анализом работы, предложениями по организации производства или техническому усовершенствованию, повышению эффективности проветривания, борьбе с подземными пожарами и т.п.

Как указывал академик Н.В. Мельников – *научный работник должен обладать внутренней дисциплиной, помогающей преодолеть "неинтересные" (но необходимые) этапы работы по накоплению фактов, а также проявлять настойчивость в достижении цели. Необходима постоянная связь с производством. Если научная идея оказалась доказуемой и прогрессивной, нужно проявлять упорство для претворения ее в жизнь*<sup>31</sup>.

Специалисты, склонные к научным исследованиям, как правило, имеют сильно развитую критическую оценку независимо от того, где он работает на шахте, разрезе или в аппарате управления предприятием, организации; склонность к анализу фактов, событий; способность вести расчеты, доходить до сути; рассматривать детали, нюансы во всем.

Такие горные инженеры и на шахтах чаще всего работают технологами, начальниками вентиляции и техники безопасности, начальниками технических отделов. *Рекомендации и пожелания*

---

<sup>31</sup> Мельников Н.В. "Горные инженеры". - М: Наука, 1981. - С.8.

*для тех, кто намерен построить деловую карьеру в науке. Нельзя долго «засиживаться» на шахте, разрезе, руднике, как рекомендовал акад. Н.В. Мельников. Обобщенный опыт построения деловой карьеры показывает, что переход горного инженера с шахты в проектный, научно-исследовательский, проектный институт должен быть своевременным, задолго до выхода на пенсию. Это необходимо для подготовки диссертации, внесения своего существенного вклада в науку или проекты, реализацию их.*

Работая в институте, ученый, специалист должен реализовать себя, свои возможности, как, кстати, и во время работы на шахте. Желательно, в науке иметь свою школу, учеников, последователей. Кандидатскую диссертацию специалист может подготовить заочно, работая на шахте. К этому есть определенные предпосылки, условия и стимулы.

## **КРИТЕРИИ ВЫДВИЖЕНИЯ КАНДИДАТОВ В РУКОВОДЯЩИЕ КАДРЫ**

*Уделяй главное внимание не работе, а работнику.*

*Японский лозунг.*

Критериев оценки специалистов при решении вопроса об их выдвижении на более высокие и ответственные должности, как правило, несколько, бывает, что они меняются, становятся разнообразными или наоборот, иногда превалирует какой-то один и не самый главный и решающий. Рассмотрим основные из них:

*Партийная принадлежность кандидата.* Еще совсем недавно выдвижение на более высокую должность, особенно первого руководителя инженерной службы или предприятия зависело от того, является ли он членом КПСС. В настоящее время партийная принадлежность в отдельных случаях также играет определенную роль. *Данные о работе и результатах деятельности специалиста на предыдущей должности.* Причем результаты рассматриваются в широком плане от технико-экономических показателей производства до умения работать с коллективом трудящихся.

1. *Характеристика специалиста в моральном и психологическом плане.* Иногда учитывается даже семейное положение, отношение к алкоголю и т.д.
2. *Субъективные личные суждения.* Неофициальные отзывы о специалисте как со стороны руководителей по совместной работе, так и выше стоящих работников (лиц) коллектива, которым он руководит.
3. *Послужной список.* Данные о трудовой деятельности, общем, профессиональном образовании (наличие сертификатов – документов, дающих право руководить определенными видами работ, для шахты это осуществление взрывных работ, горных работ на пластах опасных по внезапным выбросам угля и газа).
4. *Состояние здоровья специалиста.* Пускай даже по неофициальной оценке, а по частому отсутствию на работе по болезни. Хотя и такая справка для работы на шахте требуется.
5. *Неформальные поручения, испытания специалистов, собеседования при приеме на работу с тем, чтобы определить потенциал его дальнейшего роста на 2-3 должности.*
6. *В последнее время появились специальные тесты и другие не традиционные методы.*

Очень важно при назначении специалиста на более высокую должность оценка его деятельности коллегами, сослуживцами, руководителей, под чьим началом будет работать специалист и, безусловно, первого руководителя предприятия или лиц, представляющих интересы компании или фирмы в целом. Официально это может называться протекцией.

В процессе рассмотрения кандидатуры на выдвижение могут учитываться различные детали и нюансы, имеющие место при выполнении целевых поручений и работе; специальные задания (без явных признаков испытания, но именно с этой целью поручаемых). Например, специалист направляется в командировку на родственное предприятие с заданием изучения какого-то опыта, результатов работы нового оборудования и т.п. По окончании командировки специалиста просят подготовить письменный отчет и предложения, что положительное следует перенять и

внедрить на данном предприятии. И если специалист не восприимчив к новому, это будет замечено по его реакции.

В другом случае ему могут поручить подготовить свои предложения по развитию горных и других работ по его участку на перспективу с учетом интересов других участков и шахты в целом. От того, как он выполнит это «домашнее задание» и делает доклад, будут судить о его взгляде и умении анализировать, формулировать предложения, видеть перспективу.

Современная наука детально и всесторонне изучила психофизиологические и другие особенности человека, на основании результатов исследований, наблюдений разработано большое количество методик и тестов, позволяющих определить склонность к тому или иному виду деятельности (профилю работы), в том числе склонности к управлению людьми, руководству, лидерству и т.п. Согласно имеющейся информации в Японии при найме на работу используется тест «по крови», который как утверждают, позволяет раскрыть возможности каждого из нас. Там наем на высокие руководящие посты производится с учетом группы крови кандидата. Результаты впечатляют.

*Плюсы группы «О».* Вы очень честолюбивы и властолюбивы (особенно мужчины с положительным резус-фактором и женщины с отрицательным резус-фактором). Вашим естественным состоянием является соревнование на общественном поприще. Человек, обладающий кровью группы "О", умеет управлять и обладает большими способностями в сфере бизнеса. Он может стать превосходным руководителем предприятия, директором банка, политиком, выдающимся писателем или спортсменом. Ваше отношение к деньгам весьма сложное.

*Плюсы группы «А».* Вы принадлежите к числу больших фантазеров. Это необычная способность. Выдумывание историй определенным образом компенсирует недостаток у Вас интуиции и особенно смелости, столь необходимой в повседневной жизни. Из представителей этой группы выходят лучшие писатели, превосходные кино- и телесценаристы.

*Плюсы группы «В».* Ценим больше всего независимость и одиночество людям этого типа не следует попадать в подчиненное положение. У них ловкие руки, они превосходные ремесленники, реставраторы произведений искусства,

краснодеревщники, скульпторы, архитекторы (чаще всего люди с положительным резус-фактором). Обычно они обладают превосходным здоровьем, спортивны, предпочитают теннис, военные виды спорта.

*Плюсы группы «АВ».* Вы обладаете исключительной способностью судить о том, что справедливо, а что несправедливо. Вы коммуникабельны, с Вами приятно встречаться. Вы способны организовывать, координировать, вдохновлять деятельность других. Из Вашего числа выходят хорошие работники социальной сферы, воспитатели детских садов (в частности при отрицательном резус-факторе), врачи, учителя.

### **Некоторые особенности получения новых знаний, опыта, навыков**

*Страна, не развивающая образование со временем превратится в колонию*

Г. Щербинина (из выступления на Всероссийском совещании работников образования 14-15 января 2000г.)

Признанным современным направлением повышения квалификации и построения деловой карьеры является непрерывность обучения. Как сказал в свое время первый Президент компании Сони «Человек обязан учиться от рождения до смерти». В период интенсивного развития науки и техники, средств связи, коммуникации, информатики это высказывание касается многих специалистов и руководителей, в том числе молодых специалистов, так как полученные в учебных заведениях знания через 4-5 лет «стареют», и их необходимо дополнять и обновлять. А если к этому добавить, что в учебных заведениях по некоторым дисциплинам студенты обучаются по учебникам, изданным 3-5 лет назад, а иногда и более (т.е. изучается не настоящий опыт и технические разработки, а прошлый), то молодым специалистам по прибытию на предприятие снова предстоит учиться, а иногда достаточно многому, тому, что не изучалось в ВУЗе, и чему невозможно научиться в аудитории.

Актуальность учебы общеизвестна, повышение квалификации необходимо. Надо полагать, каждый работающий на шахте

задумывался и сталкивался с проблемами освоения «науки производства» – практических навыков и опыта работы. В сущности это главные вопросы для вновь назначенных руководителей, молодых специалистов, а порой и всех работающих на шахте и связанных непосредственно и косвенно с горными работами, т.к. с углублением горных работ условия постоянно меняются и усложняются.

У каждого работающего специалиста, имеющего определенный опыт, в частности в области проблем безопасности, есть свои мнения, суждения. На протяжении трудовой деятельности, по мере повышения квалификации и занимаемой должности эти мнения, суждения и убеждения, как правило, меняются и даже порой весьма кардинально, особенно по вопросам безопасности, когда специалисты сами побывали в той или иной ответственной должности.

Далеко не все молодые специалисты самостоятельно без соответствующей технической, практической учебы могут разобратся во всех тонкостях производства горных работ, причинно-следственных связей возникновения проблем, аварий и травм на предприятиях, в то время, как обязаны осуществлять эту работу в «своих» коллективах.

## **Обучение и повышение квалификации специалистов**

### *(Периоды и этапы)*

Последипломному образованию – технической учебе и повышению квалификации ИТР, т.е. развитию персонала<sup>32</sup>, некоторые руководители не уделяют должного внимания по причине недооценки его значения. В этом не трудно убедиться, ознакомившись с проведением этой работы – учебой ИТР на нескольких шахтах. Основными недостатками в этой области чаще всего являются:

Отсутствие системы в проведении технической, экономической и других видов обучения и повышения квалификации.

---

<sup>32</sup> Под технической учебой на предприятии в данном случае подразумевается весь комплекс мер по обучению и повышению квалификации ИТР.

*Учись сам и учи других.* Поговорка американских менеджеров.

Нецеленаправленное обучение и подготовка перспективных специалистов (резерва кадров на выдвижение).

Неудовлетворительная учеба молодых специалистов (адаптация их к условиям производства).

Не полное использование для повышения квалификации ИТР мероприятий регламентируемых Правилами безопасности, нормативными и методическими документами. Например: по изучению планов ликвидации аварий (раз в 6 мес.), проведению учебных тревог на шахте (раз в год), повторному изучению и сдаче экзаменов по Правилам безопасности (раз в три года).

Надо отметить, что некоторые ИТР не хотят учиться и повышать квалификацию, особенно самостоятельно и заочно в учебных заведениях.

Повышение квалификации инженерно-технических работников на предприятии, на основании обобщенного прошлого опыта, целесообразно осуществлять по следующим направлениям.

### **Первое направление. Проведение технической учебы с молодыми специалистами.**

Можно рекомендовать:

1. Больше уделять внимания изучению применяемого на шахте оборудования.

2. Горно-геологических и горнотехнических условий месторождения, деталей, элементов среды, в которой они работают, вынуждены принимать решения, действовать.

3. Каким образом лучше проявить-использовать, на практике знания, полученные в учебном заведении.

4. Как, обезопасить труд работающих в специфических условиях шахты-участка работ и собственную жизнь, какие принимать меры и решения в экстренных ситуациях (частота травмирования молодых специалистов на шахтах достаточно высокая).

5. При отсутствии у молодых специалистов производственного опыта (часто из-за отсутствия средств и производственной

практики во время учебы в ВУЗе) предоставлять им возможность, выделять достаточно времени на ознакомление с горными работами шахты, стажировку под руководством опытных ИТР.

6. Учить работе с людьми, и по другим вопросам производственной деятельности.

7. Способствовать и помогать продвижению их по «горизонтали» и «вертикали» производственной карьеры.

В некоторых странах (Польша) молодой специалист после окончания ВУЗа (например, маркшейдер) согласно существующих требований по безопасности в течение года стажировается под руководством опытного специалиста и только после выполнения и защиты целевой практической работы на шахте ему выделяется документ на право ведения горных работ и он допускается к самостоятельной работе с правом подписывать планы горных работ. Аналогичная практика стажировки имеется во многих отраслях.

При отсутствии целенаправленной техучебы молодой специалист не закрепляет полученные в учебном заведении знания теории и тем самым многое теряет от своего «Я» как инженер, а главное тот порыв и стремления после окончания ВУЗа и прибытия на шахту.

Кратко, но образно о роли и значении практики для молодых специалистов академик Н.В. Мельников<sup>33</sup> писал:

*"Ко всем инженерам должно быть предъявлено обязательное требование – после теоретической школы познать жизнь, практику. Ничем нельзя заменить работу на производстве. Именно здесь рождается, затем развивается на протяжении всей жизни «шестое чувство» – интуиция специалиста, с помощью которой инженер принимает свои решения. Однако низовая производственная работа (именно низовая) не должна продолжаться более трех-пяти лет. Если на ней «засидеться», то это будет уже не рост, а «деградация».*

---

<sup>33</sup> Мельников Н.В. Горные инженеры. - М.: Недра, 1981.

## **Второе направление.**

### **Повышение квалификации опытных ИТР**

Специалисты, работающие на шахте продолжительное время в процесс учебы должны пополнить знания, добиваться повышения глубины познания процессов, обобщенного опыта с тем, чтобы лучше,

эффективнее осуществлять производственные операции, технологию работ в наиболее оптимальных режимах с наилучшими результатами. Одновременно готовиться для перехода на более ответственную должность.

Тематика и направленность обучение у специалистов должна вызывать профессиональный интерес, быть полезным с точки зрения получения новой информации, знаний по профилю работы, одновременно вызывать у ИТР потребность продолжать совершенствование

вать знания (по рассматриваемому вопросу) самостоятельно, путем дополнительного изучения специальной литературы.

Обучение рекомендуется осуществлять активным способом, т.е. не только рассказывать «что надо» делать, но и «как делать» с опросом и обменом мнений. Шире применять при этом современные эффективные методы обучения (разбор, анализ конкретных ситуаций, учебные игры). В том числе с использованием запоминающихся фактов, примеров, приемов рекламы и др. форм воздействия информации на специалистов.

### **Третье направление. Повышение квалификации руководителей среднего звена (инженерных служб шахты-предприятия)**

Руководителям инженерных служб, в процессе учебы или при индивидуальном обучении обычно рекомендуется расширять и совершенствовать свои знания, способности в стратегическом плане, т.е. как более эффективно осуществлять техническую политику, развивать предприятие, совершенствовать систему управления, контроля. Особое внимание обращать умению решать проблемы, задачи, вопросы, ситуации, возникающие в процессе работы, в том числе в экстремальных условиях шахт.

### **Четвертое направление. Повышение квалификации, расширение знаний и кругозора**

Техническая учеба (комплекс мероприятий) должна преследовать цель воспитания у специалистов и всех работающих чувство ответственности, за порученное дело, важности и актуальности работы каждого участка, их вклада в конечные показатели и результаты работы шахты, гордости за свое предприятие. Давно замечено, что одними должностными инструкциями, нормативами и требованиями нельзя добиться от ИТР пунктуальности в исполнении заданий, технологической дисциплины при ведении горных, взрывных и других видов работ.

Комплекс осуществляемых мероприятий, учеба кадров на шахте должна компенсировать не только недостаток знаний, информации, опыта, но и односторонность знаний основанных, чисто только на своем опыте работы. Этот объективный факт следует учитывать. Еще Козьма Прутков сказал, что специалист флюсу подобен - знания его односторонние.

Периодически следует обсуждать наиболее актуальные статьи, опубликованные в журналах «Уголь», «Безопасность труда в промышленности» за квартал, год, с краткими рекомендациями и комментариями применительно к местным условиям.

### **Пятое направление. Повышение квалификации первых руководителей**

Как принято говорить, чтобы учить других, необходимо учиться самому. Это касается первых руководителей шахт, некоторых их заместителей. Каждый по роду своей работы руководит коллективом, выполняет определенный объем работ, одновременно учит других, делает замечания, указания, разъясняет, инструктирует, показывает «что» и «как» надо делать. Однако далеко не все руководители учатся сами и естественно недостаточно учат других. Одни из-за излишней самоуверенности, другие из-за неумения организовать свой труд и самообразование, третьи считают, что техническая учеба должна проводиться только органи-

зовано, с отрывом от производства и т.д. Это глубокое заблуждение.

Управляющий одной из компаний в США смысл указанного и ошибочного мнения выразил простой фразой: *«Если обучение и подготовка дают такие прекрасные результаты для всех остальных на нашем предприятии, то они наверняка столь же хороши и для нас самих, т.к. «Вчерашнее обучение – плохое мерило знаний, необходимых сегодня».*

### **Шестое направление. Подготовки специалистов на выдвижение – повышение в должности**

На крупной шахте следует комплектовать специальные группы для подготовки специалистов на повышение в должности. Например, из горных мастеров с целью подготовки их на более высокие должности (помощников и заместителей начальников участков). В некоторых случаях применять, индивидуальное обучение (по спец. Программе) с последующей стажировкой специалистов, в т.ч. на соседней шахте. Первые руководители обязаны планировать, давать конкретные задания, поручения, назначать ответственных лиц (гл. механика, маркшейдера) за реализацию планов обучения и повышения квалификации различных категорий специалистов. Большое значение имеет подбор лидеров, которые смогли бы увлечь, заинтересовать специалистов. Задача руководителей групп своевременно готовить занятия, согласовывать дату и время проведения техучебы с другими мероприятиями на шахте с тем, чтобы они не пересекались во времени и были удобными для ИТР.

Ответственность за повышение квалификации подчиненных, за развитие у них чувства ответственности за порученное дело является важнейшей функцией руководителей шахты. Более того, опытный руководитель, крупного предприятия должен иметь своих последователей, учеников, готовить кадры самого высокого ранга - квалификации на роль первых руководителей, взамен себя и для других вновь организованных предприятий.

Однако он был «обойден». В ходе беседы претендента попросили назвать трех человек, которые достигли того же ранга

или поднялись выше благодаря его помощи. Таковых, однако, не оказалось. И только по этой причине управляющему было отказано в продвижении.

Считается, что лимитирующий потенциал компании – это хорошие управляющие. Самая важная обязанность – развитие способностей подчиненных. Мало просто работать самому, если с вашим переходом участок оголится, так как вы не смогли оценить и подготовить людей себе на замену.

### **Седьмое направление. В повышении квалификации (руководителей служб, участка и шахты) через выступления, участие в преподавательской работе**

Принято считать, что вовлечение специалистов и руководителей в преподавательскую деятельность – путь повышения их квалификации и одна из форм их повышения и роста в дальнейшем. Например, в учебно-курсовом комбинате, техникуме, выступления с лекциями, обобщениями перед коллективами участников шахты. На предприятиях есть немало хороших специалистов, которые в силу своей застенчивости и отсутствия опыта, тренировки, «боятся», не умеют выступать перед коллективом, особенно, публично, в некоторых случаях это не позволяет специалисту занять, в соответствующие его опыту и знаниям более высокую должность.

Причина в том, что специалист – руководитель не ищет путей устранения имеющегося недостатка (хотя знает о нем), во-вторых, ему недостаточно помогают в этом направлении руководители шахт, осуществляющие по положению воспитание и повышение квалификации специалистов своего коллектива.

### **Восьмое направление. Проведение целевых мероприятий**

Для повышения активности инженеров можно рекомендовать (из прошлого опыта) проводить раз в квартал «День инженера», и «День главного механика», «День маркшейдера» и других служб. Проводятся они обычно по принципу технического семинара, с докладами об инженерной работе в различных областях деятельности службы. С тем, чтобы мероприятие было интерес-

ным и содержательным его следует кропотливо, тщательно готовить, подбирать нужную тематику, разнообразить ее, включать сообщения, доклады, лекции руководителей других организаций, институтов. На эти мероприятия в ряде случаев приглашать штатных лекторов.

Главной целью таких мероприятий является творческое общение, сплочение усилий коллектива ИТР на выполнение целей и задач, стоящих перед шахтами и ОАО.

### **Девятое направление. Обмен опытом работы**

Одним из распространенных, известных направлений расширения знаний и повышения квалификации является обмен опытом работы, посещение соседних участков, шахт, ОАО на принципе - лучше раз увидеть, чем сто раз услышать. Весьма полезны поездки с целью изучения новых форм организации производства, технологии, структуры управления. С тем чтобы специалист чувствовал ответственность за работу проведенную в командировке по обмену опытом, рекомендуется о результатах поездки заслушать его сообщение с предложениями, которые, по его мнению, можно испытать, и внедрить у себя на шахте. В некоторых случаях бывает целесообразно поручить специалисту подготовить письменные предложения. Следует иметь в виду, что нельзя на нарушениях и отступлениях от Правил безопасности и других документов научить молодых специалистов правильному и безопасному ведению горных взрывных и других работ, так же как невозможно на порнографии научить человека правильно воспринимать искусство живописи. С целью обучения, получения и перенятия опыта нужны положительные, наглядные, образные примеры. Для контрастности, лучше запоминания можно показывать, а лучше указывать на негативные примеры и нарушения, допускаемые в работе – как не следует осуществлять работы и каковы могут быть последствия при наличии их.

### **Десятое направление. Специализация ИТР**

Одним из проверенных путей расширения и углубления, знаний, осуществления научных исследований в определенном,

узком направлении является специализация ИТР. Как принято говорить о специализации – специалист должен в своей области - деятельности горном деле, угольной промышленности знать обо всем понемногу, т.е. иметь широкий кругозор и знания в смежных областях, быть компетентным и, в то же время знать все о немногом, т.е. по узкому вопросу своей специализации или профилю работы.

В связи со сложностью и большим разнообразием видов работ специализация предусмотрена и заложена в самой структуре управления горным производством – штатном расписании шахты. С этой целью созданы службы главного механика и главного энергетика, главного маркшейдера, геолога, производственная, техническая и т.д. Однако в результате наличия большого количества специфических проблем по каждому виду работы, специализация ИТР может быть и в пределах каждой инженерной службы.

Следует заметить, что узкая специализация, хотя и способствует глубокому изучению проблемы (темы), способствует творчеству и открытию нового. Однако узкая специализация не способствует продвижению специалистов по должности. Согласно изучения ученого Чарльза Сноу хотя специализация нужна, но она влечет за собой фрагментарность знаний. В своих трудах Ч. Сноу указывает: *«Поначалу влияние фрагментарности было небольшим, но со временем, особенно в наши дни, она становится все более критичной. Сегодня техника и наука определяют почти каждый шаг человека. Специализация не освобождает инженера от ответственности за субъект целого. Она как бы дополняет целое».* Эту мысль нужно как можно раньше понять как студенту, так и инженеру, последовательно реализуя ее на практике в процессе обучения, получения опыта и построения деловой карьеры. Имея в виду продвижение по должности, как по горизонтали, так и по вертикали.

### **Одиннадцатое направление – самообразование**

С проведением вышеперечисленных форм, методов обучения, технической учебы, обмена опытом и др. мероприятий нельзя приуменьшить роль и значение самообразования: изучение

технической литературы, результатов научно-исследовательских работ, испытаний, внедрения новой техники, заочного обучения при одном из ВУЗов по целевой теме перед назначением на более высокую и ответственную должность.

Повышение уровня знаний, опыта, квалификации инженера в первую очередь, зависит от него самого: стремления к познанию нового, любознательности, вникания в существо дела, специфику профиля работы, иметь желание расширения кругозора в смежных отраслях. Самообразование должно быть постоянным и непрерывным, а осуществляемые на шахте формы обучения, только дополняют и помогают специалисту закрепить и расширить знания.

### **Безопасность и охрана труда на горных предприятиях**

Современное оборудование, средства управления и контроля позволяют при правильном их использовании работать эффективно и безопасно. Однако горные предприятия с подземным способом добычи полезных ископаемых (шахты, рудники) продолжают представлять собой, в подавляющем большинстве, уникальные, сложные производственные системы с обоснованными условиями по взрывоопасное, пожароопасности, выбросоопасности и электробезопасности, опасности проявления горного давления, обрушений и завалов горных выработок, прорыва воды и газа. Шахты, рудники это те предприятия, где непредвиденные и внезапные

изменения горно-геологических условий или природных сил, несоблюдение Правил безопасности или неправильные действия даже одного работника могут повлечь катастрофические последствия для людей и в целом для предприятия.

Примерно в такой формулировке записано предупреждение в первом параграфе Правил безопасности в угольных шахтах в адрес всех от рабочего, студента, учащегося колледжа, молодого специалиста до руководителей любого ранга управления предприятием.

В последние годы студенты горных факультетов ВУЗов, учащиеся горных колледжей и техникумов значительно больше и глубже стали изучать проблемы безопасности и охраны труда.

Этому во многом способствует появление новых учебников и учебных пособий. В этих учебниках обобщены в единую область знаний о безопасности жизнедеятельности (БЖД) научные и практические достижения в охране труда, промышленной экологии и др. Согласно курса лекций по дисциплине БЖД и комплексному представлению об источниках опасности и травмирующих факторах, вредных источников среды студенты – будущие горные инженеры представляют в общем виде защитные меры и направления обеспечения безопасности жизнедеятельности. И в тоже время в результате целого ряда причин и факторов (отсутствия опыта, отсутствия или непродолжительности производственных практик и др.) будущие горные инженеры недостаточно знают и не ощущают те потенциальные и реальные виды опасности для работающих, которые существуют на горных предприятиях и всю сложность и разнообразие ее проявления в виде аварий и травм.

## **ОСОБЕННОСТИ ИНЖЕНЕРНОГО ТРУДА НА ГОРНОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

*Высшей наградой человеку за тяжелый труд является не то, что он получил за него, а то кем он становится с его помощью<sup>34</sup>.*

### **Особенности труда горного инженера**

*Особенности труда горного инженера.* Недостатки в работе угольных шахт отдельные руководители и инженерно-технические работники склонны относить за счет осложнения природных факторов, отставания с реконструкцией, конструктивных и заводских недостатков машин, оборудования, то есть причин «независящих» от них. На самом деле, такие факты имеют место, но при детальном анализе и рассмотрении работы предприятия оказывается, что причинами, часто являются инженерные недоработки, недостатки в технологии и организации производства, неправильные решения при разработке техниче-

---

<sup>34</sup> Ридерз Дайджест. - № 7. - 1997. - С. 52

ской документации и ведении горных работ, не соблюдение требований нормативных документов.

При всех изменениях инженерный труд продолжает оставаться, как и в прошлом многогранным, творческим, а понятие широким. Следует еще раз подчеркнуть, что слово инженер – латинского происхождения, означающее в переводе – способность, изобретательность.

Поскольку труд инженера связан с техникой производства и его организацией, под инженерным трудом в наше время зачастую понимают совокупный труд инженеров и техников, называемый трудом ИТР.

К инженеру нашего времени предъявляются новые, дополнительные требования – быть инициатором и активным участником разработки новых идей и проводником в сфере применения, внедрения результатов научно-исследовательских работ в производство.

Из приведенных выше даже кратких определений и требований видно, какие разносторонние ответственные обязанности, задачи возлагаются на инженеров.

В любой сфере деятельности, особенно в угольной, главным остается инженер руководитель с его громадными возможностями. Каждый человек, тем более инженер, обладает определенными способностями – качествами (которые, как мы уже упоминали, должен совершенствовать, развивать). Это:

- Его способность – доводить дело до конца.
- Его главная черта – целенаправленность.
- Его надежность в работе – на соответствующей должности.
- Наивысшая результативность инженера – в своей сфере деятельности (любить работу, свой труд).

Следовательно, есть над чем работать. Необходимо отметить некоторую особенность труда горного инженера на предприятиях от общепринятых норм и понятий. Труд этот, в определенной степени, является специфическим. Особенность эта возникает, создается в силу условий, в которых работает горный инженер.

**Во-первых**, основная особенность – это среда. Она возникает в результате многих и постоянно меняющихся факторов, тех-

нических и горно-геологических, и самих условий ведения подземных работ.

Вследствие чего многие стереотипные инженерные решения являются не приемлемыми. Горные работы нельзя сравнивать с цехом на заводе. Много времени инженер вынужден тратить на рутинный труд, наряды, посещение подземных работ и другие.

**Во-вторых,** из-за недостаточного точного прогноза (изученности) горно-геологических условий, особенно в связи с углублением горных работ, знания и опыт, приобретенный ИТР, оказывается «постоянно» недостаточным, а порой даже не приемлемыми для изменившихся условий. В этой связи новые условия, явления, «поведение» вмещающих пород, инженер должен постоянно изучать, почувствовать как бы вновь. В ряде случаев бывает необходимо вести самое настоящее исследование, с наблюдением, анализом, выводами.

**В третьих,** многие величины для принятия инженерного решения в горном деле, часто неизвестны и трудно предсказуемы, не имеют четких измерений, допустимых величин, что считать "повышенной опасностью", "повышенным горным давлением", "допустимым порогом риска" и т.д. Это затрудняет принятия решений.

**В четвертых,** согласно принятой классификации труд горного инженера является трудом производительным, т.е. непосредственно создающим материальные блага. Поэтому инженер должен при каждом решении учитывать экономический фактор. Экономический образ мышления - это целая наука, объединенная с опытом.

Как пишет американский ученый П. Хейне в книге «Экономический образ мышления», что если специалист усвоит этот образ мышления, то любое решение он будет принимать с учетом экономического фактора. Кстати, такое утверждение является верным по отношению образа мышления по обеспечению безопасных условий. Ибо, во всех случаях мышление первично, а принятие решения и действий вторичны.

**В пятых,** будучи по природе творческим, труд горного инженера вместе с тем осуществляется в условиях весьма жестких рамках и строгого контроля. Так, прогрессивные технологические схемы, типовые паспорта крепления выработок, стандарты,

нормативы, технические условия Правил безопасности угольных шахт, Правил технической эксплуатации действия, с одной стороны помогают во многом определять действия инженера, одновременно сдерживают свободу действий, т.к. порой диктуют то или иное решение. В этой связи молодой горный инженер должен внимательно изучить нормативную документацию, более того – знать комментарии основных положений и требований.

**В шестых,** приобретенные в институте знания это не самоцель специалиста, т.е. можно наизусть знать медицинскую и или горную энциклопедию, но не быть врачом или горным инженером. Знать и уметь разные понятия, применить на практике то, что знаешь - это очень важно. Основным современным требованием, предъявляемым в этой связи к горному инженеру, является его умение находить на основе знаний, опыта, готовых типовых, стандартных элементов новые оригинальные решения, создавать новые конструкции крепления, составлять новые паспорта, схемы вскрытия, подготовки и безопасной отработки угольных пластов применительно к местным условиям шахтного поля.

**В седьмых,** одно из главных направлений в работе инженера – изыскание и использование глубинных резервов производства, стимулирование инициативы, предложений других. Неважно от кого они могут исходить и как возникли.

**В восьмых,** общеинженерные функции на современном крупном и сложном предприятии, каким является шахта, находят все большую конкретизацию путем из деления на составные части и специализации отдельных инженерных служб и специалистов на их выполнении. Положительной стороной специализации являются: широкие возможности для всестороннего и глубокого изучения предмета, личного творчества, приложения личных знаний, опыта, способностей по узкому профилю работы для общего дела шахты.

**В девятых,** в настоящее время слово инженер – горный инженер, некоторые считают, прежде всего, звание, которое присваивается специалисту по окончании учебного заведения, звание, характеризующее его квалификацию, т.е. подготовленность в теоретических вопросах; – это профессия, т.е. устойчивый вид трудовой деятельности специалиста в конкретной сфере инженерного труда. На самом деле *содержание инженерной деятель-*

ности является материализация «овеществление» научно-технических знаний и идей, использование их в процессе создания нового продукта, средств, а также организованных форм его производства с наилучшими технико-экономическими показателями.

*Международная организация ЮНЕСКО – предлагает называть инженером такого работника, который умеет творчески использовать научные знания, проектировать и строить промышленные предприятия, машины, оборудование, разрабатывать и применять производственные методы, используя различные инструменты (отдельно или в различных комплектах), конструировать эти инструменты, пользоваться ими, хорошо знать принципы их действия и предугадывать их «поведение» в определенных условиях. Инженер обязан в соответствующей степени учитывать требования экономики, техники безопасности и сохранности – оборудования.*

**В десятых,** инженерно-технические работники, в силу специфики труда, в т.ч. перечисленной выше, и определенных традиций по организации производства весьма много времени вынуждены уделять решению вопросов сегодняшнего дня: выдачи нарядов, посещение рабочих мест в шахте, участия в совещаниях и других случаях. В этой связи все острее и актуальнее становится задача – какими методами, путями привлечь, и даже заинтересовать ИТР значительно больше уделять внимания не только повышению квалификации, но и творческой стороне инженерного труда (думать, анализировать, изобретать, исследовать, творить как инженеру).

Таким образом, труд горного инженера не только трудный, опасный, но ответственный и специфический.

### **Принятие инженерных решений**

В начале производственной деятельности у молодого инженера возникает много простых, иногда наивных вопросов. Каким образом знания, полученные в ВУЗе он должен реализовать на практике, в каких случаях и как принимать решения, чем руководствоваться, тем более, что выше уже упоминалось, что в специфических подземных условиях специалисты не пользуются рас-

четами, формулами, пока лишен возможности использовать подсказку компьютера. Это естественные вопросы и сомнения. Попробуем ответить на несколько самых основных вопросов связанных с принятием решений и привести несколько рекомендаций.

- Процесс разработки, выбора и принятия решения по конкретной инженерной задаче, а иногда по конкретному оперативному вопросу, по существу является первой фазой - шагом материализации знаний, опыта инженера. Сам процесс принятия решения, как говорит нам инженерная психология, является сложным, состоит из нескольких этапов и зависит от многих факторов (как указано в учебниках, технической литературе по эргономике).

- Решение принимать, горному инженеру приходится постоянно, начиная с выдачи задания (наряда), посещения рабочих мест, а иногда и по телефону из дома. Уходить от решения инженерных задач, вопросов, проблем специалисту нельзя. Не принятие решения по вашим вопросам дает свободу для самостоятельности рабочим, в ряде случаев рассматривается как ваша нерешительность, а еще хуже как незнание; при осложнениях, возникающих при выполнении работы, особенно с негативными последствиями может рассматриваться, как халатное отношение к выполнению своих обязанностей.

Промедление равносильно непредсказуемому, негативному развитию событий. В нестандартном случае решение специалист обычно принимает на основании знаний: одной из позиций плана ликвидации аварий, в которой заведомо расписаны действия руководителя; правил поведения и действий в аварийных ситуациях, разработанных для наиболее характерных и присущих условиям шахты; требований Правил безопасности, которые предписывают и ограничивают или запрещают всякие работы при определенных условиях.

- Принятие решений в экстремальных (аварийных) ситуациях. В этих случаях обстоятельства не побуждают, а требуют принятия немедленного решения, т. побуждают вас мыслить, перебирать в памяти имеющийся опыт, готовые стереотипные решения, во-вторых, сопоставлять, сравнивать, анализировать (искать аналогию), в-третьих, выбирать оптимальный вариант (борьба

гипотез), звонить руководителю, горному диспетчеру, советаться (при недостатке информации, опыта, нерешительности).

- Следовательно: специалисты, руководители мыслят и принимают решения, когда их к этому побуждают обстоятельства, в том числе экстремальные, а решения часто принимают по ассоциации с имеющимся опытом и знаниями.

- В крупном плане, по серьезным проблемам принимаемые (или рассматриваемые) проектные, технические, плановые и другие решения должны быть не только рациональными, но и прогрессивными. С этой целью инженер должен знать основы, принятия таких решений<sup>35</sup>, постоянно знакомиться, изучать большое количество информации о технических новинках, изобретениях, передовом опыте, как по роду своей деятельности, так и в смежных областях. С тем, чтобы анализировать, осмысливать, имеющуюся информацию для принятия решения инженер обязан в ряде случаев привести самое настоящее исследование. Без знания основ принятия решений и необходимых данных анализа, даже квалифицированный специалист неизбежно обречен на неудачу.

Новые условия работы угольных предприятий, наличие конкуренции и других рыночных факторов побуждают к пересмотру многих подходов, приоритетов, критериев, принятия решений замене волевых приемов на экономические, административные - на демократические, оперативные с сиюминутной выгодой – на логические с инженерными расчетами на перспективу.

Традиционные критерии, принятие инженерных решений обычно меняются с пересмотром приоритетов, например, социальных, экологических и других, на основании комплексной оценки новых условий, требующих иных, чем прежде подходов.

### **Безопасность и травматизм в работе горного инженера**

Надо признаться, что в обзорном материале практических рекомендаций большое внимание уделяет вопросам безопасности работ и это не случайно, т.к. в работе каждого специалиста шахты эта проблема занимает ключевое место. Горный инженер, окончивший горный или технический университет, прослушав курс «Безопасность жизнедеятельности» (БЖД) имеет опреде-

<sup>35</sup> Акофф Р. *Искусство решения проблем*. - М.: Мир, 1982.

ленное представление о технике безопасности, охране труда, экологии и других составляющих этой дисциплины. Разносторонность науки БЖД и программы ВУЗов обо всем понемногу в этой области, не дает глубоких знаний о профилактике производственного травматизма и аварийности. Рациональность программы БЖД со временем, надо полагать, будет уточняться. Можно только сказать, что безопасность мы начинаем учить со школы, имея в виду правила уличного движения и заканчиваем в ВУЗе, но факты и опыт показывают, что подавляющее большинство людей, в том числе горных инженеров являются недостаточно сведущими в этой области, т.е. результат обучения примерно такой же, как длительное изучение иностранного языка со школы до ВУЗа. И это, кстати, не только у нас в стране.

В жизни современного общества существует такой парадокс.

Всевозможными декларациями, манифестами, законодательными актами признано, что величайшей ценностью на земле является человек, а главным правом из всех прав, которыми пользуется человек – это его право на жизнь. (Статья 20 Конституции Российской Федерации – 1. *Каждый имеет право на жизнь*).

С другой стороны несчастные случаи и аварии связанные с прогрессом в науке и технике - объективная реальность общества. Представители службы администрации утверждают, что и в Соединенных Штатах ежегодно<sup>36</sup>:

- каждый третий человек получает мелкую травму;
- 20 миллионов человек получают травмы у себя дома;
- 10 миллионов человек получают травмы в автомобильных авариях;
- 30 тысяч детей приобретают устойчивое расстройство здоровья в результате случайных травм;
- 20 миллионов детей, то есть каждый четвертый ребенок получают настолько серьезные травмы, что вынуждены прибегнуть к медицинской помощи;
- 140 тысяч человек погибают в результате несчастных случаев и травм, среди них около 45 тысяч - в автомобильных

---

<sup>36</sup> М. Мэйелл. Энциклопедия первой помощи - СПБОО «диамант» АОЗТ, «Золотой век», 1995

авариях.

- несчастные случаи вызывают у детей и молодых людей больше смертей и серьезных повреждений, чем все заболевания вместе взятые.

В глобальном плане необходимо отметить, что с развитием НТП среда обитания человека на земле значительно ухудшается, так же как и осложняются условия труда на подавляющем большинстве промышленных предприятий, несмотря на более совершенную технику. Академик Е.Мельникова в книге Час "X" - Россия 21 Век в разделе «Никто не хочет вымирать», откровенно пишет: «Начиная с шестидесятых годов ученые мира, активно изучают тот самый феномен, который называется человеческая цивилизация образца двадцатого века, и приходят, анализируя мировые динамики, к весьма неприятным выводам – скоро такая веселая жизнь закончится».

Не может быть достигнут уровень потребления развитых стран всеми желающими. Отсюда и концепция «золотого миллиарда». Вариантов вроде нет – либо все умираем от деградации окружающей среды, либо – золотой миллиард.

При этом указывается не две среды выживания. Первая и есть первая, т.е. природная среда, по научному – биосфера. Это всеми любимая природа. Там реки, озера, моря и океаны, бабочки, птички, тигры, львы, медведи и белки. Они тоже жить хотят, их мало волнует человеческое общество, которое только неприятности доставляет всему живому миру.

Вторая среда обитания - искусственная, созданная самими людьми. Свет, газ, топливо, дома, автомобили, тракторы, танки, самолеты, новые продукты питания, микроорганизмы и сорта растений. Посмотрите вокруг - все увидите сами.

Таким образом, многие виды опасности человек создает своим интеллектом, своими достижениями, изменением среды в обоих случаях. Можно сказать упрощенно: "Создает трудности, а после этого с ними борется, но часто без особых результатов". Это, как принято говорить, в крупном плане, но оно верно и применительно к осуществлению горных работ на шахтах, т.к. анализ развития горных работ показывает, что многие сегодняшние трудности это результаты неправильных действий в недалеком прошлом, завтрашние трудности (проблемы) создаются сегодня.

Не останавливаясь на причинах и факторах, травматизма и аварийности в нашей стране и за рубежом следует отметить, что условия (опасности) во многом схожи. Разница в количестве несчастных случаев и частоте их (они примерно на порядок ниже у них по сравнению с угольной отраслью РФ) объясняется они условиями, но во многом человеческим фактором начиная от дисциплины и исполнительности до законодательных актов.

## **РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА В ОБЕСПЕЧЕНИИ БЕЗОПАСНЫХ УСЛОВИЙ ТРУДА**

При стабилизации экономики и принятии соответствующих законов, проблемы аварийности и травматизма, надо полагать, будут не менее актуальными, чем и другие ценности в жизни общества.

Знания оборудования, условий, опыта, в т.ч. негативного, потенциальной опасности позволяют работающим правильно оценить обстановку, а в случае опасности принять меры или покинуть опасную зону, тем самым не рисковать жизнью.

Указанную аксиому безопасности согласно инструкциям и ПБ должны знать и выполнять все.

*Безопасность* - писал Э.Хемингуэй в романе «По ком звонит колокол» – *это, когда знаешь, как увернуться от опасности.* С таким своеобразным и метким определением, сформулированным талантливым писателем, нельзя не согласиться. Смысл этой аксиомы обязывает ИТР, во-первых, создавать безопасные условия работы, чтобы трудящимся не надо было увертываться от опасности и, во-вторых, обучать рабочих тому, чтобы при появлении опасности, они своевременно распознали ее, и покинули опасную зону. Эту же цель преследует обучение, инструктаж по профессии, правила поведения людей, работающих в шахте.

Правда, бывают случаи, когда пострадавшие невиновны и не причастны к случившемуся, так как часто причинами аварий и несчастных случаев являются неправильные, ошибочные действия и бездействия других работающих или партнеров по совместной работе.

Влияние человеческого фактора на безопасность можно рассматривать двояко по отношению к руководителям и по отношению к рабочим.

Первое, в адрес руководителей:

- Человек, его здоровье, безопасность не являются в деятельности некоторых руководителей и специалистов на предприятиях главными приоритетами. Если молодой специалист не хочет иметь больших неприятностей, должен считать создание и обеспечение безопасных условий главным вопросом в своей работе.

- Допускаются крупные принципиальные недоработки, и инженерные ошибочные решения в проектных, производственно-технических документах, в инструкциях и указаниях для трудящихся. Специалист, работая в должности до начальника участка, как правило, не причастен к таким нарушениям, но несоблюдение параметров указанных документов имеет место.

- Руководители недостаточно занимаются организацией производства и труда, как следствие бывают простои в работе, рабочие испытывают стрессы, идут на недопустимые из условий безопасности совмещение технологических процессов в пространстве и во времени. Этот фактор касается всех специалистов от горного мастера до директора шахты.

- Допускаются серьезные недостатки в разработке долгосрочных программ, оперативных планов и мероприятий по технике безопасности. Например, на некоторых шахтах 30-35 % всех несчастных случаев, связанных с обвалами, обрушениями угля и породы, проявлением горного давления, а в годовых программах и мероприятиях по улучшению безопасности работ по этому направлению, нет ни одного пункта. Результат - программа и мероприятия выполняются и перевыполняются, а аварийность и травматизм увеличиваются по указанному травмирующему фактору - первопричина в этом случае, часто заключается в разработке исходного программного документа.

- Отсутствие системы в работе по профилактике травматизма и аварийности. Искажается статистика травматизма и аварийности, не всегда расследуются причины экстремальных ситуаций, не выполняют анализ, не определяются главные направления в профилактической работе.

- Неудовлетворительно осуществляется анализ состояния ТБ, обучения и повышения квалификации трудящихся.

- Некоторые руководители, в том числе среднего и низшего звена управления, продолжают много говорить о соблюдении правил безопасности на совещаниях, планерках, при выдаче нарядов, однако при посещении рабочих мест часто проходят мимо грубейших нарушений, не делая замечаний, указаний нарушителям и соответствующих выводов. Тем самым слова расходятся с делом, а работы осуществляются с нарушениями с молчаливого согласия специалистов.

Многое в обеспечении безопасных условий труда, предупреждении аварий и травм зависит от непосредственных исполнителей работ (трудящихся).

- Человек очень быстро адаптируется к опасным условиям и перестает помнить о них, соблюдать определенные меры предосторожности, быть внимательным к признакам опасности.

- В действиях человека имеется определенная инерционность, связанная с принятием решения, действий из-за несвоевременного получения информации об окружающей среде.

- У многих рабочих отсутствует чувство коллективной безопасности, сознательности (дисциплины), что влияет на соблюдение отдельных требований по технике безопасности, которые в будущем могут привести к аварии или несчастному случаю других рабочих.

- Ложное чувство безопасности, которое возникает, когда продолжительное время на участке, шахте нет аварийных ситуаций, это часто не означает, что условия стали безопасными.

- Неоправданный, недопустимый риск при работе, отсутствие достаточного внимания к изменению среды.

- Слабая исполнительная дисциплина, требовательность, спрос за выполнение норм и требований по ТБ, а это равносильно отсутствию обратной связи в управлении, без которой система работает неэффективно.

- Неудовлетворительная организация труда, как следствие спешка, недопустимое совмещение видов работ из условий ТБ.

- Недостаточная обученность, отсутствие опыта (низкая квалификация).

- Склонность человека к травмированию, как следствие фи-

зиологических и психологических недостатков человека, зрения, сосредоточенного или рассредоточенного внимания, невосприимчивости к опасности.

О других проявлениях человеческого фактора было сказано в других разделах и более предметно они рассмотрены при анализе причин взрывов метана и элементов горного искусства в работе горного инженера.

### **Выделение в работе главных вопросов**

Чем выше должность специалиста, тем больше у него различных проблем, тем меньше времени на их решение. Выше уже упоминалось, что дефицит времени негативно влияет на принятие решения, шахматист в цейтноте проигрывает явно выигрышную партию, военный проигрывает бой, горный инженер в "спешке" допускает неверное решение, которое может усугубить последствия аварии для предприятия. Отдельные производственные упущения в работе руководителей различных уровней управления, в том числе молодых специалистов является следствием именно дефицита времени, наличия многих проблем и неумения выделить в работе главные вопросы.

Смысл выделения главных вопросов заключается в том, чтобы из большого их количества выделить наиболее существенные (главнейшие), менее существенные, но актуальные, требующие решения, второстепенные, косвенные и самые простые. Имея перечень, оценку для классификации вопросов руководитель ранжирует их и определяет последовательность решения. Работа эта весьма важная в деятельности любого специалиста. Авторы книг по менеджменту считают, что умение – выделять и решать в первую очередь главные вопросы является одним из самых основных достоинств талантливому руководителю.

На современном крупном угольном предприятии, каким является шахта, перед руководителем и специалистами ежедневно возникает большое количество различных производственных вопросов, требующих порой не отложенного решения, в том числе по снабжению, изменению технологии, созданию безопасных условий труда, ликвидации аварийных ситуаций, недостатков, простоев в работе очистных и подготовительных забоев. Часто такие

вопросы возникают в результате внезапного появления горно-геологического нарушения, отклоненной от принятой технологии и организации работ. Однако далеко не все вопросы в равной степени оказывают влияние на экономику производственных процессы, ритмичную работу и безопасность. Часть их носит второстепенный характер, некоторые наоборот, решающий, а отдельные - срочный, неотложный характер.

Главные вопросы для решения по временному признаку можно условно разделить на три вида: *главные вопросы "сегодняшнего" дня, т.е. оперативного характера, главные вопросы постоянного характера, т.е. постоянно действующие в пределах предприятия и главные вопросы перспективных характеров.*

Для первых руководителей предприятия это будут вопросы глобального характера, касающиеся работы всего предприятия, для руководителей основных инженерных служб – особые, специфические вопросы, жизнедеятельности предприятия по профилю их работы (специализации), для начальников участков и цехов – более узкие, касающиеся работы очистного забоя, для горного мастера еще более узкие частные, но для него главные вопросы.

Основная цель выделения главных вопросов «сегодняшнего» дня в оперативной работе – заключается в том, чтобы руководитель в процессе работы «не хватался» за первый поставленный или возникший вопрос, а умел на данный период времени выделить главные и найти их положительное решение, поручить существенные вопросы другим специалистам, а за собой оставить контроль.

Такое умение во многом зависит от опыта и квалификации инженера, его умения анализировать, критически оценить обстановку и принять соответствующее решение.

Для горного мастера, организовать безопасную работу в одном из подготовительных или очистных забоев со сложными условиями.

*Главными вопросами постоянного характера:* для главного инженера и др. ИТР на одной шахте будут предупреждение горных ударов, борьба с метаном, особенно, если на шахте нет резерва воздуха, имеются трудности с проветриванием выработки; на другой шахте обеспечение выполнения работ и мер для рит-

мичной работы подземного транспорта, подъема и устранения других узких мест.

*Главными вопросами перспективного характера* для первых руководителей могут быть вскрытие и подготовка запасов угля на новом горизонте, реконструкция шахты и т.п. Часто такие вопросы являются целью, к которой стремится весь коллектив и которая определяется перспективным планом или годовой программой развития горных работ. Главные перспективные вопросы при всей занятости ИТР оперативными текущими делами (вопросами) должны рассматриваться, решаться, контролироваться систематически каждой инженерной службой по ее виду деятельности.

Одним из конкретных и оправдывающих себя на практике разновидностей решения главных вопросов в области безопасности является определение наиболее опасных зон, особоопасных по газу и другим критериям очистных и подготовительных забоев.

На угольных шахтах наиболее часто выделяются опасные зоны по следующим признакам: прорывам воды, глины, пульпы, крупным геологическим нарушениям, внезапным выбросам угля, газа, породы, по концентрации горного давления от целиков, оставленных при отработке на соседних пластах, скоплению ядовитых газов при сбойке со старыми отперемычными выработками.

Следует заметить, что опасная зона по некоторым горным факторам после соответствующей разведки и, оценки состояния этого участка пласта (выработанного пространства) может быть приведена в категорию менее опасных. В тоже время выработки проходимые в опасной зоне для разведки или ликвидации опасности, являются, как правило, особоопасными забоями. В каждом угольном бассейне разработаны и утверждены методики по выделению из общего количества забоев особоопасных, например, по метану, по прорыву воды, по управлению кровли.

### **Выполнение основных инженерных функций**

Принимаемые решения по возникающим в процессе работы проблемам, выделение при этом главных вопросов являются звеньями одной цепи, называемые функциями управления и пла-

нирования; организации производства; контроль и регулирование (внесение корректировки), для достижения поставленной цели - задания. Недостатки в решении инженерных вопросов, допускаются часто во всех четырех направлениях системы управления горными работами.

Необходимо отметить отрицательные стороны в передаче положения о состоянии элементов подготовительного, очистного оборудования и других элементов технологического цикла и формировании наряда, задания на следующую смену. Как правило, при существующей нарядной системе горный мастер из шахты очистного, подготовительного забоя передает положение забоя на участок за 1,2-1,5 часа до окончания смены. Но за полтора часа может произойти масса разных событий как в состоянии горно-геологических условий, так и в состоянии горной техники, газовоздушном хозяйстве в местах ведения работ и т.д. Это говорит о том, что новая смена уходит в шахту, не зная истинного положения на рабочем месте. Хорошо, если существующая связь на шахте позволяет экстренно изменить наряд горному мастеру, звену рабочих и т.д.

Существующая нарядная система в угольной промышленности РФ не удовлетворяет современным требованиям и является не оперативной.

Часовые «посиделки» рабочих и ИТР на участках перед спуском в шахту на рабочее место никакого положительного эффекта, как в вопросах безопасности, так и в вопросах увеличения производительности труда не приносят.

Несоответствие существующей нарядной системы уже много лет подвергается критике, но никто не осмелится ее изменить в лучшую сторону.

Применительно к первым руководителям шахты функции управления видны на другом примере:

**Планирование.** По каждой шахте составляется программа развития горных работ на год, устанавливается задание добычи угля и проведения горных выработок. Программа складывается из десятка, а порой и сотни инженерных решений увязанных друг с другом в пространстве и во времени. Если инженеры правильно рассчитали, правильно запланировали работы, успех дела, как говорят, будет наполовину обеспечен. Однако руководители шахт и

основных инженерных служб, из-за недостатка времени, квалификации и других факторов разрабатывают программу поверхностно, инженерные решения принимаются без должной проработки, расчетов возможных вариантов, электроснабжения, проветривания. Из практики известно, что если неправильно поставлена задача, неверно выбраны пути ее решения, обеспечения цели, ради которой разрабатывается программа, не будет достигнута.

В рассматриваемом случае основную функцию - планирование, руководитель шахты, главный инженер и его службы выполняют в ряде случаев недостаточно качественно.

***На выполнение второй функции – разработку и осуществление мер организации производства*** для выполнения намеченной программы оказывают влияние ошибочные инженерные решения при планировании, т.к. меры по реализации обычно разрабатываются одновременно или последовательно вслед за программой.

При невнимательном, поверхностном подходе к разработке мер по организации производства, т.е. второго этапа в управлении, порой допускаются свои неправильные инженерные решения. Из практики известно, что ошибки и неправильные решения, допущенные при разработке программы и на следующих стадиях, как бы суммируются и тем самым уже в большей степени уменьшают вероятность выполнения программы развития и совершенствования горных работ, отрицательно влияют на экономику, безопасность и охрану труда.

***Многие руководители большую надежду возлагают на Контроль.*** Неправильные решения, допущенные при планировании, безусловно, могут быть вскрыты при рассмотрении и утверждении программы или контролирующими организациями. В крайнем случае, будут обнаружены при текущем планировании и устранены путем внесения корректив. Однако, такой подход и трактовка подсистемы контроля и регулирования не подходит к крупным принципиальным вопросам, например, какое выемочное поле, выработку следует готовить в первую очередь, какое оставить на следующий год. Тем более, если к реализации решения - к подготовке выработки, пласта, выемочного поля, участка, лавы приступили. В этом случае пройденные выработки необходимо консервировать или поддерживать, с другой – бывает упущено

время подготовки нового пласта, блока, лавы часто на несколько месяцев, а это равносильно, во многих случаях, разрыву в очистном фронте, на этот же период времени. Можно подсчитать цену ошибки, допущенной при планировании и разработке программы развития горных работ и двойные потери. А таких ошибок, если внимательно посмотреть планы горных выработок шахт за несколько лет работы можно обнаружить достаточно.

Если суммировать сказанное, контроль (как составная часть управления в целом и регулирования в частности) является своеобразным рычагом удержания работы участка, цеха, шахты на правильном запланированном пути, с соблюдением требований ПБ, заданного темпа проведения выработок и уровня добычи и ТЭП. Контроль за выполнением крупных инженерных решений развития горных работ осуществляется руководителями шахты и вышестоящих организаций (многие недостатки и нарушения вскрываются и устраняются на различных уровнях). Однако, следует иметь в виду, что руководителям ОАО и контролирующим организациям бывает трудно всесторонне оценить правильность решения принятого руководителями и ИТР шахты, т.к. они не знают досконально условия шахты, взаимной подработки, подработки пластов, а все проверить, сопоставить, повторно рассчитать не имеют возможности из-за недостатка времени. О неправильности отдельных решений, заложенных в годовой программе, говорит тот факт, что 20-25 % выработок, пройденных в течение года на отдельных шахтах, являются неплановыми, т.е. они не были предусмотрены годовой программой, хотя отдельные из них при детальном рассмотрении должны быть включены в план.

**Четвертая функция – регулирование** - это не что иное, как обратная связь в системе управления горными работами. На самом деле, как частично было сказано выше, она состоит из получения информации в процессе организации производства и контроля, обработки, анализа и оценки информации, принятия и выдачи новых инженерных (как правило, локальных) решений, т.е. коррекции работы участка, шахты в нужном направлении. В большинстве случаев это команды: по устранению факторов, причин, осложняющих ведение работ, концентрация сил в нужном главном направлении, задание по улучшению показателей. В исключительных случаях может быть принято более глобальное

решение, если это вытекает из анализа или производственной необходимости. Например, остановить очистной забой и смонтировать в нем другой комплекс.

Примеров отрицательно характеризующих инженерные решения можно привести множество, они есть на каждой шахте.

При определении причин плохой работы шахт, обстоятельств крупных аварий нетрудно заметить и ошибочные инженерные решения при планировании развития горных работ, в мерах по организации выполнения планов производства, в системе контроля и регулирования. Руководители часто видят потери в сельском хозяйстве и других организациях и не замечают своих потерь.

### **Творчество в работе горного инженера**

Одним из направлений повышения эффективности работы инженера - это творчество, разработка предложений по решению производственных задач, устранению «узких мест» работа в области нововведения по наиболее актуальным для предприятия вопросам, создание творческих коллективов – групп.

Обратимся к творчеству горного инженера исходя из некоторых современных постулатов рыночных отношений, новых форм собственности, зарубежного опыта работы, результатов научных исследований, основных положений, изложенных в технической литературе:

*Творчество и поиск.* Творчество заложено в самой формуле успеха свободного предпринимательства. Формула эта, как известно, состоит всего из пяти слов: «НАЙДИ ПОТРЕБНОСТЬ И УДОВЛЕТВОРИ ЕЕ»<sup>37</sup>. Чтобы "найти потребность" нужно воображение, новые идеи. Для того чтобы "удовлетворить ее" - творческий поиск, строгие расчеты, риск, т.е. элементы из которых складывается Творчество. Некоторые рекомендации как "Найти потребность и удовлетворить ее" с точки зрения творческого подхода будут описаны ниже.

*Творчество и работа.* Без творчества не может быть эффективной работа в любой деятельности трудящегося, тем более горного инженера. Следует еще раз напомнить, что слово инже-

---

<sup>37</sup> Как стать предприимчивым и богатым. - М: Молодая гвардия, 1991.

нер в переводе на русский язык означает изобретательность. Творчество проявляется в работе каждого человека, исходя из основ природы человека - когда он каждую работу стремится выполнить с минимальными затратами сил и желательно в более короткие сроки. Для этого нужны не только знания, опыт, но и творческий подход к выполняемой работе.

*Творчество и рационализация.* Имеется много различных подходов к рационализации у нас в стране и за рубежом. В этой области есть свои рекорды, включенные в книгу рекордов Гиннеса. Англичанин Джон Дрейтон за более чем 60-летнюю деятельность внес 31316 предложений, его деятельность была отмечена на уровне страны и признана в мире. Во многих странах рационализации, как элементу творчества, уделяется очень большое внимание, она всячески поощряется и вознаграждается. Есть компании в Японии, где каждый работающий за год вносит десятки рационализаторских предложений. У нас на угольных предприятиях одно предложение приходится на несколько десятков работающих, хотя сложные условия побуждают каждого работающего к творческому подходу к любому делу.

*Творчество и НТП.* Большая роль и значение творчества при внедрении нового оборудования, новых технологий, разновидностей организаций производства, т.е. осуществления нововведений. Эффективность нововведений зависит от творческого подхода специалистов к их осуществлению, рекомендации изложены во многих книгах.

*Творчество и менеджмент.* Основные рекомендации об элементах творчества изложены в различных разделах литературы по менеджменту, в частности: В.В. Весин «Основы менеджмента» М.: изд. «Гномпресс», «Элит-200». 1999, «Американский менеджмент, на пороге XXI века» М. изд. «Экономика», 1992 г. и др. Принципы менеджмента многогранные и основаны на творческом подходе к делу, в т.ч. научность в сочетании с элементами искусства; целенаправленность; специализация в сочетании с универсальностью; оптимальное сочетание регулирования; учет индивидуальных особенностей к психологии работников, межличностные отношения; единство прав и ответственности в каждом звене управления; состязательность; вовлечение исполнителей в процесс подготовки решений.

*Стимулы к творчеству.* Стимулом к творчеству для руководителя является осуществление своего плана построения деловой карьеры – повышение в должности и приобретение авторитета инициативного творческого специалиста. Однако главная обязанность специалиста, руководителя является поддержание и стимулирование творческого подхода к работе работников в коллективе. Есть много путей, методов, советов руководителю как стимулировать инициативу работников, в частности они изложены в книге: «Как добиться успеха»<sup>38</sup>.

1. *Пути, методы, препятствия к творчеству.* Имеется пять стадий творческого решения проблемы: изучение, выработка идей, отсев применяемых идей, планирование нововведений, обратная связь и анализ. Одновременно есть семь препятствий мешающих специалистам проявлять творческие способности, о которых надо знать и избегать их, также как быть знакомым с рекомендациями по повышению умственных, творческих способностей. Многие советы и рекомендации изложены в книге М. Вудкок, Д. Франсис «Раскрепощенный менеджер» М. изд. «Дело» 1991г., «За рубежом» №6 1993г. «Пути повышения умственных, творческих способностей».

*Творчество и наука.* Как известно исследование - это не одно усилие-направление, а три: усовершенствование, управляемая эволюция и нововведение. Они дополняют друг друга, но значительно отличаются друг от друга. Все три направления исследования, безусловно связаны с определенными целями, творческим поиском, получением результатов и их реализацией.

*Творчество и философия.* Установлено, что решить некоторые сложные проблемы можно, имея творческий подход к решению и глубокому философскому осмыслению. Это относится к решению проблем связанных системным анализом, где философское их осмысление очень важно. В ходе этого процесса, как указывает академик А.А. Воронов, неизбежно выявляется философская позиция того, кто занимается решением проблемы<sup>39</sup>.

*Творчество – удел всех.* Некоторые специалисты предприятий ошибочно считают, что творчество это удел ученых, иссле-

<sup>38</sup> Юджин Р. Сто один путь по повышению творческого потенциала ваших работников из книги «Как добиться успеха»; Под ред. В.Е.Хруцкого. - М.: Республика, 1992. - С.481-489

<sup>39</sup> Акофф Р. Искусство решения проблем. - М.: Мир, 1982. перев. с англ. С. 6,7,8.

дователей и других работников умственного труда. Однако это далеко не так. О творческих возможностях каждого Н. Паркинсон пишет: *«Мы обошли главное: Это стремление создать что-то прекрасное, нужное и интересное художественное, музыкальное. Однако мы все время забываем, что нам это доступно, только в меньших масштабах. Не имея особых талантов, не отличаясь ничем кроме способностей и здравого смысла, мы можем участвовать в творческой работе и радоваться ее результатам. Мы способны сыграть такую роль в создании чего-то полезного и имеем право поставить внизу свою размашистую подпись».*

## **ЗНАЧЕНИЕ МЕЛОЧЕЙ, ЭЛЕМЕНТОВ, ДЕТАЛЕЙ ПРОИЗВОДСТВА В ПОВЫШЕНИИ КВАЛИФИКАЦИИ И ПОСТРОЕНИИ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ**

*Человек, не знающий основ геологии  
подобен слепому.*

Ученый-геолог В.А.Обручев

Как известно элементы горного искусства являются главными составляющими мастерства, профессионализма, высокой квалификации, как специалистов, так и рабочих. Одновременно глубокие знания предмета в деталях развивает у человека интуицию, творческие способности, присущие высшей стадии обучения, познания и раскрытия своих способностей. Однако, как показывают проверки и результаты расследования аварий и несчастных случаев некоторые специалисты и рабочие шахт не уделяют должного внимания изучению и познанию деталей, мелочей среды, условий производства работ, тем самым не имеют достаточного уровня профессионализма в своем виде деятельности. Обоснования и призывы к изучению и познанию горного искусства, как направления повышения профессионального мастерства многие ИТР понимают, но не реализуют по причине повседневно срабатывающего стереотипа мышления, инертности, занятости решением текущих проблем. Разве мало на шахтах фактов, когда очевидные рекомендации, например, по предупреждению аварий адресованные специалистам, и признаваемыми ими, не становятся импульсом к действию.

Исходя из актуальности изучения, познания деталей среды, условий, мелочей, нюансов в работе - эта тема рассматривается как самостоятельное направление обучения, получения и углубления знаний, так необходимых горному инженеру в шахтных условиях. Для привлечения внимания, а где-то и убеждения в этом специалистов приводятся различные позиции и точки зрения тех, кто за признание перечисленных деталей, как горного искусства в современных условиях шахт, так и тех, кто против. Такой подход к изложению материала, в определенной степени, связан и с неоднозначностью мнений инженерной общественности о горном искусстве, а так же негативной тенденцией – пренебрежением специалистов деталями и мелочами в работе. В свое время Бриос Бартон по поводу мелочей сказал: «Каждый раз, когда я вижу мелочи и вижу к чему они приводят, я думаю о том, что мелочей не существует». В этом легко убедиться, рассмотрев причины и обстоятельства нескольких аварий или несчастных случаев.

Следует помнить, что на протяжении многих веков производство горных работ на шахтах по добыче полезных ископаемых, включая геологию и маркшейдерию, называли не иначе, как горное искусство. Также называли горную науку, учебники, учебные пособия, что соответствовало действительности, было справедливо и общепризнанно и весьма высоко ценилось.

В связи с научно-техническим прогрессом о горном деле как о своеобразном искусстве постепенно стали забывать: при обучении рабочих основных шахтерских профессий, специалистов в горных техникумах (колледжах), горных институтах (университетах), в литературе и даже на производстве в процессе обучения, стажировки, инструктажа шахтеров.

За 15-20 лет на порядок повысилась энерговооруженность шахтёров, степень механизации выемки угля, крепление горных выработок, ликвидированы самые сложные и опасные шахты. Однако это не изменило в корне горно-геологические и горно-технические условия среды, в которой осуществляются горные работы, а в ряде случаев они осложнились, о чем нам постоянно говорят данные статистики о несчастных случаях и средства массовой информации об авариях.

*Определение горного искусства как часть  
профессиональных знаний*

Горная наука, как и горное дело, развивалось столетиями. Основоположителем горной науки по праву считается Георгий Агрикола, живший в XVI веке. Он был выдающимся разносторонним ученым своего времени. За свою жизнь Г. Агрикола собрал и обобщил большой накопленный, в те времена опыт, материал и подготовил своеобразную энциклопедию «О горном деле и металлургии в двенадцати книгах»\*, которая являлась первым таким крупным сочинением в области горного дела и металлургии. В своих трудах четыре века назад (в первой книге) Г. Агрикола касается и темы данного раздела о знаниях и искусстве в горном деле, писал: *«Многие придерживаются такого мнения о горном деле, что оно якобы является делом случайным и грязным, и притом занятием такого рода, которое требует не только искусства, сколько физического труда. Но мне, когда я в мыслях и думах пробегаю отдельные его составные части, оно представляется совершенно в ином свете. Ибо уж, если кто является горняком, то ему надлежит быть весьма искушенным в своем деле и прежде всего уметь определять, какая гора, какой холм, какая местность, расположенная в долине или на равнине, могут быть с пользой раскопаны. Ему должны быть знакомы жилы, расселины и прослойки в породе. Далее, он должен досконально знать многообразие пород земель, растворов, драгоценных камней, мраморов, скал, руд, смесей. Он должен знать способы ведения всяких подземных работ»*. Так зарождалось горное искусство.

Большое значение знаниям геологии, горной среды, горного искусства, другим видам практических знаний придавали наши классики горного производства академики А.А. Скочинский, Л.Д. Шевяков, профессор Б.И. Бокий и другие, о чем упоминалось во вступлении.

Член корреспондент АН СССР Н.А. Чинакал, автор знаменитой системы «щитов Чинакала», в свое время напутствовал молодых инженеров: «Подробнее в деталях изучайте недра месторождения, которые вам доверяли разрабатывать, бережно относитесь к ним, не забывайте о безопасности.

Попробуем, начиная с определения, разобраться, что считать горным искусством в современных условиях, и каково его значение для трудящихся угольных шахт.

*Под горным искусством обычно специалисты подразумевают глубокое и разносторонние знания, всего многообразия постоянно изменяющейся геологической структуры, состояния, особенностей "поведения" горного массива, пласта угля, мало заметных признаков проявления горного давления, др. опасных природных явлений, деталей технологических процессов в сочетании с изменяющимися многочисленными элементами геологической, газовой среды горных выработок.*

*Ученые ИГД имени А. А. Скочинского д.м.г.н. М.С. Газизов, к.м.г.н. Н.И. Строк предлагают несколько иную формулировку: «Горное искусство - это одна из форм шахтерского сознания, важнейший элемент культуры горного производства, коллективного опыта управления сложными технологическими процессами в постоянно меняющейся геологической и другой среде».*

### **Аргументы «За» и «Против» – горного искусства на современных шахтах**

Рассмотрение будет неполным и односторонним, если не перечислить основные аргументы «За» и основные замечания и возражения оппонентов – «Против» горного искусства в современных условиях. Необходимость и признание наличия в горном деле элементов горного искусства, роли и значения его в работе специалистов и шахтеров, по мнению многих производственников, ученых диктуется следующими разнообразными и убедительными предпосылками:

- В каждом виде деятельности человека проявляется искусство, своеобразный сплав творческих способностей, опыта и высокой квалификации. Это естественный жизненный процесс. Чем более совершенным искусством обладает человек в своем виде деятельности, тем добивается более высоких результатов, положительной оценки, признаний в коллективе, обществе.

Знание деталей горного искусства особенно необходимо в экстремальных ситуациях. Оно позволяет ответственному руководителю правильно принимать оперативные решения в процессе

производства горных работ, а также при ликвидации аварии, и особенно при недостатке информации прогнозировать во многих случаях развитие событий.

- За изучение деталей, особенно горно-геологических, говорит тот факт, что, несмотря на наличие усовершенствованных приборов, новых методов разведки пластов, прогноза горно-геологических условий данные о выемочных участках остаются далеко не полным и даже неудовлетворительными.

В последние годы для этой цели применяют дешифрование аэрокосмофотоснимков, при комплексировании которых геофизическими методами ожидают получить более достоверную информацию, однако они не исключают знаний среды специалистами шахт.

Парадокс в горном деле заключается в том, что многие горные инженеры, техники, осуществляющие руководство горными работами, не знают или неудовлетворительно знают геологическую характеристику пород, пласта угля, проявление и воздействие на крепь сил горного давления, другие природные характеристики, технические и технологические тонкости и мелочи среды, в которой ведутся работы, что иногда приводит к авариям и несчастным случаям. Незнание и пренебрежение горных инженеров и рабочих к изучению горно-геологических деталей среды, в которой они работают, привело к трагическим последствиям на ряде шахт. На шахте Тайжина ОАО УК Южкузбассуголь 09.04.04 произошел взрыв метана, 47 человек погибло; на шахте Юбилейная ОУК Южкузбассуголь – взрыв метана с гибелью 39 человек; 12.02.2007г. на шахте Ульяновская – взрыв метана с гибелью 110 человек и т.д.

- Высококвалифицированные специалисты, мастера искусств, зная сочетания различных симптомов и отклонений от норм, умея анализировать многочисленные детали и элементы систем машин или организма человека, могут быстро и правильно поставить диагноз не исправности в машине, автоматике или болезни человеку. Художник, писатель, замечая и используя подмеченные им в жизни детали, элементы эстетического искусства, так художественно изображает тот или иной образ человека или предмет, что доводит его описание, изображение до совершенства, которое называется большим чистым искусством.

- Великий русский художник К. Брюллов однажды поправлял этюд ученика. С удивлением, глядя на исправленный рисунок, ученик воскликнул: «Вы только чуть-чуть прикоснулись, и стало совсем иначе!».

- Искусство начинается с этого «чуть-чуть», – ответил Брюллов.

Ф. М. Достоевский любил говорить, что, составляя представление о человеке, ни в коем случае не следует пренебрегать мелочами, ибо они, увиденные принципиальным взглядом, помогают понять существо личности, душу человека, разглядеть его истинный образ.

Таким образом, все приведенные примеры говорят о необходимости признания, изучения и познания деталей и элементов в любом виде деятельности, особенно в горном деле, с его сложными, опасными, разнообразными условиями среды. В чем же состоят аргументы и обоснования специалистов, возражающих против наличия горного искусства на современном уровне развития науки и техники?

В заключение по рассмотрению всех «за» и «против» можно сказать, что одной из причин снижения интереса к знаниям деталей и элементов горного искусства, видимо, заключается в потере темпов стремления изменения и усовершенствования технологий и способов выполнения операций при проведении выработок и добыче угля. Сопоставляя и анализируя многочисленные факты, примеры и наблюдения, можно сделать вывод, что много лет назад, когда отбойки угля и породы в угольных шахтах в основном осуществлялись с помощью взрывчатых веществ или отбойных молотков, рабочие и специалисты невольно вынуждены были детально изучать и знать все тонкости, нюансы, характерные особенности пластов угля, структуру, крепость угля и прослойков пород, устойчивость и обрушаемость пород кровли, выделение газа, обводненность, признаки геологических нарушений и многие другие осложняющие факторы. Заниматься наблюдением, изучением, познанием указанных горно-геологических деталей, элементов горного искусства шахтеров заставляла сама жизнь с целью экономии сил, повышения производительности труда и даже инстинкт самосохранения.

Рассматривая детали, элементы среды, другие «мелочи» и нюансы названные нами в комплексе деталями горного искусства нельзя не сказать (в пользу и поддержку их изучения) о наличии ряда законов и закономерностей, известных из многовекового производственного опыта и жизненных примеров. Достаточно привести два таких закона (закономерности) из книги П.С. Таранова «Секреты поведения людей»<sup>40</sup>. Автор книги указывает: «Без копейки нет рубля, и без маленького винтика не будет работать никакой сложный механизм. Вроде бы, но и что там: чепуха, деталька, мелочь – а, поди ж ты, без нее не обойдешься».

**Первый закон.** *Знайте, что нет ничего крупнее «мелочи», если эта «мелочь» касается чего-то крупного.* Часто именно мелочи являются причинами крупных аварий.

**Второй закон** касается процесса, как из «мелочей», незначительных деталей складывается общая несравненная по значимости картина события, состояния дел на объекте. Называется он Закон «критической массы». *Даже нейтральные сами по себе и события, и действия легко превращаются в будто бы значимые, если их собрать воедино.*

**Резюмируя сказанное.**

Можно соглашаться или не соглашаться с тем, что в современных условиях называть горным искусством. В то же время оно - горное искусство, его детали и элементы, объективно существуют, ими пользуются, они необходимы специалистам, о чем говорят факты. Академик А. А. Скочинский в свое время писал, что "Современному инженеру мало иметь теоретические знания, он должен обладать и большим практическим опытом. Говорят, что настоящий инженер должен верить своему глазу больше, чем любой формуле. А такой глаз можно приобрести только на практике".

Причем эти детали (элементы горного искусства) при обучении и работе в современных условиях шахт не потеряли значения, а в ряде случаев наоборот их значимость возросла, в связи с увеличением цены ошибки, допускаемой специалистами при использовании высокопроизводительной и дорогостоящей техники,

---

<sup>40</sup> Таранов П.С. Секреты поведения людей. - Симферополь: Таврия, 1997.- С.93-94.

с переходом шахт на рыночную экономику, повышением опасности работ.

Таким образом, в каком виде, под каким названием будут существовать элементы, детали, - горное искусство не так важно, главное, что оно было признано и имело право на существование, как в производственной деятельности, при обучении специалистов, так и в инструкциях, положениях, в литературе.

### **Использование в работе знаний деталей среды**

Горная наука в ряде случаев отстает в решении вновь возникающих проблем угольных шахт. В этих случаях многие задачи науки помогает решать практика, в том числе по распознаванию таких грозных явлений, как внезапные выбросы угля, породы и газа, горные удары, в том числе по деталям, элементам горного искусства. Практика позволяет выявлять взаимосвязь явлений с производством горных работ при различных параметрах, находить недостающие элементы системы, закономерности, которые нужны специалисту или ученому. Об этом неоднократно приходилось слышать от ученых ВНИМИ д.т.н. И. М. Петухова, д.т.н. К. Н. Ардашева.

Опыт и знания элементов горного искусства, в совокупности с умением анализировать, развивают у специалиста интуицию, а если еще к этому добавить теоретические знания, технологии, техники, организации производства работ, то такой руководитель готов принимать правильные и ответственные инженерные решения оперативного и перспективного характера.

### **Практические предложения и пожелания**

*(по изучению и познанию деталей горного дела)*

- По мнению некоторых ученых и производственников, необходимо поднять в университетах, горных колледжах престиж геологической дисциплины, а на производстве - требования к специалистам в части знания основ шахтной геологии, гидрогеологии, горного давления других важнейших деталей шахтной среды.

Этот вопрос, в свое время рассматривал академик Н. В. Мельников. О наилучшем образовании горного инженера по раз-

работке месторождений, в том числе по изучению геологии академик писал: *«Цикл геологических дисциплин, на наш взгляд, должен быть расширен по сравнению с существующим объемом. Из цикла как бы познавательных наук геологические дисциплины должны превратиться в служебные и давать горному инженеру глубокие знания природы, среды, в которой протекают горные работы. Это позволит горному инженеру в будущем правильно оценивать геологические материалы и благонадежность месторождения».*

*Горный инженер при планировании горных работ должен четко представлять геологические условия, глубоко знать тот вид полезного ископаемого, добывать который он собирается.*

*Стоит ли говорить о том, насколько многообразна природа угля, и какая большая гамма разновидностей его в наших бассейнах? Однако студенты уголь не изучают, а изучают, и то кратко, угольные месторождения.*

Следует напомнить и подчеркнуть, что природа, горный массив обычно «идет навстречу работающим»: поступая «благородно», как правило, «предупреждая» людей, работающих в забое, явными или косвенными признаками об изменении горно-геологических условий, приближении к опасной зоне и т.д. В этой связи весьма значительную роль при изучении и запоминании деталей горного искусства играют: внимание, наблюдательность, сосредоточенность, умение сопоставлять, анализировать детали, мелочи, элементы.

## ЛИДЕРСТВО

### Введение

Человеческие отношения во многом суть не что иное, как проявление доброй воли и здравого смысла на практике. В немалой степени успех предпринимателя в области человеческих отношений зависит от таких вещей, как сделать приятным рабочее место в универсаме или привлекательной работу на заводе. Предприниматели часто игнорируют эти простые вещи, в особенности тогда, когда их дело еще только расширяется. На начальной стадии предпринимательства они, как правило, вынуж-

дены заботиться лишь о самих себе, и может быть, о своем немногочисленном персонале. Твердое сознание единой цели связывает воедино владельца предприятия и персонал. Но по мере того, как появляются новые сотрудники, эта связь постепенно ослабевает, если сам предприниматель не уделяет должного внимания так называемым человеческим проблемам.

В настоящее время многие предприятия стали настолько громоздкими, что работники теряют возможность человеческого контакта со своими работодателями.

Печать бесполезности лежит на многих видах труда. Многие работники чувствуют себя так, как будто они находятся в полном подчинении у гигантских, безликих машин, лишаящих их чувства собственного достоинства и индивидуальности. По причине такой деградации человеческого духа и зародилась наука человеческих отношений, которая должна искать способы возрождения у работников чувства собственной полезности и способствовать, таким образом, повышению производительности их труда. Один из принципов человеческих отношений гласит, что «жизнь человека можно сделать более приятной, если его работа будет более осмысленной».

### **Подход с позиции личных качеств**

Руководство, лидерство стало объектом исследования, когда в начале двадцатого столетия начали впервые изучать управление. Однако только в период между 1930 г. и 1950 г. было впервые предпринято изучение лидерства в крупных масштабах и на систематической основе. Эти ранние исследования ставили своей целью выявить свойства или личностные характеристики эффективных руководителей. Согласно личностной теории лидерства, также определенным набором общих для всех личных качеств. Развивая эту мысль, можно утверждать, что, если бы эти качества могли быть выявлены, люди могли бы научиться воспитывать их в себе и тем самым становиться эффективными руководителями. Некоторые из этих изученных черт - это уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе.

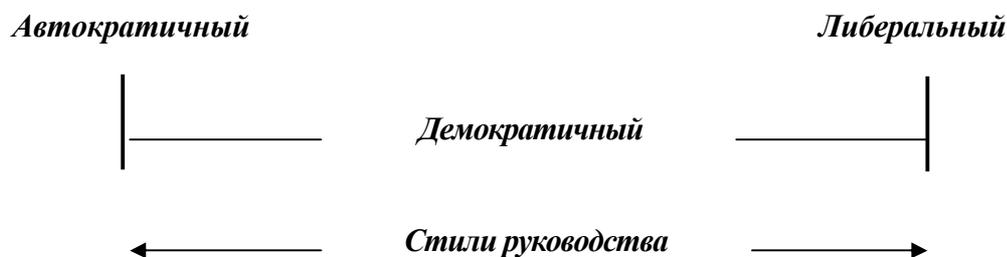
В 40-х годах ученые начали изучать собранные факты о соотношении личных качеств и лидерства. К сожалению, несмотря на сотни проведенных исследований, они не пришли к единому мнению о наборе качеств, которые непременно отличают крупного лидера. В 1948 году *Стогдилл* сделал комплексный обзор исследований в области лидерства, где отмечал, что изучение личных качеств продолжает давать противоречивые результаты. Он обнаружил, что лидеры, как правило, отличались интеллектом, стремлением к знаниям, надежностью, ответственностью, активностью, социальным участием и социально - экономическим статусом. Однако *Стогдилл* также отмечал, что в разных ситуациях эффективные руководители обнаруживали разные личные качества. Затем он сделал вывод, с которым согласились бы сегодняшние ученые - бихевиористы: «Человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств».

Вывод, что не существует такого набора личных качеств, который присутствует у всех эффективных руководителей, часто приводится в качестве доказательства того, что эффективность руководства имеет ситуационный характер. Однако сам *Стогдилл* считает, что его точка зрения недостаточно оттеняет личностную природу лидерства. Он утверждает, что имеются веские доказательства в пользу того, что в разных ситуациях требуется различные способности и качества. Хотя он и не призывает вернуться к подходу к руководству с позиций личных качеств, *Стогдилл* заключает, что «структура личных качеств руководителя должна соотноситься с личными качествами, деятельностью и задачами его подчиненных».

### **Поведенческий подход к лидерству**

Важный вклад поведенческого подхода в теорию лидерства заключается в том, что он помог провести анализ и составить классификацию стилей руководства, т.е. того, как руководитель ведет себя со своими подчиненными. Стиль руководства в контексте управления - это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. По тради-

ционной системе классификации стиль может быть автократичным (это одна крайность) и либеральным (другая крайность) или это будет стиль, сосредоточенный на работе, и стиль, сосредоточенный на человеке. Рис. 1 иллюстрирует автократично-либеральный континуум.



*Рис. 1. Автократично-либеральный континуум стилей руководства*

### Ситуационный подход

Ни подход с позиций личных качеств, ни поведенческий подход не смогли выявить логическое соотношение между личными качествами или поведением руководителя, с одной стороны, и эффективностью - с другой. Это не означает, что личные качества и поведение не имеют значения для руководства. Наоборот, они являются существенными компонентами успеха. Однако более поздние исследования показали, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы. Эти ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, а также имеющуюся у руководителя информацию. Результаты исследований указывают, что аналогично тому, как разные ситуации требуют различных организационных структур, так должны выбираться и различные способы руководства - в зависимости от характера конкретной ситуации. Это означает, что руководитель - лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях.

## Автократное и демократическое руководство

Автократный лидер в управлении руководством авторитарен. Автократный руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому. Дуглас МакГрегор, известный учёный в области лидерства, назвал предпосылки автократического руководителя по отношению к работникам теорией «Х». Согласно теории «Х»:

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.
2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.
3. Больше всего люди хотят защищённости.
4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

На основе таких исходных предположений автократ обычно как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не даёт им свободы в принятии решений. Представление демократического руководителя о работниках отличаются от представлений автократического руководителя. МакГрегор назвал их теорией «У»:

1. Труд - процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.
2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.
3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.
4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Благодаря этим предположениям демократичный руководитель предпочитает механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. Демократический руководитель избегает навязывать свою волю подчинённым.

Организации, где доминирует демократический стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчинённые принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий. Довольно часто, объяснив цели организации, руководитель позволяет подчинённым определить свои собственные цели в соответствии с теми, которые он сформулировал.

### **Исследования Левина**

Возможно, самое раннее исследование эффективности стилей лидерства было проведено Куртом Левином и его коллегами. Это исследование было проведено раньше, чем МакГрегор описал руководителей в свете своих теорий «Х» и «У». Объектом изучения Левина были десятилетние мальчики. Эти мальчики были разделены на несколько групп и распределены по различным клубам; во главе каждого стоял взрослый, исповедовавший автократичный, демократичный и либеральный стили руководства. В своём знаменитом исследовании Левин обнаружил, что авторитарное руководство добивалось выполнения большого объёма работы, чем демократичное. Однако на другой чаше весов были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая подавляемая тревога и одновременно более зависимое и покорное поведение. При либеральном руководстве, объём работы уменьшается, качество работы снижается, появляется больше игры и в опросах выражаются предпочтение демократическому руководителю.

Более поздние исследования не полностью подтвердили выводы о том, что автократичное руководство обеспечивало более высокую продуктивность, но более низкую степень удовлетворённости, чем демократичное. Тем не менее, исследование Левина дало основу для поисков другими учёными бихевиористской школы стиля поведения, который может привести к высокой производительности труда и высокой степени удовлетворённости.

## Руководство, сосредоточенное на работе и на человеке

Классифицировать стили руководства можно путём сравнения автономного и демократического континуумов. Ренсис Лайкерт и его коллеги в Мичиганском университете разработали альтернативную систему, сравнивая группы с высокой производительностью труда и группы с низкой производительностью в различных организациях. Они считали, что разницу в производительности может объяснить стиль лидерства. Аналогично континууму по теориям «Х» и «У» МакГрегора руководители групп с высокой и низкой производительностью классифицировались по континууму, находящемуся в пределах от одной крайности - сосредоточенные на работе до другой - сосредоточенные на человеке. Этот континуум представлен на рис. 2.

Руководитель, сосредоточенный на работу, также известный как руководитель, ориентированный на задачу, прежде всего, заботится о проектировании задачи и разработки системы вознаграждений для повышения производительности труда. Классификационным примером руководителя, сосредоточенного на работе, служит Ф. У. Тейлор.



Рис. 2.

В противоположность этому первой заботой руководителя, сосредоточенного на человеке, являются люди. Он сосредоточил внимание на повышении производительности труда путём совершенствования человеческих отношений. Руководитель, сосредоточенный на человеке, делает упор на взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки и устанавливает для подразделения высокий уровень производительности труда.

На основании своих исследований Лайкерт сделал вывод, что стиль руководства неизменно будет ориентированным либо на работу, либо на человека. Результаты показали, что стиль руководства, сосредоточенный на человеке, почти во всех случаях способствовал повышению производительности труда.

### Четыре системы Лайкерта

Как продолжение своих исследований Лайкерт предложил четыре базовые системы стиля лидерства. Они представлены в таблице 1.

Таблица 1

<i>Система 1.</i>	<i>Система 2.</i>	<i>Система 3.</i>	<i>Система 4.</i>
<i>Эксплуататорско-авторитарная.</i>	<i>Благосклонно-авторитарная.</i>	<i>Консультативно-демократическая</i>	<i>Основанная на участии</i>

Лайкерт описывает руководителей, относящихся к системе 1, как эксплуататорско-авторитарных. Эти руководители имеют характеристики автократа.

Система 2 называется благосклонно-авторитарной. Эти руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчинёнными, но они разрешают подчинённым, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений. Мотивация создаётся вознаграждением и в некоторых случаях наказанием. В целом в системе 2 руководители соответствуют типу благосклонного автократа.

Руководители системы 3, называемой консультативной, проявляют значительное, но не полное доверие к подчинённым. Имеются двустороннее общение и некоторая степень доверия между руководителями и подчинёнными. Важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются подчинёнными.

Система 4. Подразумевает групповые решения и участие работников в принятии решений. По мнению Лайкерта, она самая действенная. Эти руководители полностью доверяют подчинённым. Взаимоотношения между руководителем и подчинёнными дружеские и взаимно доверительные. Принятие решений в высшей степени децентрализовано. Общение двустороннее и нетра-

диционное. Лидеры системы 4 соответствуют руководителям, поощряющим участие трудящихся в управлении (теория «У»). Кроме того, они ориентированы на человека в противоположность руководителям системы 1, ориентированным на работу.

Обобщая результаты исследований поведенческого подхода к лидерству, можно сказать, что не существует одного «оптимального» стиля руководства. Эффективность стиля зависит от характера конкретной ситуации, и когда ситуация меняется, должен меняться и стиль. Поэтому современная теория лидерства обратилась к ситуационному подходу.

### **Классификация стилей лидерства**

Классификация стилей лидерства, разработанная в университете штата Огайо. Выводы Лайкерта и работы МакГрегора дали мощный импульс использованию стиля руководства, построенного на участии работников в принятии решений. Однако многие управляющие - практики были разочарованы результатами перехода к стилю руководства, ориентированному на человека. Начиная с 1945 года, группа учёных, работавшая под эгидой Бюро по исследованиям в области бизнеса в Университете штата Огайо, проводила комплексное исследование в области руководства и нашла одну причину этого разочарования. Они выявили серьёзную ошибку в концепции разделения руководителей на тех, кто сосредоточен или только на работе, или только на человеке. Они обнаружили, что хотя автократичный руководитель не может одновременно быть демократичным, но, тем не менее, уделял много внимания работе как таковой, он может проявлять большую заботу и о человеческих отношениях. Это стало их главной находкой: люди могут вести себя так, что это будет одновременно ориентацией и на работу, и на человека. Группа в Университете Огайо разработала систему, согласно которой поведение руководителя классифицировалось по двум параметрам: структуре и вниманию к подчинённым. Согласно этой точке зрения, руководители могут оказывать влияние на людей своим поведением, которое различается по этим двум критериям. Структура подразумевает такое поведение, когда руководитель планирует и организует деятельность группы и свои взаимоотношения

с ней. Очень важно отметить, что уважение – это не внешнее проявление типа «похлопывание по спине». Несколько самых распространенных типов поведения, подразумевающих внимание к подчиненным, приведены в таблице 2.

Таблица 2

<b>Поведение руководителя, классифицированное по структуре и вниманию к подчинённым</b>	
<i>Структура.</i>	<i>Внимание к подчинённым.</i>
<p>1. Распределяет производственные роли между подчинёнными.</p> <p>2. Расписывает задание и объясняет требования к их выполнению.</p> <p>3. Планирует и составляет графики работ.</p> <p>4. Разрабатывает подходы к выполнению работ.</p> <p>5. Передаёт своё беспокойство о выполнении задания.</p>	<p>1. Участвует в двустороннем общении.</p> <p>2. Допускает участие подчинённых в принятии решений.</p> <p>3. Общается в одобрительной и не угрожающей манере.</p> <p>4. Даёт возможность людям удовлетворить свои потребности, связанные с работой.</p>

Комбинации размерностей стилей руководства по классификации Университета Огайо приведена в табл. 3.

### **Ситуационный подход к эффективному лидерству**

Таблица 3

<i>Высокая</i>	<i>Низкая степень структурирования. Высокая степень внимания к подчинённым.</i>	<i>Высокая степень структурирования. Высокая степень внимания к подчинённым.</i>	
<i>Внимание.</i>		<i>Высокая степень структурирования. Низкая степень внимания к подчинённым.</i>	
<i>Низкая.</i>	<i>Низкая степень структурирования. Низкая степень внимания к подчинённым.</i>	<i>Высокая степень структурирования. Низкая степень внимания к подчинённым.</i>	
	<i>Низкая</i>	<i>Структурирование</i>	<i>Высокая</i>

Были разработаны 4 ситуационные модели, рассмотрим их. Ситуационная модель руководства Фидлера: Модель Фидлера

явилась важным вкладом в дальнейшее развитие теории, так как она сосредоточена вниманием на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя. Этими факторами являются:

Отношения между руководителями и членами коллектива подразумевают лояльность, проявляемую подчинёнными, их доверие к своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей.

Структура задачи подразумевает привычность задачи, чёткость её формулировки и структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность.

Согласно этому подходу руководитель может побуждать в подчиненных достижение целей организаций, воздействие на пути в достижение этих целей.

*Ниже приведены некоторые приёмы, с помощью которых руководитель может повлиять на пути или средства достижения целей:*

1. Разъяснение того, что ожидается от подчинённого.
2. Оказание поддержки, наставничества и устранения скрывающихся помех.
3. Направление усилий подчиненных на достижение целей.
4. Создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые может удовлетворить.
5. Удовлетворение потребностей подчинённых, когда цель достигнута.

*По началу Хаус своей модели рассматривал два стиля руководства:*

1. Стиль поддержки аналогично стилю, ориентированному на человека или человеческие отношения.

Этот стиль мы встречаем у дружелюбного и простого в обращении руководителя, который беспокоится о статусе, благополучии и потребностях подчинённых.

2. Инструментальный стиль аналогично стилю, ориентированного на работу или задачу.

Этот стиль руководства проявляется в том, что подчиненным сообщают, что от них хотят, дают им конкретные указания,

что и как нужно делать, тем самым, делая роль руководителя группы понятной всем.

*Позднее профессор Хаус включил ещё два стиля:*

- Стиль, поощряющий участие, характеризуется тем, что руководитель делится имеющейся у него информацией с своими подчиненными и использует их идеи и предложения для принятия решений группой.

- Стиль, ориентированный на достижение, характеризуется постановкой перед подчинёнными довольно напряжённой цели, ожиданием, что они будут работать в полную меру своих возможностей.

**Ситуационные факторы.** Стиль руководства, наиболее соответствующий ситуации и предпочитаемый подчинёнными, зависит от двух ситуационных факторов: личных качеств подчинённых, а также требований и воздействий со стороны внешней среды. Когда у подчинённых наблюдается большая потребность в самоуважении и принадлежности, стиль поддержки будет самым подходящим. Однако если у подчиненных существует сильная потребность в автономии и самовыражении, они, вероятнее всего, предпочтут инструментальный стиль.

### *Теория жизненного цикла.*

Поль Херси и Кен Бланш разработали ситуационную теорию лидерства, которую они называли теорией жизненного цикла, согласно которой самые эффективные стили лидерства зависят от «зрелости» исполнителей. Зрелость отдельных лиц и групп подразумевает способность нести ответственность за свое поведение, желание достичь поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить.

В зависимости от выполняемой задачи отдельные лица и группы проявляют различный уровень «зрелости». Руководитель определяет эту зрелость, оценивая стремление к достижению, способность нести ответственность за поведение, а также уровень образования и опыт прошлой работы над порученными заданиями. На основании этой субъективной оценки руководитель и определяет сравнительную зрелость конкретного лица или группы.

Имеются четыре стиля лидерства, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителей: «давать указания», «продавать», «участвовать», «делегировать». Первый стиль требует, чтобы руководитель сочетал большую степень ориентированности на задачу и малую - на человеческие отношения. Этот стиль называется «давать указания»; он годится для подчиненных с низким уровнем зрелости. Здесь этот стиль вполне уместен потому, что подчиненные либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу и им требуются соответствующие инструкции, руководство и строгий контроль.

Второй стиль - «продавать» - подразумевает, что стиль руководителя в равной и в высокой степени ориентирован и на задачу, и на отношения. В этой ситуации подчиненные хотят принять ответственность, но не могут, так как обладают средним уровнем зрелости. Таким образом, руководитель выбирает поведение, ориентированное на задачу, чтобы давать конкретные инструкции подчиненным относительно того, что и как надо делать. В то же время руководитель поддерживает их желание и энтузиазм выполнять задание под свою ответственность.

Третий стиль характеризуется умеренно высокой степенью зрелости. В этой ситуации подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. Для руководителя, сочетающего низкую степень ориентированности на задачу и высокую степень - на человеческие отношения, самым подходящим будет стиль, основанный на участии подчиненных в принятии решений, потому что подчиненные знают, что и как надо выполнять, и им не требуется конкретных указаний. Однако они также должны хотеть и сознавать свою причастность к выполнению данной задачи. Руководители могут повысить мотивацию и причастность своих подчиненных, предоставляя им возможность участвовать в принятии решений, а также оказывая им помощь и не навязывая никаких указаний. В сущности, руководитель и подчиненные вместе принимают решения, и это способствует их большему участию и причастности.

Четвертый стиль характеризуется высокой степенью зрелости. В этой ситуации подчиненные и могут, и хотят нести ответственность, Здесь более всего подходит стиль делегирования, а поведение руководителя может сочетать низкую степень ориен-

тированности на задачу и на человеческие отношения. Этот стиль уместен в ситуациях со зрелыми исполнителями, т.к. подчиненные знают, что и как делать, и сознают высокую степень своей причастности к задаче. В результате руководитель позволяет подчиненным действовать самим: им не нужны ни поддержка, ни указания, т.к. они способны делать все это сами по отношению друг к другу.

Как и другие ситуационные модели, модель жизненного цикла Херси и Бланшара рекомендует гибкий, адаптивный стиль руководства. Но как и другие модели лидерства, она не получила всеобщего признания. Критика подчеркивала отсутствие последовательного метода измерения уровня зрелости; упрощенное деление стилей на «давать указания», «продавать», «участвовать» и «делегировать» и неясность в отношении того, смогут ли руководители на практике вести себя с такой степенью гибкости, как требует модель. Модель принятия решений руководителем Врума - Йеттона

Таблица 4

#### *Стили принятия решений по Вруму-Йеттону*

*A1. Вы сами решаете проблему или принимаете решение, используя имеющуюся у вас на данный момент информацию.*

*A2. Вы получаете необходимую информацию от своих подчиненных, и затем сами решаете проблему. Получая информацию, Вы можете сказать или не сказать своим подчиненным, в чем состоит проблема. Роль ваших подчиненных в принятии решений - предоставление необходимой информации, а не поиск или оценка альтернативных решений.*

*C1. Вы излагаете проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается, и выслушиваете их идеи и предложения, но не собираете их вместе в одну группу. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.*

*C2. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных, и весь коллектив выслушивает все идеи и предложения. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.*

*G2. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных. Все вместе вы находите и оцениваете альтернативы и пытаетесь достичь (консенсуса) касательно выбора альтернативы. Ваша роль схожа с председательской. Вы не пытаетесь повлиять на группу, чтобы она приняла «ваши» решение, а хотите принять и выполнить любое решение, которое вся группа сочтет наиболее приемлемым.*

Еще одной ситуационной моделью руководства стала модель, разработанная Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном. Модель принятия решений руководителем Врума - Йеттона концентрирует внимание на процесс принятия решений. Согласно точке зрения авторов модели, имеется пять стилей руководства, которые может использовать руководитель в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений. Эти стили приведены в табл. 4.

Таблица 5

*Критерии проблемы по модели Врума - Йеттона*

1. *Значение качества решения.*
  2. *Наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия качественного решения.*
  3. *Степень структурированности проблемы.*
  4. *Значение согласия подчиненных с целями организации и их причастности для эффективного выполнения решения*
  5. *Определенная на основании прошлого опыта вероятность, что автократическое решение руководителя получит поддержку у подчиненных.*
  6. *Степень мотивации подчиненных достичь целей организации, если они выполняют задачи, сформулированные при изложении проблемы.*
- Степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.*

Чтобы помочь руководителям оценить ситуацию, Врум и Йеттон разработали семь критериев, по которым оценивается ситуация «подчиненные - руководитель», а также модель дерева решений. Эти критерии даны в табл. 5.

Каждый критерий превращается в вопрос, который руководитель задает себе при оценке ситуации. Эти вопросы приведены в верхней части рис 3. Первые три вопроса относятся к качеству решения, а последние четыре - к факторам, ограничивающим согласие подчиненных.



## **Заключение**

Различные ситуационные модели помогают осознать необходимость гибкого подхода к руководству. Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчиненных и свои собственные, природу задачи, потребности, полномочия и качество информации. Даже такая приятная и человечная теория, как теория «У» МакГрегора, состоит из ряда предположений и не дает объективной оценки имеющимся фактам. Более того, даже хорошо представляя себе все вышесказанное, очень легко допустить ошибку в суждениях о людях. Поэтому руководитель должен всегда быть готовым к переоценке суждений и, если необходимо, соответствующему изменению стиля руководства.

Лидерство, как и управление, является до некоторой степени искусством. Возможно, это и есть причина того, почему исследователям не удалось разработать или обосновать какую-либо теорию.

## **УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ**

### **Введение**

В ранних трудах по управлению, как правило, подчеркивается важность гармоничного функционирования организации. По мнению их авторов, если найти правильную формулу, то организация будет действовать как хорошо смазанный механизм. Конфликты, возникающие внутри организации, рассматривались как весьма негативные явления. Сегодняшние теоретики управления признают, что полное отсутствие внутри организации конфликта-условие не только невозможное, но и нежелательное. В данном реферате автор попытается раскрыть природу конфликтов в организациях, а также описать методы управления им.

### **Природа конфликта в организации**

#### **Что такое конфликт**

Как и множества других понятий, у конфликта имеется множество толкований и определений. Одним из них является та-

кое: конфликт- это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами лиц. Каждая сторона делает все, чтобы была принята её точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате, бытует мнение, что конфликт- явление всегда нежелательное, что его необходимо избегать, если есть возможность, и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Например, человек, который на заседании комитета спорит только потому, что не спорить он не может, вероятно, снизит степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, возможно, уменьшит способность группы принимать эффективные решения. Члены группы могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта и всех связанных с ним неприятностей даже не будучи уверенными, что поступают правильно. Но во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на них происходит до их фактического исполнения.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводит к снижению личной удовлетворённости, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно *им управляют*. Чтобы управлять конфлик-

том, необходимо знать причины его возникновения, тип, возможные последствия для того, чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения.

### Типы конфликта

Ниже приведены четыре основных типа конфликта. Нередко встречаются конфликты смешанного типа.

*Внутриличностный конфликт.* Этот тип конфликта не соответствует определению, данному выше. Однако, его возможные дисфункциональные последствия аналогичны последствиям других типов конфликта. Он может принимать различные формы, и из них наиболее распространена форма ролевого конфликта, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы или, например, когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Исследования показывают, что такой конфликт может возникнуть при низкой удовлетворённости работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

*Межличностный конфликт.* Это самый распространённый тип конфликта.

*Межличностный конфликт* также может проявляться и как столкновения личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

Конфликт между личностью и группой.

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы. Например, обсуждая на собрании пути увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один будет убежден, что такая тактика приведёт к уменьшению прибыли. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать близко к сердцу интересы компании, его все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы.

*Межгрупповой конфликт.* Организации состоят из множества формальных и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникнуть конфликты. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Яркий пример межгруппового конфликта – конфликт между профсоюзом и администрацией.

### **Причины конфликта**

У всех конфликтов есть несколько причин, основными из которых являются ограниченность ресурсов, которые надо делить, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, уровне образования и т.п.

#### *Распределение ресурсов.*

Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство может решить, как распределить материалы, людей, финансы, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Не имеет значения, чего конкретно касается это решение - люди всегда хотят получать больше, а не меньше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

#### *Взаимозависимость задач.*

Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задач от другого человека или группы. Определённые типы организационных структур увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает, например, при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия.

Различия в целях. Возможность конфликта растет по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что подразделения могут сами формулировать свои цели и большее вни-

мание уделять их достижению, чем достижению целей организации.

*Различия в представлениях и ценностях.*

Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для группы или личных потребностей. Различия в ценностях - весьма распространённая причина конфликта. Например, подчинённый может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчинённый может выражать своё мнение только тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно выполнять то, что ему говорят.

*Различия в манере поведения и жизненном опыте.*

Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Нередко встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовы оспаривать каждое слово. Такие личности часто создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом.

*Неудовлетворительные коммуникации.*

Плохая передача информации может быть как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Например, если руководство не может донести до сведения рабочих, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании и её положение среди конкурентов, подчинённые могут отреагировать так, что темп работы замедлится.

## Последствия конфликта

### *Функциональные последствия.*

Возможно несколько функциональных последствий конфликта. Одно из них заключается в том, что проблема может быть решена таким путём, который приемлем для всех сторон, и в результате люди будут больше чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений – враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли. Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.

Кроме того, конфликт может уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчинённые не высказывают идей, которые, по их мнению, не соответствуют идеям их руководителей. Через конфликты члены группы могут проработать проблемы в исполнении ещё до того, как решение начнёт выполняться.

### *Дисфункциональные последствия.*

Если конфликтом не управляли или управляли неэффективно, то могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т.е. условия, мешающие достижению целей.

- Неудовлетворённость, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.
- Меньшая степень сотрудничества в будущем.
- Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами в организации.
- Представление о другой стороне как о «враге»; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных.
- Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.
- Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.

- Смещение акцента: придание «победе» в конфликте большего значения, чем решению реальной проблемы.

## **Управление конфликтной ситуацией**

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные. Не следует считать причиной конфликтов простое различие характеров, хотя, конечно, и оно может стать единственной причиной конфликтной ситуации, но в общем случае это всего лишь один из факторов. Нужно начать с анализа фактических причин, а затем применить соответствующую методику.

### **Структурные методы**

#### *Разъяснение требований к работе.*

Это один из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт. Нужно разъяснить, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения.

#### *Координационные и интеграционные механизмы.*

Это ещё один метод управления конфликтной ситуацией. Один из самых распространённых механизмов – цепь команд. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчинённых имеют разногласия по какому-либо вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчинённый знает, чьи решения он должен исполнять.

#### *Общеорганизационные комплексные цели.*

Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, отделов или групп. Идея, лежащая в основе этой методики - направить усилия всех участников на достижение общей цели.

### *Структура системы вознаграждений.*

Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтом, оказывая влияние на людей для избежания дисфункциональных последствий. Люди, вносящие свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

### **Межличностные стили разрешения конфликтов**

#### *Уклонение.*

Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Его позиция – не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придётся приходить в возбуждённое состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы.

#### *Сглаживание.*

При таком стиле человек убежден, что не стоит сердиться, потому что «мы все – одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». Такой «сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта, апеллируя к потребности в солидарности. Но при этом можно забыть о проблеме, лежащей в основе конфликта. В результате может наступить мир и покой, но проблема останется, что в конечном итоге произойдет «взрыв».

#### *Принуждение.*

В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать не интересуется мнением других, обычно ведет себя агрессивно, для влияния на других пользуется властью путем принуждения. Такой стиль может быть эффективен там, где руководитель имеет большую власть над подчинёнными, но он может по-

давить инициативу подчинённых, создаёт большую вероятность того, что будет принято неверное решение, так как представлена только одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

### *Компромисс.*

Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность, что часто даёт возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важной проблеме, может сократить время поиска альтернатив.

### *Решение проблемы.*

Данный стиль- признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто использует такой стиль, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения. Данный стиль является наиболее эффективным в решении проблем организации. Ниже приведены некоторые предложения по использованию этого стиля разрешения конфликта:

## **УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ**

Термин «управление карьерой» для нашей экономики новый, так как само управление карьерой как вид деятельности в России стало формироваться только с середины 90-х годов. В отечественной литературе понятие «управление карьерой» даже смешивают с понятиями «профессионально-квалификационное продвижение» и «управление профессиональным ростом».

Между тем сегодня карьерное развитие персонала начинает играть все более важную роль в достижении организацией своих стратегических целей, ведь по мере того, как изменяются деятельность и структура организации, требуются постоянные изме-

нения в моделях поведения персонала. В интересах, как организации, так и персонала должны предприниматься последовательные шаги, противодействующие «моральному износу» человеческого капитала. Вопросы управления карьерой нельзя решать на любительском уровне, как это делалось до сих пор, – к ним необходимо подходить сугубо профессионально.

## **РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ: ПРОБЛЕМЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ, ПРОГРАММЫ ПОДДЕРЖКИ**

### **Карьера: социально-экономическое содержание, классификация типов, особенности, факторы развития**

Труд – это процесс потребления рабочей силы. Рабочая сила как экономическая категория отражает уровень развития производительных сил и характеризует производственные отношения по поводу включения в трудовую деятельность способностей людей. Потребительная же стоимость рабочей силы выступает как возможность потребления способности к труду в особой целесообразной форме – в форме профессии.

Нетрудно видеть, что категория «рабочая сила» не охватывает всю сумму отношений по поводу формирования и активизации экономического ресурса труд. С одной стороны, за пределами данной категории остается представление о *потенциале человека*. Потенциал человека – это экономическая форма ресурса труд, предшествующая его превращению в рабочую силу и имеющая в своей субстанциональной основе возможности результативного участия человека в экономической, политической, культурной и других видах деятельности. Характеристиками потенциала человека являются здоровье, нравственность, творческий потенциал, образование, профессионализм и другие его потребительские признаки.

С другой стороны, за пределами категории «рабочая сила» остается представление о *социально-экономическом механизме* приведения рабочей силы в движение для достижения рыночной цели с наименьшими экономическими, экологическими и социальными издержками. Потребность в рабочей силе в самом общем виде определяется не потребностью людей в труде, а удовлетворением рыночной потребности в товарах и услугах: произ-

водится лишь то, что имеет спрос на рынке и может дать необходимый уровень прибыли. Именно прибыль движет научно-технический прогресс, развитие производственно-коммерческой деятельности, а также экономический прогресс и создает материальные предпосылки для социального обеспечения.

Чтобы учесть отношения по активизации экономического ресурса труд с целью получения прибыли, требуется категория, которая помимо характеристик потенциала человека и рабочей силы включает в себя и представление о тех новых качествах, которые проявляются в труде и отражают его конечный результат – меру удовлетворения рыночной потребности в товарах и услугах. Именно такая роль предназначается категории «человеческий капитал».

*Человеческий капитал* – это знания, способности и навыки человека, которые могут стать источниками доходов для него самого, предприятия, государства. Человеческий капитал подобно физическому капиталу обеспечивает своему обладателю определенной сложности профессию, должность, доход. При этом первоначальный человеческий капитал, выступающий в форме природных способностей (анатомо-физиологических качеств) человека, может быть значительно увеличен благодаря инвестициям в человеческий капитал.

*Инвестиции в человеческий капитал* – это любое действие, которое повышает квалификацию работника и производительность его труда. Это могут быть расходы на образование (наиболее очевидный и, вероятно, наиболее важный вид инвестиций), мобильность (благодаря соответствующим инвестициям происходит перелив рабочей силы с рабочих мест с относительно низкой производительностью на рабочие места с относительно высокой производительностью), охрану здоровья и безопасность труда (такие инвестиции позволяют удлинить срок трудовой жизни, повысить работоспособность, а следовательно, и производительность труда).

Человеческий капитал в отличие от основного капитала имеет ряд специфических особенностей:

- права собственности на человеческий капитал не могут быть переданы другому лицу. Собственник рабочей силы, отчуждая ее как товар, не отказывается от права собственности на нее.

Он предоставляет свою рабочую силу потребителю для временного использования в течение определенного срока. На рынке труда продавец «борется» за то, чтобы выбор был сделан в его пользу;

- свобода собственников экономических ресурсов при вступлении их в отношения обмена формирует приоритетность владельца капитала и природных ресурсов, которая в отношении собственника человеческого капитал носит двойственный характер. С одной стороны, отрицательный, поскольку продавец рабочей силы в значительной мере подчиняется интересам ее покупателя, так как развитие способностей к труду осуществляется лишь по мере надобности основного капитала, самовозрастания которого определяет характер и уровень развития рабочей силы. С другой стороны положительный, поскольку такая субординация превращается в стимул для поддержания потребительской стоимости рабочей силы на высоком уровне;

- инвестиции в человеческий капитал оказывают долгосрочное воздействие на производственно-коммерческий процесс, и их отдача распределяется на то время, пока работник занят выполнением целесообразной деятельности. Поэтому остро встает проблема закрепления персонала, получившего развитие за счет организации. Здесь целесообразно заимствовать ряд мероприятий по сокращению текучести кадров из японской системы управления персоналом, в частности дать гарантии от увольнения основному ядру сотрудников, обеспечить им участие в прибылях, ввести повышающие коэффициенты к пенсиям в зависимости от стажа работы в определенной организации и т.д.;

- накопление человеческого капитала связано с уменьшением свободного времени его собственника, т.е. с утратой одного из важнейших благ для человека;

- повышение эффективности труда является наиболее важным фактором, обеспечивающим рост реального продукта и дохода трудоспособного индивида;

- уровень накопления человеческого капитала в зависимости от инвестиций в него принципиально невозможно измерить с той же точностью, с какой измеряют физический (основной) капитал;

- инвестиции в человеческий капитал обеспечивают рост доходности труда его владельцу, т.е. при прочих равных условиях

труда доходы людей возрастают с увеличением затрат на общее и специальное образование;

- физический капитал и человеческий капитал – это комплементарные ресурсы. С одной стороны, объем физического капитала, приходящийся на одного работника, является решающим фактором, определяющим динамику эффективности труда. С другой стороны, повышение/технического и органического строения капитала сопровождается уменьшением относительной потребности в работниках;

- современные собственники человеческого капитала достаточно суверенны в своих действиях. Они выступают в качестве массового потребителя товаров и услуг и способны объединяться для отстаивания своих интересов. Кроме того, они в определенной мере берутся под защиту государством.

Собственник рабочей силы, как и любой собственник экономических ресурсов, стремится получить возмещение затрат человеческого капитала и прибыль от участия в производственно-коммерческой деятельности. В связи с этим каждый носитель рабочей силы имеет субъективно осознанные индивидуальные суждения о своем трудовом будущем, о характере инвестиций в человеческий капитал, о желаемых путях самовыражения и уровне удовлетворенности трудом.

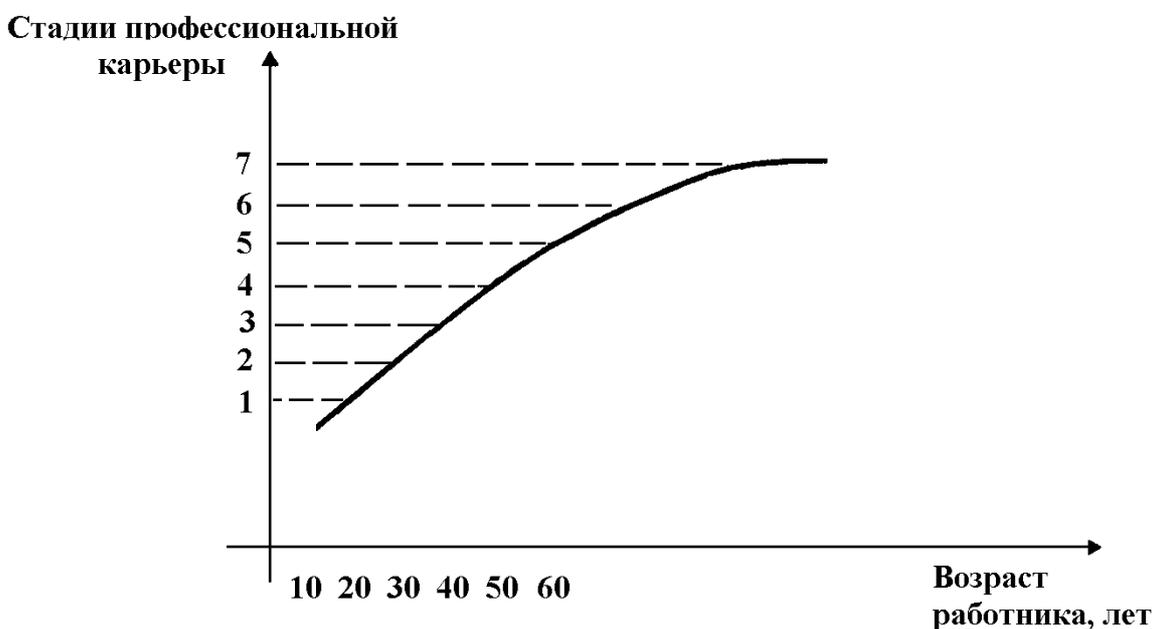
Таким образом, *карьера* – это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с накоплением и использованием возрастающего человеческого капитала на протяжении рабочей жизни человека.

В экономической литературе различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную. **Профессиональная карьера** – это процесс накопления человеческого капитала, который происходит на протяжении всей трудовой жизни работника.

Этапы приумножения человеческого капитала принято называть *стадиями (ступенями) профессиональной карьеры*. При всем многообразии организаций, которые существуют в современном обществе, и видов деятельности, которыми заняты трудоспособные индивиды, конкретный работник в процессе своей жизнедеятельности последовательно проходит одинаковые стадии, способствующие повышению ценности его человеческого

капитала (т.е. становлению имиджа мастера в своей сфере деятельности). Это следующие стадии:

1. обучение профессии (16-20 лет);
2. включение в трудовую деятельность (21-23 года);
3. достижение успеха (24-30 лет);
4. профессионализм (31-40 лет);
5. переоценка ценностей (41-50 лет);
6. мастерство (51-60 лет);
7. выход на пенсию (61 год и более) (рис. 4).



*Рис. 4. Типовые стадии профессиональной карьеры работника*

Накопление человеческого капитала происходит параллельно становлению личности работника, параллельно усложнению его профессиональной деятельности.

### **Развитие карьеры: понятие, сущность программы поддержки**

*Развитие карьеры* — это действия, направленные на повышение конкурентоспособности работника для достижения целей организации и личных целей в труде работника.

Под *конкурентоспособностью работника* следует понимать свойство человеческого капитала, характеризующее степень удовлетворения рыночной потребности в труде.

Успешная программа развития карьеры позволяет формировать и последовательно осуществлять усилия, противодействующие «моральному и физическому износу» потребительной стоимости товара особого рода – способности к труду, рабочей силы, т.е. противодействующих утрате конкурентоспособности работника, а, следовательно, снижению прибыльности человеческого капитала.

Под *утратой конкурентоспособности работника*, или устареванием потребительной стоимости рабочей силы, необходимо понимать процесс использования человеком в его профессиональной деятельности точек зрения, теорий, представлений и методов, которые являются менее эффективными при решении проблемы, чем другие, существующие в настоящее время.

Основываясь на принципиальной методологии управления человеческими ресурсами, следует выделять три вида устаревания потребительной стоимости рабочей силы в зависимости от его причин. Первый – это *профессиональное устаревание* (устаревание специфической рабочей силы), т.е. устаревание профессиональных знаний, навыков, способностей работника, применяемых им на конкретном рабочем месте. В формализованном виде коэффициент профессионального устаревания рабочей силы может быть представлен следующим образом:

$$C_{\bar{e}} = \hat{E} \cdot C_i$$

где  $C_{\bar{e}}$  – знания личности, используемые на конкретном рабочем месте;

$K$  – коэффициент профессионального устаревания рабочей силы;

$C_i$  – общие знания, существующие в данной профессиональной области.

Второй вид устаревания потребительной стоимости рабочей силы – *утрата профессиональной гибкости*, т.е. устаревание профессиональных знаний у сотрудника, связанное с отсутствием возможности перемены труда как в пределах собственного рабочего места (за счет обогащения содержания труда функциями и

работами, относящимися к другим профессиям), так и за пределами рабочего места (за счет перемены профессии). В формализованном виде эта характеристика устаревания потребительной стоимости рабочей силы может быть представлена так:

$$\zeta_{\dot{A}} = \hat{E} \cdot \zeta_{\dot{O}}$$

где  $\zeta_{\dot{A}}$  – профессиональные знания, которыми обладает работник, занимающий определенную должность;

$K$  – коэффициент утраты профессиональной гибкости рабочей силы;

$\zeta_{\dot{O}}$  – профессиональные знания, требующиеся работнику для осуществления перемены труда.

Третий вид устаревания потребительной стоимости рабочей силы – *устаревание простой рабочей силы*, т.е. физическое устаревание рабочей силы, связанное с полной или частичной утратой трудоспособности. В формализованном виде данная характеристика устаревания потребительной стоимости рабочей силы может быть Представлена таким образом:

$$\tilde{N}_{\delta} = \hat{E} \cdot \tilde{N}_{\dot{a}}$$

где  $\tilde{N}_{\delta}$  – общий трудовой стаж собственника рабочей силы;

$K$  – коэффициент устаревания простой рабочей силы;

$\tilde{N}_{\dot{a}}$  – величина рабочего возраста, в течение которого работник по своим психофизиологическим данным способен к участию в трудовом процессе.

К факторам, плодотворно влияющим на уровень конкурентоспособности работника, относятся:

- наличие у работника ясных целей деятельности;
- постоянное накопление им профессиональной компетентности;
- регулярная обратная связь, оценка деятельности работника;
- наличие у работника мотивации к обновлению знаний;
- поручение работнику трудовых заданий, позволяющих ему использовать свои возрастающие способности;
- многообразие требований, предъявляемых работай к уровню мастерства работника, предоставляющее возможности для его самовыражения в профессиональному труде;
- возможность самостоятельно работать, сбалансированность

власти и ответственности;

- ответственность работника за сохранение собственного здоровья.

Исследования российских и зарубежных ученых в этой области показали, что влияние каждого из указанных факторов варьирует в зависимости от времени пребывания работника в одной и той же должности (рис. 5).

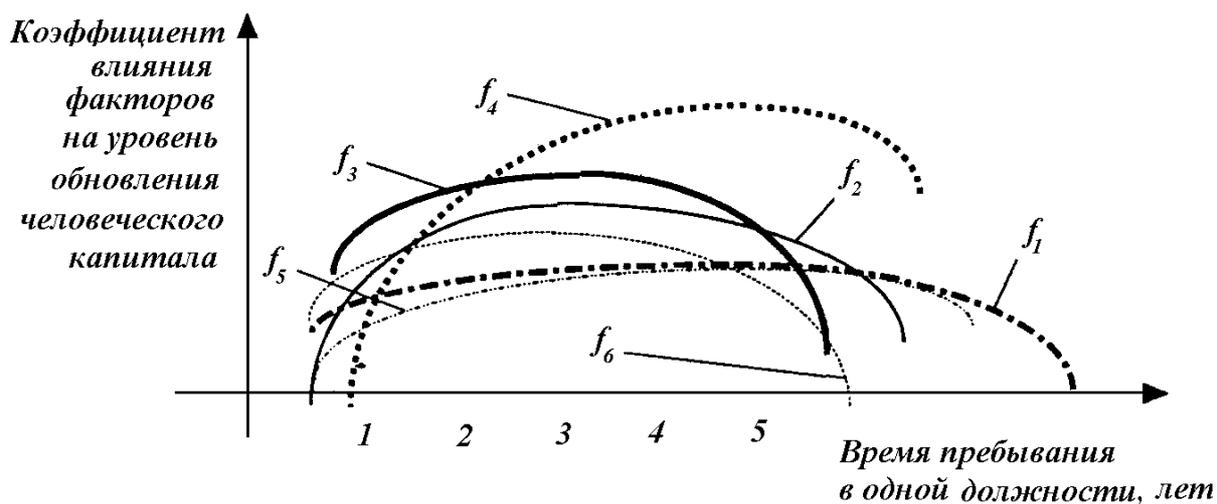


Рис. 5. Динамика влияния факторов на уровень обновления человеческого капитала в зависимости от времени пребывания работника в одной должности:  $f_1$  — многообразие требований, предъявляемых работой к уровню мастерства работника, предоставляющее возможности для его самовыражения в профессиональном труде;  $f_2$  — наличие у работника ясных целей деятельности;  $f_3$  — обратная связь;  $f_4$  — возможность самостоятельно работать, сбалансированность власти и ответственности;  $f_5$  — мотивация к обновлению знаний;  $f_6$  — поручение работнику трудовых заданий, позволяющих ему использовать свои возрастающие способности

Влияние факторов «наличие у работника ясных целей деятельности» и «поручение работнику трудовых заданий, позволяющих ему использовать свои возрастающие способности» наиболее значимо в период профессионального развития работника в первые годы его работы в определенной должности, а затем кривая влияния этих факторов имеет тенденцию к снижению. Фактор

«обратная связь» значим в течение одного-трех лет с момента начала работы в должности, в дальнейшем его значимость стремится к нулю. Кривая значимости фактора «возможность самостоятельно работать, сбалансированность власти и ответственности» имеет прогрессивно возрастающую тенденцию, но при пребывании в должности свыше пяти лет начинает резко снижаться. Кривые значимости факторов «многообразие требований работы к уровню мастерства», «наличие у работника мотивации к обновлению знаний» имеют тенденцию к умеренному росту, который сменяется быстрым падением при пребывании в конкретной должности свыше пяти лет.

Итак, после пяти лет пребывания работника в одной Должности ни один фактор не стимулирует обновления его профессиональных знаний, способностей, и, как следствие, эффективность его труда имеет тенденцию к снижению. Однако успешная программа развития карьеры даст возможность получить новые выгоды от интеллекта и образования и даже от эмоций (мотивации) работников в ой же степени, что и от их рук.

Сущность развития карьеры как всякого социально-экономического явления выражается в его функциях: информационной, профориентационной, преобразующей, стимулирующей, распределительной, управленческой.

*Информационная функция* развития карьеры состоит в предоставлении своевременной и полной информации об объективно необходимой потребности в рабочей силе определенного качества.

*Профориентационная функция* определяется как воздействие на носителей рабочей силы (обучающихся и трудоустраивающихся лиц), способствующее своевременному привлечению их в общественное производство, их рациональной расстановке, эффективному использованию и закреплению по месту работы на основе объективной оценки и учета склонностей, способностей и других индивидуальных качеств человека.

*Преобразующая функция* развития карьеры предполагает определение и формирование таких ценовых и качественных характеристик товара рабочая сила, которые могут обеспечить удовлетворение рыночной потребности в труде в течение полно-

го жизненного цикла рабочей силы, т.е. приспособление формирования рабочей силы к потребительскому спросу.

*Стимулирующая функция* предполагает стимулирование спроса в рабочей силе и поддержание эффективного ее предложения на внутреннем рынке, с тем, чтобы обеспечить структурные изменения занятости работающих для улучшения организационных возможностей экономического роста, для содействия социальному равенству.

*Распределительная функция* развития карьеры определяется как экономическая деятельность, состоящая в размещении человеческих ресурсов по альтернативным видам занятости таким образом, чтобы обеспечивать повышение эффективности производства, совершенствование социальной структуры общества, более полное удовлетворение потребностей как работодателей в рабочей силе, так и наемных работников в труде.

*Управленческая функция* карьерного развития предполагает воздействие управляющей подсистемы на управляемую в рамках организационной структуры субъекта хозяйствования. Реализация этой функции ориентирована, *во-первых*, на уменьшение степени неопределенности и риска в деятельности по повышению человеческого капитала персонала и обеспечение концентрации ресурсов на приоритетных направлениях этой деятельности; *во-вторых*, на информационное и коммуникационное обеспечение указанной деятельности;

*в-третьих*, на организацию контроля за использованием возрастающего человеческого капитала на внутреннем рынке труда.

Итак, для того чтобы процесс развития карьеры был непрерывным, необходимо *проведение сознательных социально-экономических изменений, способствующих переходу настоящего состояния человеческого капитала ( $R_{real}$ ) в желаемое ( $R_{pot}$ ) путем постоянного реагирования на изменения внутриорганизационных возможностей, идущие от различных подсистем организации и внешней среды.* Между существующим и желаемым состояниями человеческой подсистемы может быть разрыв ( $R_{pot} - R_{real}$ ). Разрыв – это признак неэффективности развития карьеры (рис. 6).

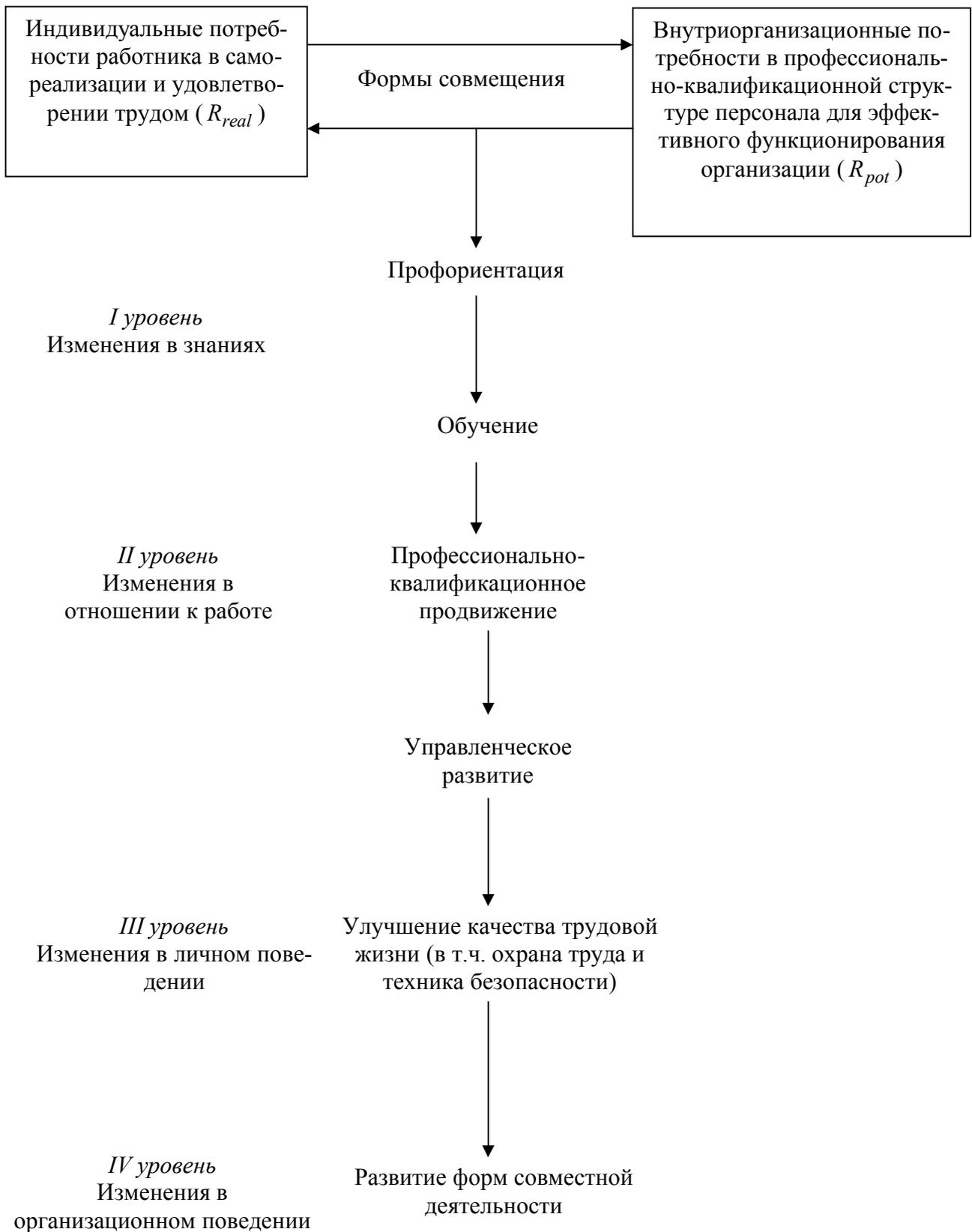


Рис. 6. Модель непрерывного развития карьеры в организации

## **Концепции развития карьеры персонала**

Восприятие развития карьеры как философии управления внутренним рынком труда означает, что работодателю приходится идти на компромисс. Он ориентируется на достижение своих целей (повышение конкурентоспособности организации, получение прибыли) путем качественного удовлетворения потребностей наемных работников в труде. А работники, в свою очередь, заинтересовываются общеорганизационными целями в той степени, в какой они видят в реализации общих целей способ удовлетворить свои потребности.

Следовательно, если работодатели намерены работать успешно, они будут не просто манипулировать персоналом, а поощрять использование преимуществ человеческого ресурса, находящегося в их распоряжении. Для этого они периодически пересматривают свои целевые стратегические и тактические установки, разрабатывая соответствующие концепции карьерного развития.

**Концепция развития карьеры** – это ориентированные на собственника человеческого капитала философия, идеология, стратегия и политика работодателя

В эволюции современной концепции развития карьеры можно выделить следующие этапы:

1. *производственная концепция*, или концепция совершенствования процесса накопления человеческого капитала;
2. *продуктовая концепция*, или концепция повышения качества человеческого капитала;
3. *торговая концепция*, или концепция стимулирования использования возрастающего человеческого капитала;
4. *традиционная маркетинговая концепция*, или концепция эффективности удовлетворения желаний и предпочтений работодателя;
5. *социальная концепция*, или концепция социально-этического карьерного развития;
6. *профориентационная концепция*, или концепция поиска талантов;
7. *коммуникативная концепция*;
8. *концепция сервиса*;

### 9. современная концепция карьерного развития.

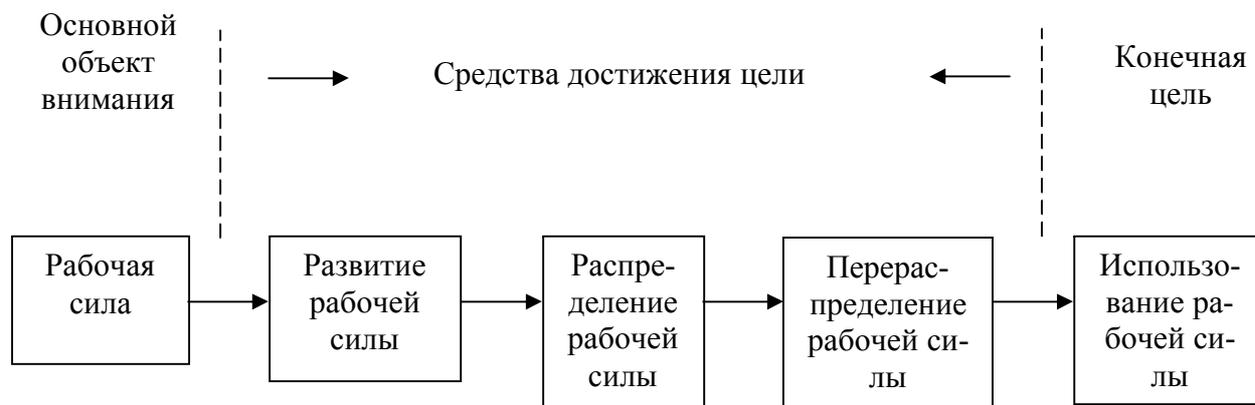


Рис. 7. Производственная концепция развития карьеры

**Продуктовая концепция**, или концепция повышения качества человеческого капитала (рис. 8) предполагает, что работодатель ориентирован на использование методов функциональной адаптации рабочей силы или ее финансовой адаптации, т.е. он либо изменяет квалификацию своих работников и приводит ее в соответствие с требованиями изменившейся трудовой нагрузки, либо поддерживает и стимулирует использование различных моделей накопления человеческого капитала с помощью применения отдельных элементов системы оплаты труда и вознаграждений (в частности, организация настойчиво предлагает цену рабочей силы выше рыночной, чтобы привлечь и удержать ее).

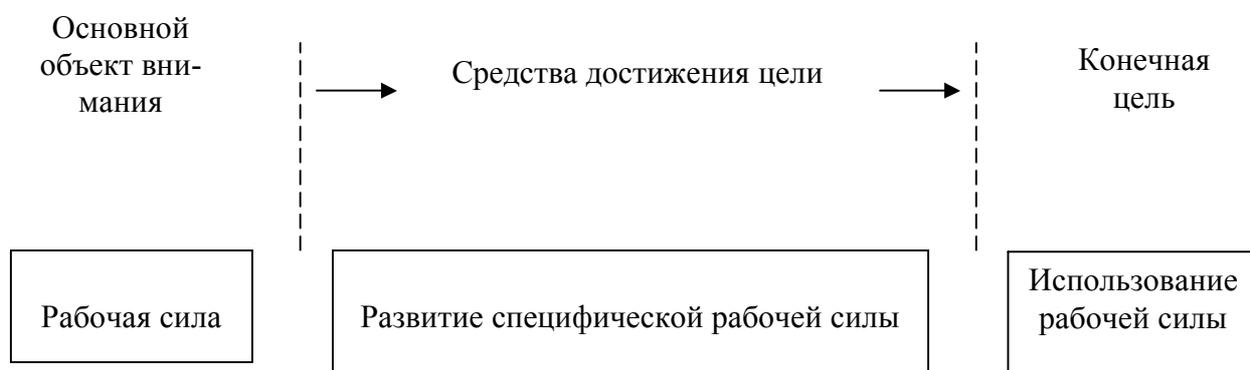
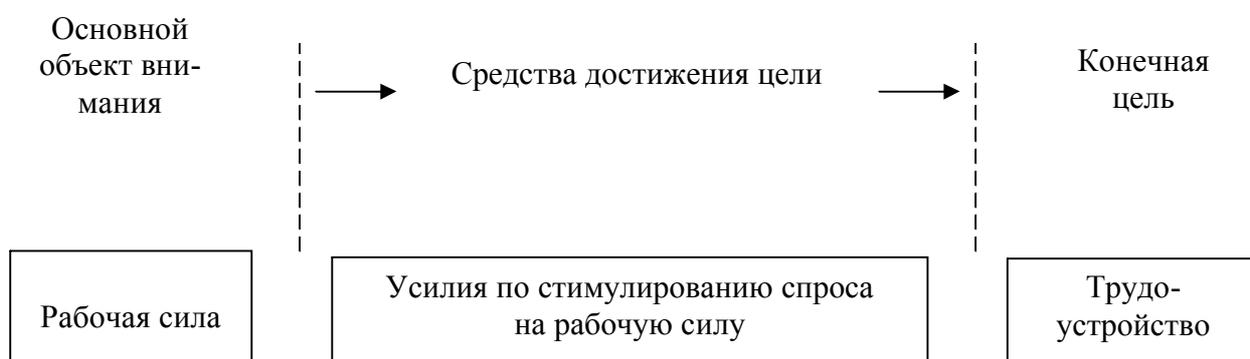


Рис. 8. Продуктовая концепция развития карьеры

**Торговая концепция**, или концепция стимулирования использования возрастающего человеческого капитала (Рис. 6), основана на убеждении, что если собственнику основного капитала предоставить право самостоятельно решать вопрос о развитии карьеры персонала, то предпочтения потребительского выбора могут остаться неизменными или даже ухудшиться.

Игнорирование усилий по стимулированию использования возросших способностей к труду вызовет к жизни пассивные меры регулирования предложения рабочей силы и будет способствовать развитию такого вида «склеротичности» внутреннего рынка труда, характеризующегося ограниченными возможностями качественной трансформации системы рабочих мест и развитием новых сфер приложения труда, наличием требований высокой социальной защищенности занятых, недоиспользованием человеческого капитала, падением эффективности производственно-коммерческой деятельности.



*Рис. 9. Торговая концепция развития карьеры*

Работодатели, ориентированные на данную концепцию интенсифицируют свои усилия, и, прежде всего, в области стимулирования поддержания эффективного спроса на рабочую силу.

**Традиционная маркетинговая концепция**, или концепция эффективности удовлетворения желаний и предпочтений работодателя (Рис. 10), опирается на то, что критерием оптимизации стратегии потребления рабочей силы является



*Рис. 10. Традиционная маркетинговая концепция развития карьеры*

Прибыль (убытки) от процесса соединения способности к труду с капиталом и природными ресурсами. Именно прибыль (убытки) позволяет выбрать лучшие способы ведения производства, отказаться от менее эффективных, стимулировать процессы перемещения ресурсов в сторону максимально эффективного их применения, разорить предприятия, осуществляющие подобные трансформации неправильно выбранном направлении.

**Социальная концепция**, или концепция социально-этического развития карьеры (Рис. 11), направлена на разрешение противоречия между социальными предпочтениями (пожеланиями), реализуемыми потребностями (запросами) и материализованными социальными потребностями как работодателя и наемного работника, так и общества в целом. Сближение стремлений участников производственно-коммерческой деятельности способствует идентификации наемных работников со своим предприятием и повышению их трудовой отдачи, заинтересованности работодателя в инвестициях в человеческий капитал, помогает укрепить организационную культуру, создать материальные предпосылки для социального обеспечения. По оценке исследователей, при сближении стремлений до 60% производительность труда будет близка к 100%, тогда как при найме на работу и в пе-

риод вхождения в должность мера сближения этих стремлений составляет 30%.

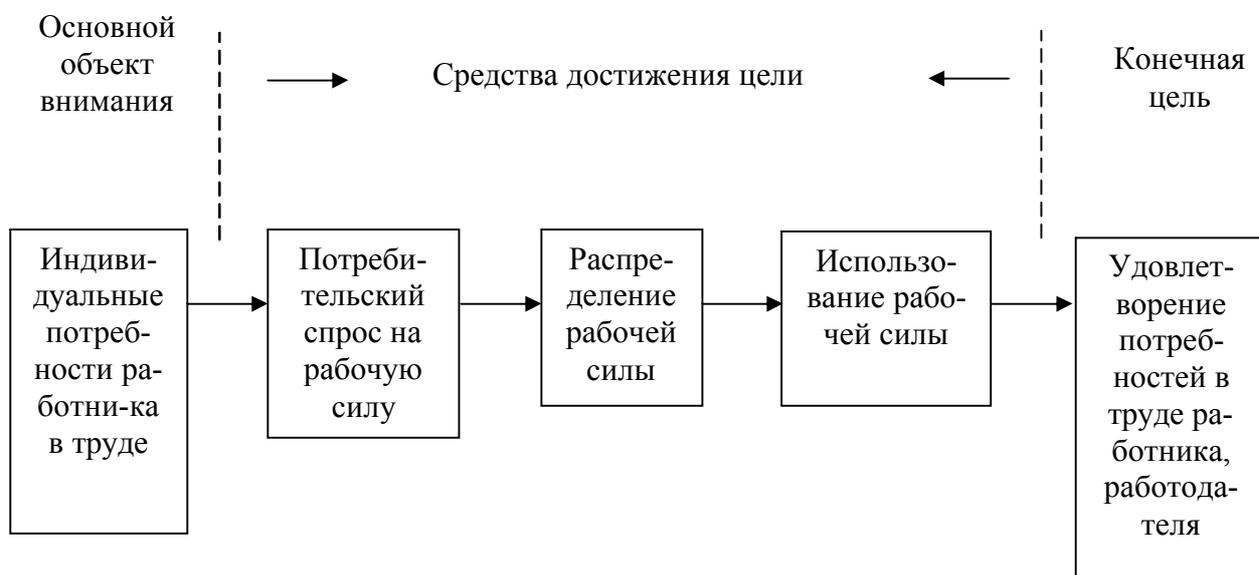


Рис. 11. Социальная концепция развития карьеры

**Профориентационная концепция**, или концепция поиска профессиональных талантов (Рис. 12), предполагает, что знания, способности и навыки человека – это форма капитала, которая подобно физическому капиталу обеспечивает своему владельцу более сложную профессию, более высокую должность, больший доход. Признавая квалификацию работника капиталом, мы обязаны способствовать капиталосберегающему характеру процессов формирования и развития рабочей силы. В принципе каждый трудоспособный человек может овладеть любой профессией, – дело только в том, сколько на это потребуется времени. Рынок не может согласиться с бесконечно долгим обучением индивида профессии в ожидании через длительный промежуток времени получить посредственного специалиста.

Согласно профориентационной концепции происходит отбор наиболее способных наемных работников с точки зрения механизма их социально-психологической мотивации к профессиональной деятельности. Но сам отбор талантов ничего не добавляет к потребительной стоимости рабочей силы, – он лишь дает информацию об объеме и качестве человеческого капитала.

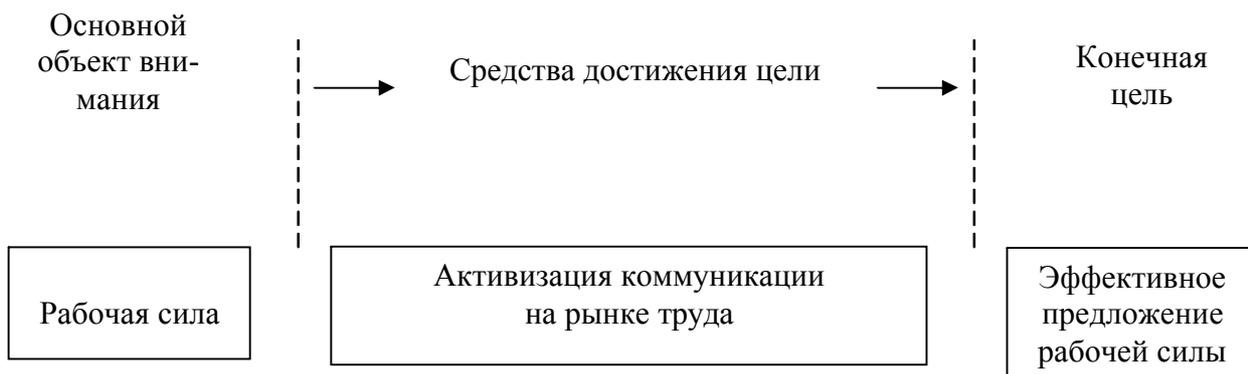
В рыночных условиях новые формы занятости рабочей силы все заметнее вытесняют традиционную систему занятости. В основе более гибких и выгодных форм лежит признание возрастающей значимости внешней мобильности сотрудников по сравнению с внутренней.



Рис. 12. Профориентационная концепция развития карьеры

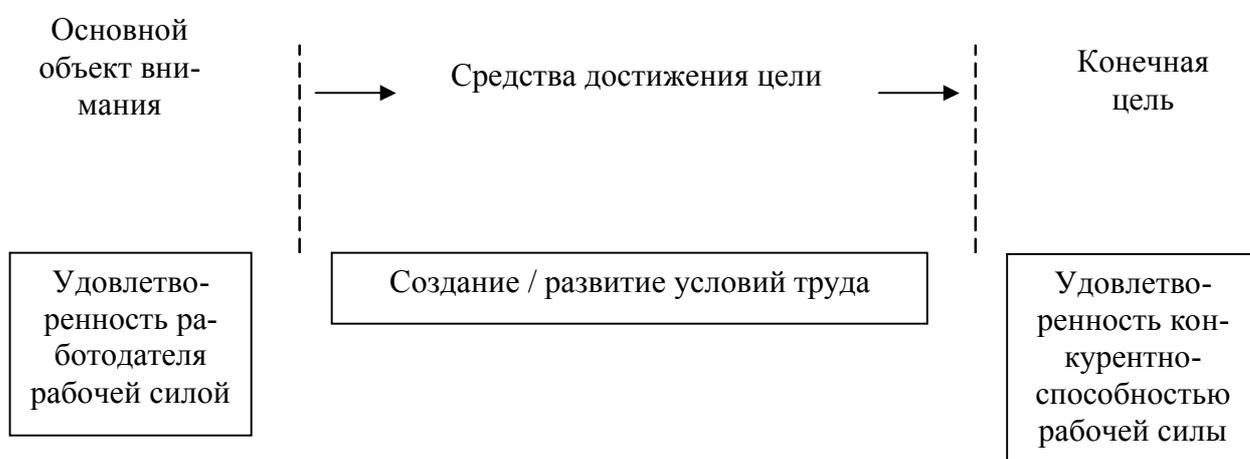
Результаты смещения акцента в кадровой работе на внешние стали, во-первых, ослабление роли такого принципа традиционного найма, как устойчивость отношений занятости; во-вторых, возрастание значения отношений с группами работодателей, которые в большой мере выходят за рамки традиционного нормативного регулирования. Как следствие подобных тенденций в настоящее время все шире применяется коммуникативная концепция развития карьеры.

**Коммуникативная концепция развития карьеры** (Рис. 13) ориентирована на системно скомбинированное использование всех коммуникативных средств, направленных на поддержание эффективного предложения рабочей силы (реклама, пропаганда, работа с общественностью и т.п.).



*Рис. 13. Коммуникативная концепция маркетинга персонала*

**Концепция сервиса рабочей силы** (рис. 14) предполагает, что сервисное обслуживание работодателя является инструментом обеспечения его долговременной удовлетворенности конкурентоспособностью наемных работников. Работодатель принимает на себя ответственность за создание и развитие условий потребления рабочей силы (труда) с целью поддержания либо повышения уровня удовлетворенности конкурентоспособностью рабочей силы.



*Рис. 14. Концепция сервиса рабочей силы*

**Современная концепция развития карьеры** (рис. 15) означает подчинение всех аспектов деятельности в организации удовлетворению рыночной потребности в товарах и услугах наилучшим способом. Таким образом; исходным пунктом современной концепции является не столько удовлетворение потребности ра-

ботодателей в рабочей силе, сколько удовлетворение с помощью этой рабочей силы рыночной потребности в труде.



Рис. 15. Современная концепция развития карьеры

Современная концепция развития карьеры базируется на представлении о том, что состояние потребности рынка в различных товарах и услугах должно в каждый момент соответствовать структуре производства и структуре совокупного работника, или, наоборот, в каждый момент структура производства и структура совокупного работника должны соответствовать потребности рынка в товарах и услугах.

## МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

### Концепция управления карьерой

Формирование рыночной философии хозяйствования вызывает необходимость выделить управление карьерой как особую, самостоятельную функцию персонального менеджмента. Выделение функции управления карьерой – тенденция достаточно новая для российского менеджмента. Необходимость вычленения этой функции в самостоятельную обусловлена действием ряда факторов:

*Во-первых*, современные макроэкономические процессы (изменение форм собственности, экономический и инвестиционный кризис, усиление мировых интеграционных процессов, развитие межнациональных хозяйственных связей, структурные

сдвиги в экономике и др.) накладываясь на тенденции формирования спроса на рабочую силу при социализме (такие, как государственная монополия на рабочие места, отрицание собственности на рабочую силу, завышение предъявляемого спроса на рабочую силу по отношению к реальной потребности экономики в ней, искажение структуры этого спроса, занижение цены труда, деградация рабочей силы, теневое довоспроизводство рабочей силы и т.д.), ведут к сокращению совокупного спроса на рабочую силу изменению профессионально-квалификационной, структуры совокупной рабочей силы, повышению требований к конкурентоспособности работников.

*Во-вторых*, существенными факторами, определяющими потребность в управлении карьерой в современной организации, является динамика внешней среды (потребители, конкуренты, поставщики, государство). Жесткая рыночная конкуренция во всех ее проявлениях, активизация деятельности профсоюзов, а также законодательное регулирование кадровой работы со стороны государства (установление равных возможностей при выборе профессии, формы профессиональной подготовки, места работы, при продвижении по службе и т.д.) ориентируют работодателя на поиск для каждого работника такого рабочего места, где последний своим трудом создал бы потребительную стоимость, обладающую большей меновой стоимостью, чем стоимость его труда.

*В-третьих*, действие внутренних факторов, таких как возрастающая сложность производственно-коммерческой деятельности организаций, развитие техники и технологии (влекущее за собой появление новой продукции, услуг, приемов и методов работы), изменения в стратегии развития организации и организационных форм производства (базирующиеся на преимуществах небольших и средних предприятий), создание новой информационной технологии, повышение издержек на рабочую силу в стоимости продукции и услуг во многих современных организациях, заставляет работодателей заботиться об обеспечении постоянного соответствия уровня профессиональной компетентности работников требованиям развивающегося рынка.

*В-четвертых*, необходимость управления карьерой определяется становлением и развитием управленческих традиций и культуры в организации, связанных с возрастающей ролью лич-

ности работника, знанием его мотивации, установок, умением их формировать в соответствии с организационной целью.

Процесс управления карьерой – это процесс двусторонний. Его основу составляют отношения субъекта и объекта. Объектом управления является карьера как повышение ценности человеческого капитала работника. Субъектом управления может выступать либо сам работник, либо работодатель в лице специальной организационной структуры - исполнительного органа.

В ситуации, когда субъектом является собственник человеческого капитала, следует говорить об *управлении личной карьерой*. Если субъектом является работодатель, то речь идет об *управлении деловой карьерой*. По сути дела, взаимосвязь управления личной карьерой и управления деловой карьерой есть не что иное, как взаимосвязь между причиной и следствием.

*Управление карьерой* — это системное, планомерно организованное воздействие на процессы формирования, распределения, перераспределения и использования человеческого капитала в целях обеспечения его соответствия объему и структуре основного капитала для наиболее полного удовлетворения рыночной потребности в товарах и услугах. *Управление повышением ценности человеческого капитала – это нормальная составляющая производственно-коммерческого процесса, а не дополнение к нему*

Суть управления карьерой сводится к решению трех взаимосвязанных задач. *Во-первых*, необходимо так формировать и совершенствовать производительные способности, модели поведения человека, чтобы они наиболее полно соответствовали требованиям, предъявляемым развивающейся производственно-коммерческой деятельностью. *Во-вторых*, на производстве надо создавать такие социально-экономические и производственно-технические условия, при которых максимально использовались бы способности работника к труду. *В-третьих*, важно, чтобы эти процессы происходили не в ущерб организму и интересам личности работника.

Стратегический подход к управлению карьерой включает в себя шесть этапов (рис. 16).

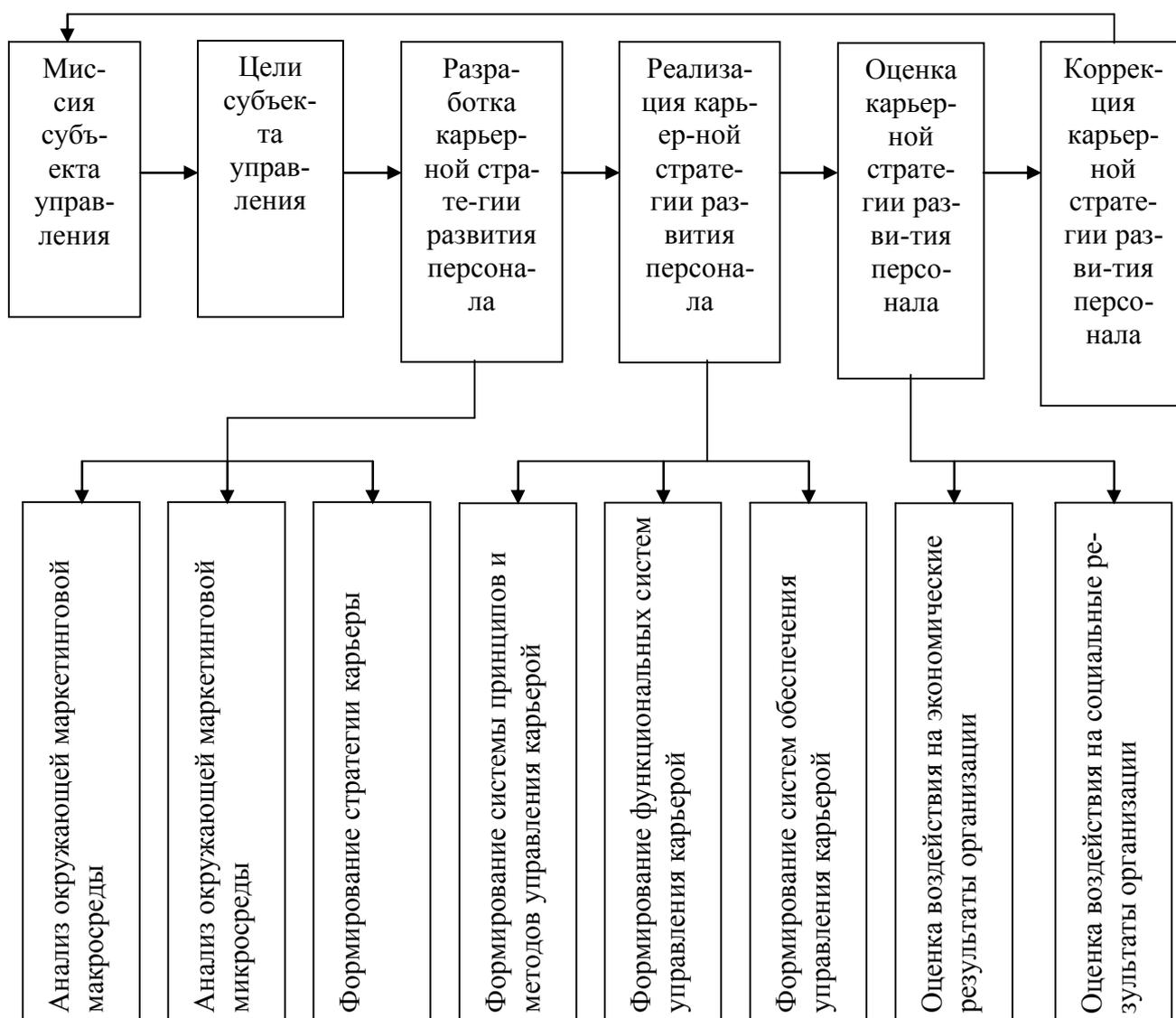


Рис. 16. Основные этапы стратегического управления карьерой в современной организации

В управлении карьерой следует выделять три уровня карьерной стратегии развития персонала: корпоративный, функциональный и линейный.

Первый, *корпоративный*, уровень – это уровень высшего руководства в организации. На данном уровне стратегия отражает всеобщее, характерное для частных социально-экономических интересов всех субъектов управления в организации. Ее характеристиками являются:

1) подчиненность управления карьерой требованиям развития организации в частности и региона в целом;

2) приоритетность мер, обеспечивающих социально-политическую стабильность в организации и в обществе;

3) создание экономических условий для обеспечения каждому здоровому работнику достойного уровня собственного благосостояния с учетом его человеческого капитала;

4) устранение (минимизация) возникающего по различным объективным причинам неравенства в получении и сохранении работы, уровне жизни и т.д. На корпоративном уровне разрабатывается и реализуется стратегия, основной целью которой является повышение конкурентоспособности персонала в организации.

Второй, *функциональный*, уровень – это уровень руководителей функциональных сфер в организации (финансы, НИОКР, маркетинг, управление персоналом и т.д.). На данном уровне и разрабатывается стратегия, которая базируется на корпоративном стратегическом плане и основной целью которой является повышение конкурентоспособности собственного персонала, т.е. персонала той или иной функциональной сферы в организации.

Третий, *линейный*, уровень – это уровень руководителей подразделений в организации или ее географически удаленных частей (представительств, филиалов и т.п.).

В зависимости от масштаба и характера действий следует различать такие карьерные стратегии развития: стратегию преимущества по издержкам, стратегию дифференциации и стратегию концентрации.

Выбранная карьерная стратегия развития персонала конкретизируется с точки зрения оптимального комплекса *развития карьеры*, отдельных его элементов: товара рабочая сила, цены на рабочую силу, типовых моделей распределения рабочей силы в диапазоне карьеры, коммуникации. Иначе говоря, разрабатывается стратегия карьеры (рис. 17). *Стратегия карьеры* – это способ развития карьеры персонала в организации.



Рис. 17. Стратегия карьеры персонала

## Принципы управления карьерой

В современных условиях управление карьерой базируется на познании и использовании объективных экономических законов развития социально-трудовых отношений, определяющих направления и характер управленческих решений по накоплению и использованию человеческого капитала в организации. Эти законы реализуются посредством принципов управления.

Следует различать три группы принципов управления карьерой: общие, особенные и единичные.

**К общим принципам** управления карьерой относятся четыре фундаментальных принципа управления:

- а) принцип единства экономики и политики при приоритете политики;
- б) принцип единства централизма и самостоятельности;
- в) принцип научной обоснованности и эффективности управленческих решений;
- г) принцип сочетания общих и локальных интересов при приоритете интересов более высокого ранга.

**Особенные принципы** управления карьерой характеризуют требования, присущие управлению социально-экономическими системами вообще. Это принципы системности, комплексности, прогрессивности, перспективности, нормативности, целостности, процессности, функциональности, экономичности, измеримости, администрирования, равного партнерства, оптимальности и т.д.

**Единичные принципы** определяют требования, присущие только управлению карьерой. Среди них — принципы маркетинга рабочей силы, риска карьерного развития, инструментального обеспечения управления карьерой, конкурентного преимущества.

*Принцип маркетинга рабочей силы* предусматривает ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на удовлетворение потребительского спроса на рабочую силу. Приоритетами при выборе критериев удовлетворения работодателя, как правило, являются:

а) повышение качества стратегии развития карьеры персонала в соответствии с нуждами потребителя (работодателя);

б) экономия человеческих ресурсов у потребителей за счет повышения эффективности труда;

в) защита инвестиций в человеческий капитал. Иначе говоря, управление карьерой должно основываться не столько на нормативах периодичности управленческих воздействий, сколько на отслеживании внешних и внутренних изменений рыночной среды, на реальной потребности организации, отдельных сотрудников в пополнении и обновлении их знаний, умений, навыков, моделей поведения.

*Принцип риска карьерного развития* предполагает способность субъекта управления карьерой взять на себя ответственность за принятие конкретного рискованного решения. Любая сделка на внутреннем рынке труда по своей природе является рискованной. Среди важнейших составляющих риска можно выделить:

а) риск в определении структуры и объема потребительского спроса на рабочую силу;

б) риск, связанный с рынком, т.е. с тем, будет или не будет соответствовать платежному спросу предложение рабочей силы;

в) риск, связанный с ценами и затратами, т.е. с тем, будет ли способен платежный спрос покрыть расходы на удовлетворение потребительского спроса на рабочую силу;

г) риск, связанный с уровнем маневренности субъекта управления в организации эффективного процесса принятия решений.

*Принцип инструментального обеспечения управления карьерой* требует дополнительного уточнения конкретной формы принятия управленческих решений в области карьерного развития путем использования либо системы показателей, либо системы конкретных методик повышения конкурентоспособности персонала.

*Принцип конкурентного преимущества* предполагает, что субъект управления способен создать конкурентные преимущества при формировании и использовании конкурентоспособного работника, ориентируясь на спектр потребностей работодателей в труде. Основными средствами формирования конкурентных преимуществ на внутреннем рынке труда могут быть следующие:

а) быстрая адаптация цены рабочей силы к колебаниям спроса и, предложения на рынке труда;

б) адаптация предложения рабочей силы к изменениям уровня цен, оплаты труда, доходов;

в) приспособление качественных характеристик рабочей силы к изменяющейся структуре спроса на нее;

г) взаимоприспособление уровня заработной платы, количества и качества рабочей силы;

д) стимулирование расширения спроса на рабочую силу.

Общие, особенные и единичные принципы управления карьерой в совокупности образуют целостную систему, в которой, они тесно взаимосвязаны.

### **Методы управления карьерой**

В науке и практике управления выработана система способов (методов) воздействия на объект управления для достижения конечной цели. *Методы управления карьерой* – это совокупность действий и способов достижения цели, определенным образом упорядоченная деятельность по повышению ценности человеческого капитала в организации.

В системе методов необходимо различать, во-первых, *методы науки управления карьерой*, под которыми следует пони-

мать совокупность целенаправленных действий и способов получения новых знаний об управленческих отношениях и системе управления карьерой, и, во-вторых, *методы непосредственного управления карьерой*, т.е. совокупность способов и приемов целенаправленного воздействия субъекта управления карьерой на социально-экономические отношения по поводу накопления и использования человеческого капитала.

*Методы науки управления карьерой* объединяются в две группы. Первая — это *общенаучные методы познания*, которые применяются практически во всех теоретических исследованиях. К данной группе относятся метод материалистической диалектики, научная абстракция, логический и исторический методы отображения действительности в мышлении, анализ и синтез, индукция и дедукция и т.д.

Вторую группу методов науки управления карьерой образуют *специальные методы познания* – особенные и единичные. К специальным методам науки управления карьерой относятся:

1) методы сбора первичной информации (наблюдение, изучение мнений, анализ документов, интервьюирование, анкетирование, эксперимент, сбор статистических данных, оценка конкурентоспособности персонала и др.) и методы первичной обработки конкретных данных об управлении (методы относительных и средних величин, группировок, индексов, цепных подстановок, балансовый метод);

2) методы изучения, оценки и обобщения полученной информации с целью выработки и принятия управленческого решения (системный анализ, линейное программирование, экономико-статистические методы, экономико-математическое моделирование, экспертиза, вероятностные методы и др.);

3) методы стратегического анализа и прогноза. В нынешних российских условиях применимы такие методы (с учетом адаптации их к рынку труда): матричное моделирование (матрица Бостонской консультационной группы — БКГ, многофакторная портфолиоматрица «Дженерал Электрик», экспортно-ориентированный стратегический маркетинговый анализ— ЭСМА), мозговая атака, синектический метод, метод контрольных вопросов, метод коллективного блокнота, морфологический анализ, метод «Делфи» и др.

*Методы математической статистики* являются основным средством изучения массовых, повторяющихся явлений и используются в прогнозировании поведения наемных работников в аспекте развития и использования человеческого капитала. Когда связь между анализируемыми характеристиками не детерминированная, а стохастическая, статистические и вероятностные методы оказываются практически единственным инструментом их исследования. В управлении карьерой работников наибольшее распространение из математико-статистических методов получили методы множественного и парного корреляционного анализа.

*Математическое программирование* используется для решения задач оптимизации распределения наемных работников. Методы математического программирования позволяют оценивать рыночную ситуацию на перспективу, определять лимитирующие факторы и виды инвестиций в человеческий капитал, оценивать дефицит и вакансии рабочей силы, определять пути преодоления этого дефицита и т.д.

*Матричное моделирование с помощью матрицы БКГ* дает возможность оценить стратегический потенциал сегмента внутреннего рынка труда с точки зрения целесообразности накопления человеческого капитала в этом сегменте. Матрица БКГ позволяет руководству организации классифицировать социально-профессиональные группы работников по их доле в совокупном работнике и по темпам роста рынка рабочих мест на четыре группы «звезды», «коровы», «вопросы», «собаки». С помощью этой матрицы организация может выявить направления предпочтительного инвестирования карьерного развития персонала, создания и расширения предложения рабочих мест с целью повышения уровня конкурентоспособности персонала, а может быть, и определить целесообразность прекращения карьерного развития по определенным профессиям, ликвидации тех или иных рабочих мест.

Метод моделирования с помощью матрицы БКГ прост в использовании, опирается на доступные данные, результаты его достаточно ясны. Однако он дает сравнительно небогатое описание социально-экономической ситуации на внутреннем рынке труда.

Использование *многофакторной портфолио матрицы «Дженерал Электрик»* предполагает оценку факторов, определяющих «привлекательность сегмента внутреннего рынка труда» (спрос на рабочую силу, конкуренция, необходимость инвестиций в человеческий капитал, изменения, НТП, социальные и другие факторы), и сильных сторон субъекта управления карьерой (рыночная доля, конкурентоспособность персонала, эффективность вложений в человеческий капитал, маркетинговые возможности и т.п.). Использование этого метода позволяет получить факторную и интегральную оценки стратегического потенциала карьерного развития в организации.

*Метод ЭСМА* основан на графическом анализе и позволяет оценивать состояние и перспективы карьерного развития с точки зрения эффективности труда либо конкурентоспособности работника, а также формировать стремление к решению текущих задач с учетом перспектив в долгосрочном прогнозе, осознавать значение накопления человеческого капитала для расширения (сохранения) позиций организации на стратегически важных рынках.

*Методы непосредственного управления карьерой* опираются на познание законов общественного развития, интересов субъектов внутреннего рынка труда, на правовые нормы, регламентирующие основные принципы поведения этих субъектов в сфере использования возрастающего человеческого капитала. Среди этих методов различают методы прямого и гибкого воздействия.

*Методы прямого воздействия* позволяют осуществлять основные функции управления карьерой – обеспечивать единую направленность в развитии организационной системы управления и постоянную пропорциональность деятельности субъектов управления. Отличительными признаками этих методов являются:

а) доведение управленческих решений до непосредственных исполнителей в предельно четкой форме, с указанием сроков и условий выполнения данного конкретного решения;

б) качественная характеристика конечных результатов выполнения управленческого решения;

в) установление нормативов предельных затрат капитала на получение полезного конечного результата.

К методам прямого воздействия относятся, в частности; установление границ трудоспособного возраста; установление продолжительности времени обучения; институциональные ограничения мобильности наемных работников, обусловленные требованиями к инвестициям в человеческий капитал; гарантии равных возможностей при выборе места- работы и обучения, а также при продвижении в должности; формирование структуры органов управления, утверждение административных норм и нормативов, издание приказов и распоряжений, выработка стандартных управленческих процедур и т.д.

*Методы гибкого воздействия* позволяют влиять на интересы работодателей и наемных работников опосредованно — через цену на рабочую силу, прибыль, налоги и другие материальные и моральные стимулы. Роль этих методов определяется тем, что они направлены на обеспечение единства интересов наемных работников, работодателей, государства. Они, как правило, тесно взаимодействуют с директивными формами управления, дополняя и усиливая их. В последние годы роль методов гибкого воздействия возрастает.

Эти методы, в свою очередь, подразделяются на две группы: экономические и социально-психологические методы.

Экономические методы управления карьерой предусматривают целенаправленное воздействие субъекта управления карьерой на социально-экономические отношения между наемными работниками и работодателями через экономические факторы внешней среды (налоговую систему, кредитно-финансовый механизм страны, региона) и экономические факторы внутренней среды (зарплату, премии, вознаграждения и т.п.). Экономические методы предусматривают использование:

а) экономических нормативов функционирования рынка труда (нормативы уровня занятости и безработицы, производительности труда, капиталотдачи инвестиций в человеческий капитал, конкурентоспособности работника и уровня цены рабочей силы, уровня жизни и др.);

б) материального поощрения и наказания; в) ответственности за качество и эффективность управления.

Социально-психологические методы управления карьерой — это система способов целенаправленного воздействия на объ-

ект управления, построенная на согласовании интересов субъекта внутреннего рынка труда для обеспечения их конструктивного взаимодействия. Данные методы отражают общественную необходимость социального мира как одного из условий накопления и использования человеческого капитала. В качестве социальных методов в управлении карьерой используются переговоры, социальное нормирование и социальное стимулирование, соблюдение социальной справедливости и защита интересов всех субъектов внутреннего рынка труда и др.

В группу социально-психологических методов управления карьерой входят также средства целенаправленного воздействия на организационную культуру, ориентированные на поиск новых путей эффективного и результативного обслуживания работодателей. Формирование организационной культуры корреспондирует с трансформацией экономического мышления субъектов рынка труда и осознанием того, что в современных условиях структура занятости должна соответствовать состоянию потребности рынка в различных товарах и услугах.

Итак, система методов управления карьерой представляет собой своего рода арсенал современных приемов и методов различных научных дисциплин, которые используются для решения широкого диапазона управленческих задач, связанных с развитием карьеры.

### **Система функций управления карьерой**

Функции управления карьерой, представляющие собой относительно обособленные направления управленческой деятельности и позволяющие осуществить управляющее воздействие, можно подразделить на две группы, функции основные и функции обеспечивающие. Основные функции управления карьерой направлены на решение конкретных задач, заключающихся в наиболее эффективном формировании и использовании человеческого капитала. Обеспечивающие функции направлены на создание условий для эффективного функционирования системы управления карьерой.

В свою очередь, среди основных функций могут быть выделены функции общие (характерные для любого вида управленче-

ской деятельности) и специальные (отражающие особенности конкретного вида управления).

**К общим функциям** управления карьерой относятся следующие:

1) *анализ*. Суть этой функции состоит в творческом изучении, Систематизации, обобщении и оценке разнообразной информации о структуре, общих и специфических качествах управленческого объекта (карьеры) с целью уменьшения неопределенности развития этого объекта, выявления движущих сил и реальных возможностей, противоречий, а также факторов, мешающих повышению ценности человеческого капитала, конкурентоспособности персонала в организации;

2) *планирование*. Это вид практической деятельности субъекта по разработке стратегических решений, предусматривающих выдвижение таких целей и стратегий, которые направлены на приобретение организацией устойчивого конкурентного преимущества посредством формирования конкурентоспособности персонала и создания условий для его эффективного труда;

3) *организация*. Это процесс построения и совершенствования организационной структуры управления карьерой, а также подготовки условий для реализации организационной структуры, а именно, создания и поддержания системы целей, задач и полномочий, которые обусловлены разделением труда и необходимостью кооперации усилий;

4) *контроль*. Это процесс измерения и оценки результатов реализации карьерных стратегий и планов развития персонала, выполнения корректирующих действий, обеспечивающих достижение организационных целей;

5) *регулирование*. Это центральная функция управления карьерой, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность в рамках, заданных программой, планом, регламентом. Сущность функций регулирования состоит в поддержании параметров системы карьерного развития, их доведении до требований внешней среды, достижений согласованности в работе всех звеньев данной системы.

**Специальными функциями** управления карьерой (рис. 18) являются формирование и развитие человеческого капитала, его распределение и использование.

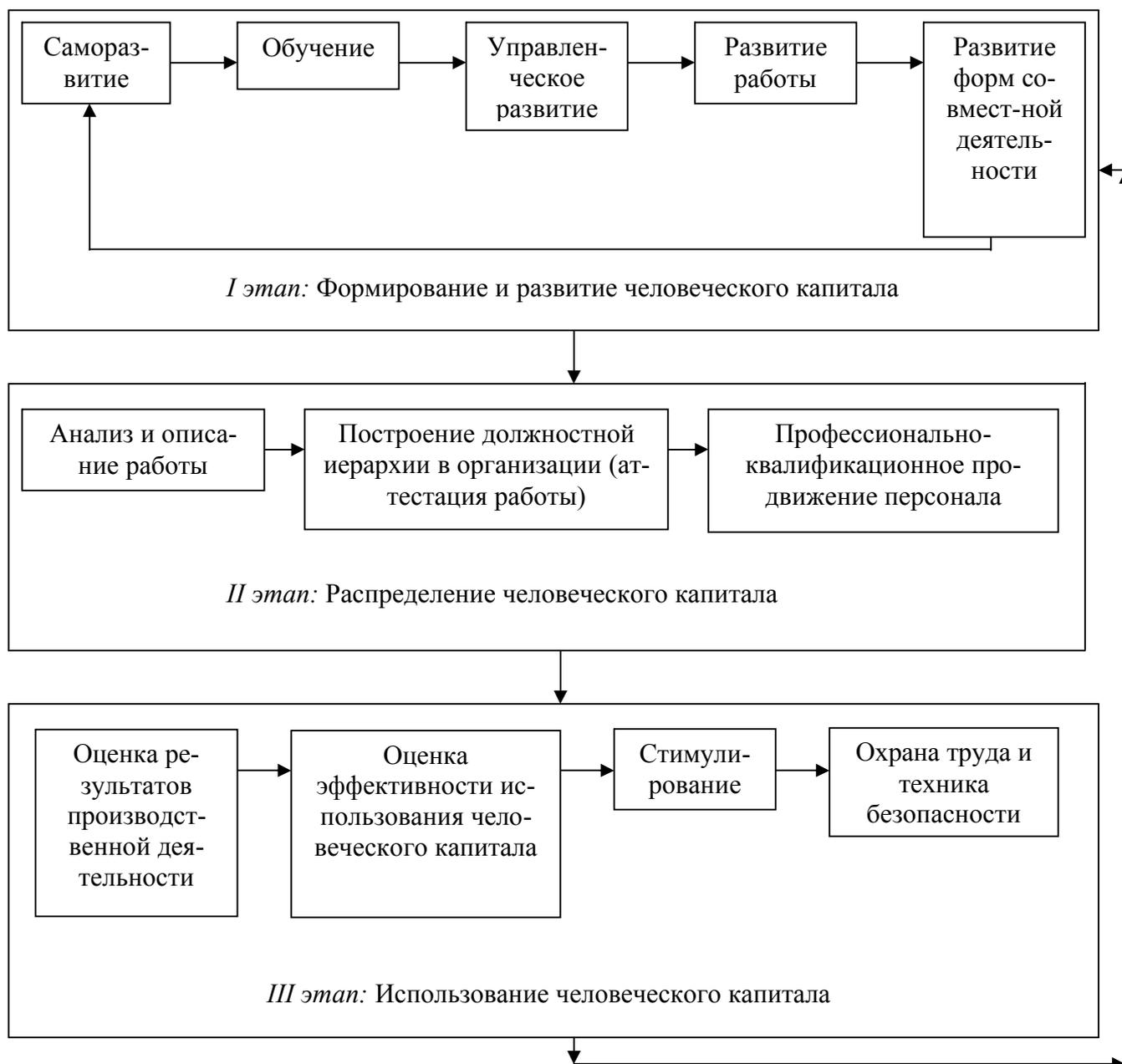


Рис.18. Управление карьерой в организации

**К обеспечивающим функциям** системы управления карьерой относятся следующие:

1) **кадровое обеспечение**. Это совокупность действий, направленных на формирование, распределение, перераспределение, использование специалистов для реализации управленческих функций карьерного развития, а также методического, консультационного и организационного содействия распространению

маркетинговой концепции карьерного развития на рынке труда;

2) *делопроизводственное обеспечение*. Это организация работы с документами, циркулирующими в системе управления карьерой при ее функционировании;

3) *информационное и техническое обеспечение*. Это совокупность мер по организационному оформлению массива информации, информационных потоков, разработки технологического процесса переработки информации;

4) *финансовое обеспечение*. Это совокупность мер по формированию, использованию и восстановлению финансовых ресурсов, необходимых для эффективного функционирования системы;

5) *правовое обеспечение*. Оно состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления для достижения целей управления карьерой.

Итак, управление карьерой как элемент системы рыночных отношений в организации создает условия для приспособления структуры совокупного работника к структуре производства и структуре рыночного спроса в товарах и услугах, координирует деятельность субъектов управления по повышению конкурентоспособности персонала.

## **САМОРАЗВИТИЕ – НЕПРЕРЫВНОЕ САМОУПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ НА ОСНОВЕ СПОСОБНОСТЕЙ ЛИЧНОСТИ**

### **Саморазвитие: содержание, факторы, этапы**

Накопление человеческого капитала непременно сочетается с процессом целенаправленного ограничения сферы профессиональной деятельности наемного работника потребностью рынка в рабочей силе, а также потребностью в труде ее носителя. «Когда говорят: плохой работник, — это чаще всего значит, что его поставили не на ту работу, какую он способен выполнить. Надо присмотреться получше, что он может делать, какую работу он

сам лучше любит, и перевести его на более подходящее для него дело»<sup>41</sup>.

Движущей силой и накопления человеческого капитала, и трудовой активности человека являются его материальные и духовные потребности в контексте достижения целей жизни, в контексте ценностных ориентации. Чем многограннее потребности, тем действеннее и разнообразнее причины, вызывающие трудовую активность. Тем не менее, следует отметить, что лишь часть потребностей становятся целью действия. Это объясняется тем, что для проявления любой потребности, а тем более для ее удовлетворения необходимы определенные условия.

Если подходящей ситуации нет или человек считает, что ее нет, то определенная часть потребностей остается в сознании как не проявленное стремление.

Причины тому могут быть как объективными, так и субъективными. К *субъективным* относится внутреннее убеждение человека, что для удовлетворения возникших у него потребностей в труде он не располагает реальными возможностями или личными достоинствами. Это связано с тем, что биологическая и социальная наследственность работника в совокупности с его биографией определяют характерные структуры способностей, навыки восприятия, взгляды, цели жизни, ценности, поведенческие наклонности, способы адаптации к окружающей среде. Спектр этих качеств создает предпосылки для предпочтения некоторых профессий, потенциалы для определенных стремлений и достижений.

К *объективным* причинам относится признание того, что в настоящий момент общество не может удовлетворить потребности определенного рода, даже если они разумны и приемлемы.

Несовпадение личных и рыночной потребностей в труде связано с существующим разделением труда и неравномерным развитием отдельных отраслей экономики, создающими неодинаковые условия для трудовой деятельности работников.

Принятие решения о варианте выбора средств, методов накопления человеческого капитала осуществляет субъект выбора в

---

<sup>41</sup> Керженцев П. М. *Принципы организации: Избр. произведения.* — М., 1968. — С. 399.

специфической ситуации, характеризующейся высокой неопределенностью, неповторимостью, необратимостью, на основе осуществления различных видов деятельности. В силу этого окончательному решению о выборе направления накопления человеческого капитала предшествует длительный этап мотивации, включающий анализ и обобщение информации о мире профессий, средней величине ожидаемого дохода и ситуации выбора профессии, формирование альтернатив выбора и их сопоставление на основе значимых критериев, самоанализ, самооценку, формирование образа Я. Этот процесс и представляет собой саморазвитие.

**Саморазвитие** — это непрерывный комплексный процесс накопления человеческого капитала, когда его собственник берет на себя ответственность за этот процесс и сам выбирает средства достижения личной цели в профессиональной деятельности. Саморазвитие основано на анализе нужд наемного работника в контексте его самооценки на фоне структуры основных способностей.

### **Место и роль обучения в управлении карьерой**

*Обучение персонала* — это процесс накопления человеческого капитала путем непосредственной передачи профессиональных знаний и навыков сотрудникам организации с целью заполнения разрыва (восполнения дефицита) между имеющимися у них знаниями и навыками и теми знаниями и навыками, которыми они должны обладать согласно требованиям предполагаемой работы в настоящий момент, в ближайшем будущем или для освоения выполнения другой (новой) работы (рис. 19)

В зависимости от характера разрыва в знаниях и навыках работника программы поддержки накопления человеческого капитала могут быть классифицированы следующим образом:

- *подготовка* как процесс заполнения разрыва между имеющимися знаниями и навыками сотрудника и теми знаниями и навыками, которые ему необходимы для выполнения предполагаемой работы в настоящее время;
- *повышение квалификации* как процесс заполнения разрыва между имеющимися навыками и знаниями работника и теми зна-

ниями, которыми он должен обладать для выполнения работы в будущем;

- *переподготовка* как процесс заполнения разрыва между имеющимися знаниями и навыками работника и навыками, которые ему потребуются для выполнения новой работы.

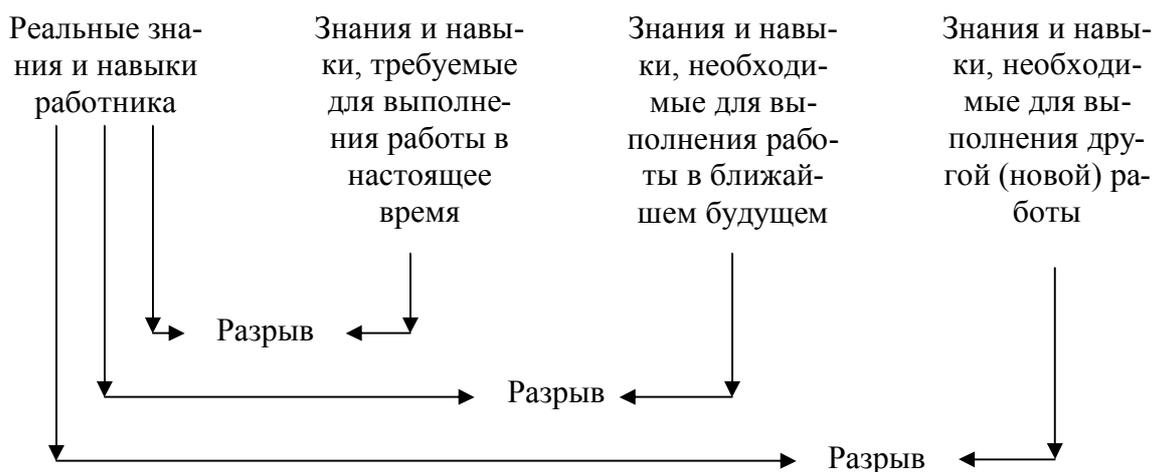


Рис. 19. Возможные «разрывы» в знаниях и навыках персонала, проявляющиеся в ходе выполнения работы

## Определение потребности в обучении персонала организации

Условиями эффективности обучения персонала организации являются: *во-первых*, осознание работником необходимости обучения, восприятие цели обучения как своей собственной; *во-вторых*, нацеленность учебного процесса достижение заранее определенных конкретных результатов труда всеми участниками обучения; *в-третьих*, ориентированность не столько на возможности и накопленный опыт в организации процесса обучения персонала, только на существующую потребность работников в обновлении своих знаний, т.е. обеспечение приоритетности (первичности) планов потребности в обучении персонала и вторичности планов возможностей учебных центров в удовлетворении этих потребностей.

В современных организациях обучение представляет собой непрерывный процесс, включающий несколько этапов (рис. 20).

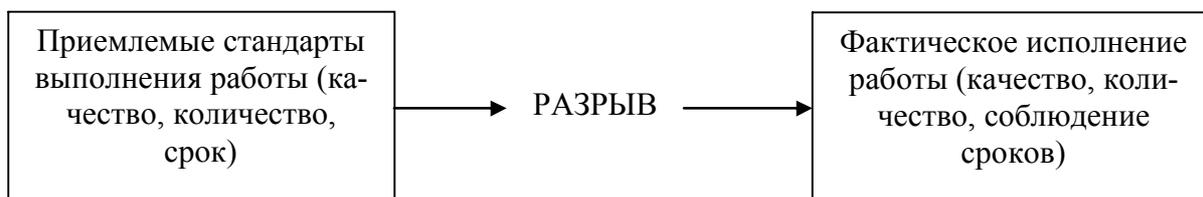


*Рис..20. Модель непрерывного процесса обучения*

Процесс обучения персонала начинается с *определения потребности организации в обучении сотрудников*. Потребность организации в обучении персонала формируется на четырех уровнях: на уровне работы (Рис. 21) отдельного сотрудника (рис. 22), подразделения (рис. 23) и организации в целом (рис. 24).

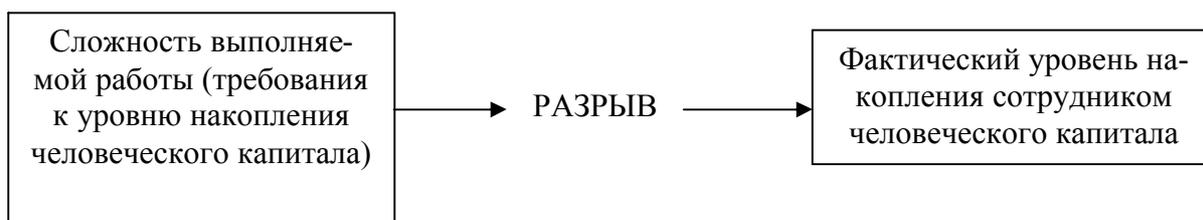
Характер и содержание потребности в обучении *на уровне работы* целесообразно определять *методом анализа исполнения работы*. Анализ исполнения работы позволяет оценить несоответствие между приемлемыми стандартами (качеством, количеством, соблюдением сроков) исполнения работы и соответствующими фактическими стандартами, а также определить причины этого несоответствия.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ



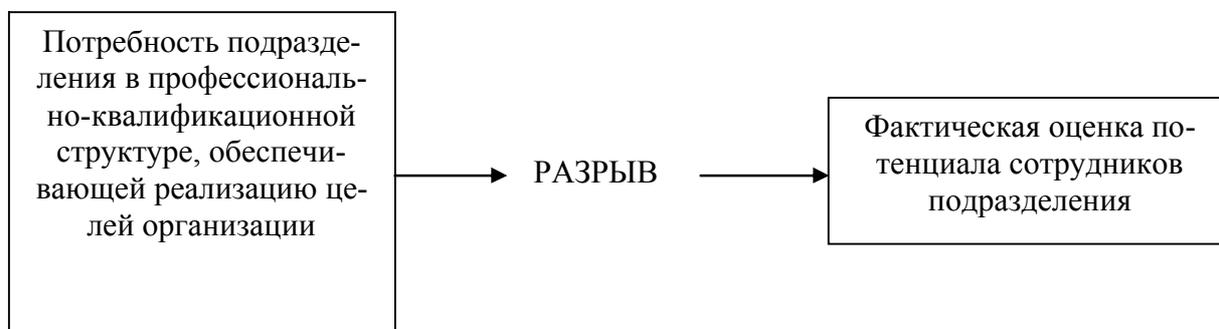
*Рис. 21. Определение потребности в обучении персонала на уровне работы*

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ



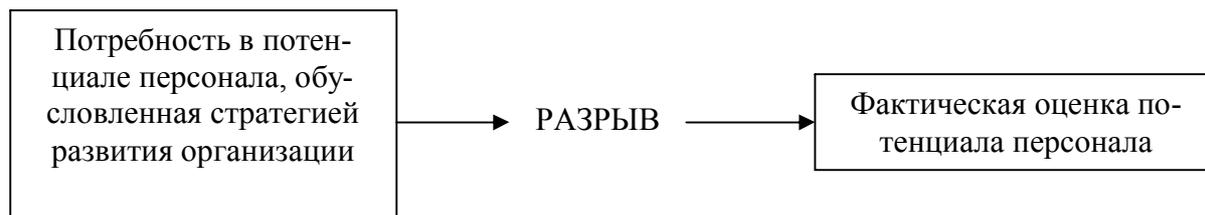
*Рис. 22. Определение потребности в обучении персонала на уровне конкретного сотрудника*

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ



*Рис. 23. Определение потребности, в обучении персонала на уровне подразделения организации*

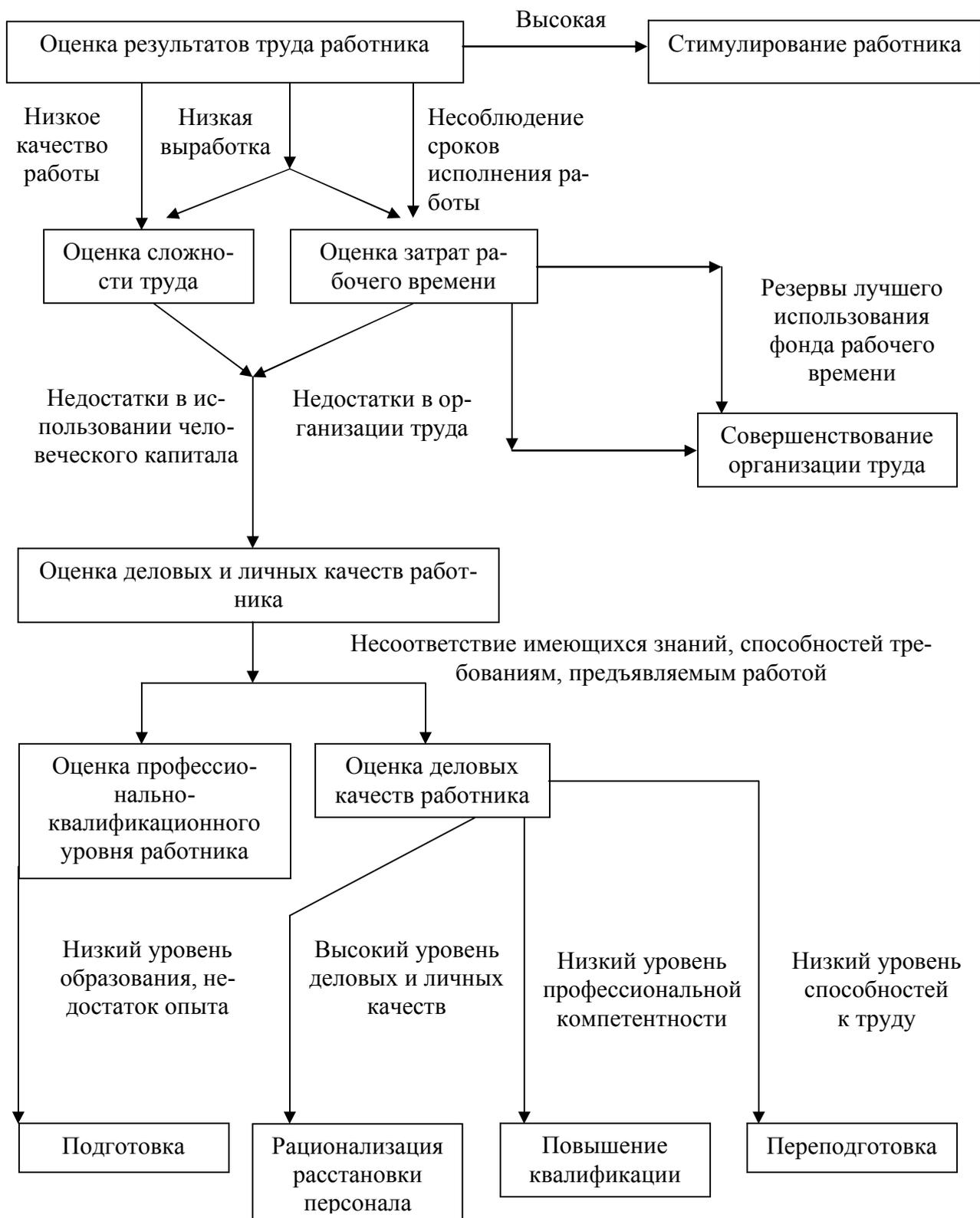
## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ



*Рис. 24. Определение потребности в обучении персонала на уровне организации*

Для сотрудника	Для непосредственного руководителя	Для кадровой службы
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Возможность узнать мнение руководителя об эффективности своей работы;</li> <li>— Возможность добиться признания своих успехов;</li> <li>— Возможность обсудить проблемы эффективной работы;</li> <li>— Возможность обсудить профессиональные ожидания, получить совет (рекомендации) по работе;</li> <li>— Возможность сообщить об интересах собственного развития.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Возможность выявить факты и причины низкой эффективности труда сотрудников;</li> <li>— Возможность узнать мнение сотрудников об их работе и факторах, влияющих на эффективность и мотивацию их труда;</li> <li>— Возможность довести до сотрудников мнение об эффективности их труда;</li> <li>— Возможность улучшить рабочие отношения в коллективе;</li> <li>— Возможность определить потенциал персонала, выявить потребности в развитии сотрудников.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Возможность обеспечить последовательный, организованный подход к измерению и оценке потенциала персонала, обоснованность решений о продвижении сотрудников;</li> <li>— Возможность усилить мотивированность сотрудников и их преданность к организации;</li> <li>— Возможность обеспечить плавность в замещении вакансий;</li> <li>— Возможность выявить потребности персонала в развитии с учетом стратегии развития организации.</li> </ul>

*Рис. 25. Роль системы оценки персонала в определении потребности в обучении*



*Рис. 26. Алгоритм определения потребностей, в обучении персонала на уровне работника*

Оценка профессионально-квалификационного уровня работника в формализованном виде может быть представлена следующим образом:

$$k' = \frac{O + S + R}{a_{\max}},$$

где  $O$  — оценка уровня образования (I, II, III);

$S$  — оценка стажа работы по специальности;

$R$  — оценка рационализаторской, изобретательской и публицистической деятельности (оценка одного изобретательского продукта деятельности равняется 0,1; одного рационализаторского предложения — 0,2; одной публикации — 0,3);

$a_{\max}$  — постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок по образованию, стажу, указанным видам деятельности.

Следовательно, чем ближе оценка к единице, тем меньше разрыв между наличными профессиональными знаниями и знаниями, требуемыми для эффективного исполнения работы. Чем ближе этот показатель к нулю, тем больше потребность в общем и специальном обучении.

Отбор признаков *оценки деловых качеств* производится с учетом конкретизированных требований к деловым качествам работников, изложенных в «Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов, служащих»<sup>42</sup>, а также в разрабатываемых в организации должностных инструкциях. Типовыми признаками оценки деловых качеств следует считать компетентность, способность четко организовывать и планировать свой труд, сознание ответственности за выполняемую работу, самостоятельность и инициативу, способность осваивать новые методы и использовать их в работе, работоспособность, способность поддерживать контакты с другими работниками.

Оценка аттестуемому работнику устанавливается по каждому признаку в соответствии с характеристикой уровня оценки. В формализованном виде эта оценка может быть представлена так:

---

<sup>42</sup> Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов, служащих. Выпуск 1. Общеотраслевые характеристики должностей руководителей, специалистов и служащих. — М., 1986; Тарифно-квалификационные характеристики общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих. — М., 1996; Тарифно-квалификационные характеристики по должностям служащих — М., 1997

$$l' = \frac{\left( \sum_{i=1}^n a_{ij} \cdot x_i \right)}{a_{\max}},$$

где  $a_{ij}$  —  $j$ -й уровень  $i$ -го признака у аттестуемого работника в соответствии с принятым методом измерения качеств;

$a_{\max}$  — постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок по всем признакам результатов труда с учетом их удельной значимости;  $i$  — порядковый номер признака результатов труда;

$x_i$  — удельная значимость  $i$ -го признака в общей оценке деловых качеств (в долях единицы);

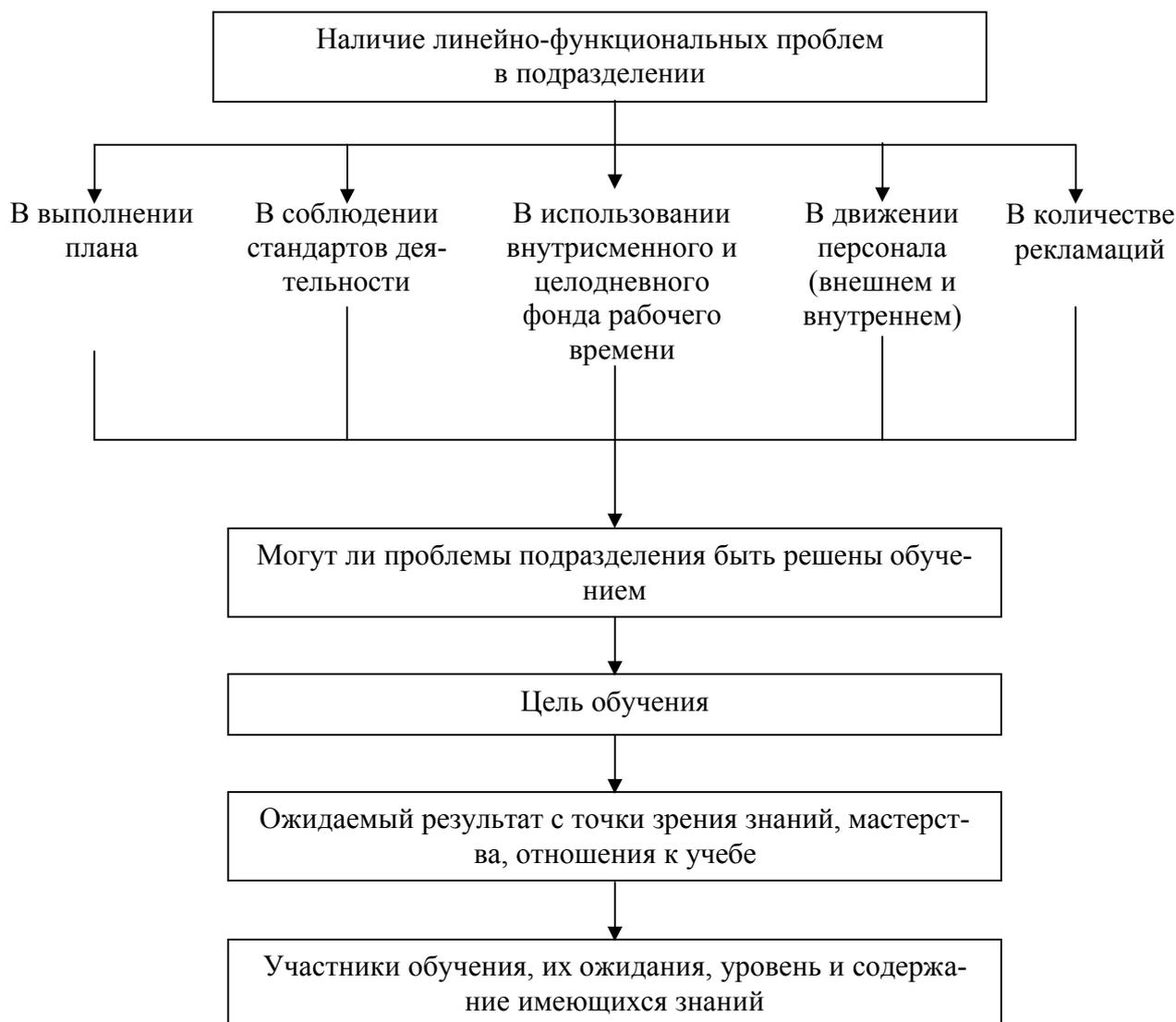
$i$  — порядковый номер признака результатов труда;

$j$  — уровень выраженности  $i$ -го признака у аттестуемого;

$n$  — число признаков.

Степень близости коэффициента  $l'$  к единице позволяет говорить о степени готовности работника к новой, более высокой должности: чем меньше разрыв между коэффициентом  $l'$  и единицей, тем выше вероятность продвижения сотрудника на более высокий уровень. И наоборот: чем больше разрыв между коэффициентом  $l'$  и единицей, тем выше потребность в обучении сотрудника. При этом направления обучения задаются по тем личным и деловым качествам, которые имеют наибольший разрыв между частными коэффициентами по отдельным качествам ( $a_{ij} \cdot x_i$ ) и единицей.

Методом определения потребности в обучении персонала *на уровне подразделения* (рис. 23) является анализ кадровых проблем в подразделении, который реализуется по алгоритму, показанному на рис. 27.



*Рис. 27 Анализ потребности в обучении персонала на уровне подразделения*

## ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

«Они думают, что мы не думаем». Эти слова, услышанные много лет назад из уст пожилого, умудренного жизненным опытом человека в адрес руководителей, я запомнил на всю жизнь. По своей сути эти нехитрые слова таят в себе глубокую мысль, как бы напоминая каждому из нас о важности учета мнения подчиненных, о ценности того, кто рядом, о его творческом человеческом начале. В современных условиях нужны не просто квалифицированные руководители, а психологически мыслящие, муд-

рые в управлении профессионалы. Сейчас, как никогда прежде, требуется выработка у руководителей знания психологических основ управления, высокой управленческой культуры. Долгое время считалось, что обучение в вузе позволяет любую профессию; любую, кроме профессии руководителя, потому что руководитель – это опыт. Но мировая практика стучалась в наши двери и ясно давала понять, что управление – это сфера деятельности, которой надо и можно учиться, как и всякой другой.

Раскаты перестроечной грозы подвели к изменению всей структуры преподаваемых дисциплин в вузах. Стремление идти в ногу с общим цивилизационным процессом, потребности изменившейся практики заставили обратить пристальное внимание, как на подготовку, так и на важную составляющую процессов управления – психологические аспекты руководства людьми.

Углубленной разработкой данных проблем занимается большое число специалистов той или иной области научного знания. Заметное место в этом процессе принадлежит психологии. В настоящее время наблюдается активизация исследовательских усилий в сфере психолого-управленческой проблематики. Знание психологических особенностей людей, всесторонний учет психологического содержания управленческой деятельности, стимулирование работников в процессе совместной деятельности, создание в организации здорового социально-психологического климата – эти и другие проблемы находятся в центре внимания психологии управления.

Прежде чем говорить о психологической стороне управления, необходимо рассмотреть, что собой представляет управление вообще, управление как социальный феномен, каков предмет науки управления, каковы основные управленческие культуры и тенденции развития управленческой мысли. Как отмечал известный русский историк С. М. Соловьев, во всякой науке есть своя обязательная таблица умножения, то есть тот минимум фундаментальных понятий и теоретических идей, без овладения которыми нельзя знать науки вообще.

Управление – это всегда руководство людьми. Каковы они – современные подчиненные, как происходит их адаптация к деятельности, каковы основные регуляторы их поведения и деятельности?

В своей деятельности руководитель воздействует не только на своих подчиненных, но и на сложные групповые явления и процессы. Вот почему он должен знать механизмы групповой динамики, феномены групповой жизнедеятельности. В любой организации неизбежны столкновения мнений, точек зрения, интересов, перерастающие порой в конфликтные ситуации. О том, как руководителю вести себя в этих условиях.

Общеизвестно, что управление – это особой сложности труд, для которого характерны дефицит времени, избыток информации, ненормированный рабочий день, постоянное давление со стороны начальства и подчиненных. В этих условиях деятельность руководителя оказывается наполненной стрессами, конфликтами, кризисами.

## **Теоретические основы психологии управления**

### *Управление как социальный феномен*

Понятие «управление» широко используется в различных науках, обозначая функцию, присущую организованным системам (биологическим, техническим, социальным, военным и др.). Существует огромное количество определений этого понятия. В самом общем виде под управлением понимается элемент, функция, обеспечивающая сохранение определенной структуры, организованных систем, поддержание режима их деятельности, реализацию их программы и целей.

В социальном управлении, в отличие от других видов, главными компонентами выступают либо люди как члены различных организаций, либо организационные подразделения в целом. Индивиды (либо самостоятельно, либо в составе социальной группы), представленные в сложной системе управленческих взаимоотношений, могут выступать субъектами и Объектами управления. Как видим, ключевыми категориями социального управления являются «организация», «субъект и объект управления».

## Об управлении почти серьезно

### *Синдром конечной остановки и его признаки*

Синдром конечной остановки (СКО) – это состояние работника, достигшего своего уровня некомпетентности в организации и осознающего, что он не может выполнять какую-либо полезную работу. Он не становится бездельником. Как правило, он по-прежнему хочет работать. Он все еще деятелен. Но из его усилий мало что полезное рождается. Рано или поздно (обычно не так уж поздно) эти работники замечают свою бесплодность и начинают страдать.

#### *Основные признаки СКО*

1. *Столообожание.* Работник с СКО начинает проявлять необычайно большую, чрезвычайно многозначительную заботу о состоянии своего стола. Эта забота может выражаться в столотигантизме (настойчивом желании обзавестись столом больших размеров, чем у сослуживцев) и столоненавистничеством (неприятности каких бы то ни было столов в своем кабинете). Последний симптом наблюдается исключительно у лиц наивысших иерархических рангов.

2. *Телефонофилия.* Иногда некомпетентность описывается ссылками на невозможность поддерживать тесную связь с коллегами и подчиненными. Чтобы поправить дело, на рабочем столе устанавливаются несколько телефонных аппаратов, селекторная связь, магнитофон, видеоманитофон и др. Постепенно развивается привычка пользоваться одновременно двумя-тремя из этих сложных приборов, что является бесспорным свидетельством стремительного развития недуга.

3. *Неравнодушие к служебным бумагам.* Обычно бывает трех видов. При папирофобии работник не может видеть ни книг, ни бумаг на рабочем столе, а в острых случаях и вообще где бы то ни было в своем кабинете. По-видимому, всякий листок напоминает ему о работе, с которой он не справляется. Работник с СКО изобретательно относится к избавлению от бумаг. Обычно используются, три вида их выброса: вниз, вверх и наружу.

*Выброс бумаги* вниз означает передачу ее подчиненному со словами: «*Не беспокойте меня такими пустяками*». Подчинен-

ного таким образом принуждают принимать решение по вопросу, выходящему за сферу его полномочий.

*Выброс вверх* означает передачу ее непосредственному начальнику со словами: «*Без вас я не могу принять решение по этому вопросу*». Выброс вверх требует изобретательности. Нужно изучить бумагу и найти в ней хоть какую-нибудь заковыку, оправдывающую передачу бумаги на более высокий уровень.

*Выброс наружу* означает создание комиссии из различных должностных лиц с тем, чтобы потом действовать в соответствии с решением комиссии.

*Папиромания* заставляет работника наваливать на рабочий стол груды совершенно не нужных ему бумаг и книг. Сознательно или бессознательно он старается скрыть свою некомпетентность, создавая впечатление, что у него столько работы, сколько выпадало еще на долю ни одного смертного.

*Архивофилия* выражается в маниакальном пристрастии к раскладыванию и упорядочению бумаг ушедшего прошлого, обычно с лютым страхом какой-нибудь документ. Он отдает все свое: прошлому и крайне неохотно поворачивается к настоящему.

4. *Самооплакивание*. Это эмоциональное, характеризующееся жалобами работника по поводу его тяжелого положения, поношением настоящего и упрямым восхвалением прошлого. Обычно отрабатывается несколько версий:

«Вот в наше время...»;

«Никто меня по-настоящему не ценит»;

«Никто мне не помогает»;

«Никто не понимает, каково мне приходится при постоянном давлении сверху и сплошной некомпетентности снизу».

5. *Заорганизованность*. Работник сверх всякой меры увлекается составлением структурно-организационных схем и вычерчиванием графиков, упорно добиваясь затем, чтобы все дела делались согласно линиям и стрелам на диаграммах, хотя это и влечет за собой срывы и потери.

6. «*Ошеломляй и властвуй*». Работник постоянно сеет неуверенность среди подчиненных, пытаясь прикрыть тем самым собственную неуверенность. Если такого рода начальнику подадут служебную записку, он, не глядя, возвращает ее со словами:

«У меня нет времени разбираться во всей этой «галиматье». Скажите мне устно, в чем там суть, да покороче». Если же подчиненный является с устным сообщением, начальник обрывает его на полуслове: «Я не буду вникать в это, пока вы не изложите суть дела на бумаге». Смелого подчиненного он подчеркнуто приструнит, робкого — потрясет ласковым панибратством.

7. *Маятниковый синдром.* У руководителя с СКО наблюдается полная неспособность принимать решения, ожидаемые от должностного лица его ранга. Он будет без конца метаться между «за» и «против», но так ни на чем и не остановится. Свое бездействие он будет оправдывать ссылками на «демократический процесс» и на «необходимость учесть отдаленные последствия». Обычно он замораживает поступающие к нему дела до тех пор, пока решение будет принято кем-нибудь другим либо отпадет сама надобность в решении.

8. *Инерция шутовства.* Привычка рассказывать анекдоты вместо того, чтобы скорее приступить к делу.

9. *Строефилия.* Речь идет о маниакальном интересе к строениям, зданиям, к их планировке, оборудованию, эксплуатации и реконструкции. И одновременно о падающем интересе к работе, которая производится внутри этих зданий.

10. *Кодофилия – знаковая и цифровая.* Выражается в маниакальном стремлении изъясняться не словами, а буквами и числами, в попытках представить пустяк как нечто важное. Руководитель с СКО часто говорит сущую ерунду, но с умным и многозначительным видом, руководствуясь при этом принципом: «Главное не *что* сказать, а *как* сказать».

11. *Многословие при скудомыслии.* Некоторые руководители, прибыв на конечную остановку, перестают думать или, по крайней мере, резко сокращают свою мыслительную деятельность. Чтобы скрыть это, они вырабатывают для себя схему универсальной беседы, то есть подбор фраз, которые звучат впечатляюще и в то же время достаточно туманно, чтобы их можно было произносить по любому поводу.

12. *Тик и дурные привычки.* Всякого рода подергивания и другие странности в поведении отличают руководителя с СКО, Сюда же относят привычки грызть ногти, барабанить пальцами или постукивать карандашом по столу, хрустеть суставами паль-

цев, вертеть в руках карандаши, ручки и скрепки, бесцельно растягивать и отпускать резинки, а также тяжело вздыхать без видимых оснований для печали.

### *Система продвижения по службе*

В феодальные времена человек довольствовался жизнью в среде, не знающей, что такое продвижение по службе. В современных иерархических системах люди перемещаются снизу вверх, чтобы заполнять вакансии, образовавшиеся по причине передвижения других на еще более высокие посты, а также вследствие отставок, выходов на пенсию, увольнений, смертей.

Система продвижения включает следующие основные виды.

*1. Продвижение по результату.* Если работа оценивается по ее соответствию поставленным и поддающимся измерению целям, то есть возможность продвигать работника согласно его заслугам в достижении этих целей. В такой ситуации компетентность определяется как выполнение работы способом, позволяющим получать искомый результат. Эта система не имеет широкого применения, поскольку поставить цели и оценить, насколько выполняемая работа служит их достижению, – задача трудная.

*2. Продвижение по усердию.* Если служащего ценят за исполнительность, аккуратность, за соблюдение правил, процедур, инструкций, за то, что он соглашается с начальником, за улыбки, обращенные к вышестоящим, и за участие в организационных интригах, значит, о нем судят по усердию. В этом случае компетентность определяется как содействие гладкому течению жизни внутри организации.

*3. Продвижение на основе предпочтительности.* Предпочтительность, играющая свою роль в служебном продвижении работников, бывает двух видов – гласная и тайная. Гласная предпочтительность означает, что всем известно, какие качества работника признаются важными. В этом случае компетентность определяется как соответствие стереотипу данной организации.

Тайная предпочтительность основана на личных привязанностях и антипатиях, на скрытых пристрастиях тех, кто стоит у власти. Могут иметь значение следующие факты: кого вы взяли в жены, где вы и с кем встречаетесь, за кого вы голосуете, что вы коллекционируете и др. Тут компетентность определяется, как

способность обнаружить и удовлетворить личные вкусы начальства.

*4.Продвижение по старшинству.* Если продвижение идет по старшинству, отличительными чертами поведения работников становятся осторожность и отсутствие предприимчивости. В организации утверждается глубоко спокойное восприятие жизни, поскольку при такой системе каждому открыт путь в главные начальники. Здесь компетентность определяется, как способность дожить до нужного срока. Система продвижения по старшинству редко используется в чистом виде.

*5.Продвижение с участием кандидата.* Часто у будущего кандидата спрашивают, что он сам думает насчет своего возвышения. Хотя решение, таким образом, принимается с его участием, все-таки назначение на новую должность вступает в силу при согласии начальства. При такой системе продвижения компетентность определяется, как способность кандидата в достаточной степени объективно оценить качество собственной работы.

### **Практические советы тем, кто хотел бы стать объектом приложения силы, тянущей вверх, или как обзавестись рукой, способной поднять вверх**

*1.Найдите покровителя.* «Никогда не действуйте Локтями, если у вас есть Рука». Покровитель (или Рука) есть лицо, возвышающееся над вами в организации и располагающее возможностью помочь вашему продвижению по службе. Иногда требуется потратить немало сил, чтобы выяснить, кто действительно обладает такой возможностью, а кто нет. Затраченные силы и время, как правило, потом окупаются.

*2.Заинтересуйте покровителя.* «Незаинтересованный покровитель покровителем не является». Позаботьтесь о том, чтобы покровитель имел какой-нибудь выигрыш в случае, если он поможет вам продвинуться в организации повыше, и обязательно что-нибудь проиграл бы, если он в такой помощи откажет.

*3.Выбирайтесь из-под застрявшего.* Если вышестоящее место занято человеком, застрявшим на нем окончательно, выберите из-под глыбы застрявшего чиновника и с помощью Руки устремитесь в другой, свободный для движения и обходящий

вышестоящее место канал. Прежде чем предпринимать какие-то действия с помощью Руки, обязательно удостоверьтесь, что чиновник над вами действительно застрял.

4. *Проявляйте гибкость.* «Нет лучше покровителя, чем новый покровитель». Покровитель может сделать для вас не более того, что он может. В дальнейшем, чтобы возвышать вас, ему придется самому забираться повыше. Значит, если данный покровитель не поднимается на более высокий пост, дальнейшее использование Руки предполагает необходимость найти другого покровителя, способного двигаться выше.

5. *Имейте побольше покровителей.* «Общая тяговая сила нескольких покровителей равна сумме их индивидуальных сил, помноженной на число покровителей» (Теорема Халла). Эффект умножения создается тем, что покровители общаются между собой и, вспоминая вас в своих разговорах, постоянно укрепляют друг друга во мнении о ваших высоких достоинствах и в желании вам посодействовать. При наличии одного единственного покровителя вы лишаетесь этого преимущества.

### Десять правил Спарка для руководителя проекта

*ПИТЕР Л.Дж. Принцип Питера, или Почему дела идут кривь и вкось: пер. с англ. Сост. Предисл. и пер. Л.В.Степанова. — М., 1990. С. 121 — 153*

1. Стремитесь выглядеть возможно более значительным.
2. Стремитесь к тому, чтобы вас видели в обществе значительных людей.
3. Говорите уверенно и опирайтесь лишь на очевидные факты.
4. Не вступайте в спор. А если уж попали в трудное положение, то задавайте совершенно не относящиеся к делу вопросы и, пока ваш оппонент пытается сообразить, что происходит, быстро меняйте предмет разговора!
5. Внимательно слушайте, когда другие обсуждают проблему. Это даст вам возможность придраться к какому-нибудь банальному утверждению и уничтожить соперника.

6. Если подчиненный задает вам вопрос по существу, устаньте на него, как на сумасшедшего. Когда он отведет взгляд, задайте ему его же вопрос.

7. Получайте на здоровье щедрые ассигнования, но не предавайте их гласности.

8. Выйдя из кабинета, всегда шагайте так, будто вы очень спешите. Это избавит вас от вопросов подчиненных и начальства.

9. Держите закрытой дверь кабинета. Это затруднит проникновение к вам посетителей и создаст у них впечатление, что у вас вечно проходят важные совещания.

10. Все приказы отдавайте устно. Не оставляйте записей и документов, которые могут обернуться против вас.

### **Типология современных американских менеджеров**

В настоящее время на руководящие должности в наиболее развитых компаниях США выдвигаются менеджеры нового типа. Их основной особенностью является стремление к наилучшей организации работы подчиненных. В отличие от управляющих 60-70-х годов, озабоченных собственной безопасностью и благополучием, новые менеджеры стремятся сократить количество направленных на эти цели организационных мероприятий и чаще рискуют.

Проведенные исследования современной американской корпоративной культуры показали, что в ней имеются четыре основных типа менеджеров.

*Первый тип – «мастера».* Это люди, которые придерживаются традиционной системы ценностей, включая рабочую этику и уважение к другим людям.

Окружающие оцениваются ими преимущественно с точки зрения того, насколько они творчески относятся к своим обязанностям. Эти люди, однако, бывают настолько поглощены предметом собственных творческих изысканий, что оказываются не в состоянии управлять сложными и изменчивыми организационными системами.

*Второй тип – «борцы с джунглями».* Это люди, которые страстно стремятся к власти. Они воспринимают себя и окружающих как живущих в «человеческих джунглях», где каждый

стремится съесть другого. Их интеллектуальные и другие психические ресурсы направлены преимущественно на обеспечение собственной безопасности и благополучия. Коллег по работе они обычно рассматривают как конкурентов или врагов, а подчиненных — как средство в борьбе за власть.

Среди них, в свою очередь, выделяются два подтипа: «львы» и «лисы». «Львы» — это победители, которые добились успеха и строят «свою империю». «Лисы», устроив свои гнезда в корпоративной организации, продолжают ловко и расчетливо продвигаться дальше. За счет предприимчивости им удается быстро подняться по служебной лестнице. Однако их планы обычно, в конце концов, рушатся в результате ответных действий тех, кого они обманули или использовали в корыстных целях.

*Третий тип* — «люди компании». Они идентифицируют себя с организацией, к которой принадлежат. Если они психологически слабы, то стремятся подчинить себя другим и скорее добиться безопасности, нежели успехов. Будучи же волевыми и достаточно сильными, они стремятся к признанию со стороны окружающих, к повышению степени сплоченности корпорации. Наиболее творческие из них создают в компании атмосферу сотрудничества и дружелюбия, однако оказываются не в состоянии успешно устраивать дела в условиях сильной конкуренции.

*Четвертый тип* — «игроки». Они рассматривают деловую жизнь вообще и свою работу в частности, как своеобразную игру, любят рисковать, но с расчетом, и часто увлекаются новшествами. В отличие от «борцов с джунглями» они стремятся не к созданию собственной «империи», а к удовлетворению от победы самой по себе. Их главная забота — приобрести известность победителей.

Среди современных американских менеджеров наиболее широко представлен именно последний тип. Однако у руководителей, занимающих наиболее высокие посты, вместе с чертами «игроков» присутствуют характеристики «людей компании». Они ведут игру, в основном, в интересах компании, идентифицируя себя с ней. Стимулируя интерес к работе у своих подчиненных, они поощряют тех из них, которые способствуют успехам корпорации, и наказывают тех, кто препятствует им.

По мере продвижения вверх по служебной лестнице их собственные интеллектуальные способности совершенствуются, а черты характера приобретают такую психологическую структуру, в которой способны сочетаться очень разные, порой даже противоположные черты: стремление к сотрудничеству и конкуренции, лаконичность стиля руководства и нетерпимость к бюрократизму, склонность к риску и трезвый расчет и др.

### **Признаки слабого руководителя**

*ЩЕКИН Г.В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию: Научно-практическое пособие. — Киев, 1994. С. 71-73*

1. Всегда сталкивается с непредвиденными обстоятельствами, так как не способен их предугадать.

2. Убежден, что знает дело и умеет его делать лучше всех, потому все старается сделать сам.

3. Принимает посетителей, держа в одной руке телефонную трубку, а другой подписывая документ, и в то же самое время консультирует работника.

4. Его письменный стол всегда загружен бумагами. Причем совершенно непонятно, какие из них важные, какие срочные, а какие просто не нужны.

5. Работает даже по ночам.

6. Всегда ходит с портфелем или папкой, в которых носит непрочитанные бумаги (с работы домой и обратно).

7. Никогда ничего не решает до конца, бремя нерешенных вопросов ложится на его плечи, давит на психику.

8. Старается принять наилучшее решение вместо того, чтобы принять выполнимое.

9. Фамильярен с подчиненными. Старается приобрести репутацию «хорошего парня».

10. Готов к любому компромиссу и в то же время ищет «козлов отпущения».

11. Работает по принципу «открытых дверей», к нему в кабинет идет кто хочет и когда хочет.

## **Восемь типичных ошибок менеджеров (по Э. Шварцу и А. Маккензи)**

*ЩЕКИН Г.В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию. Научно-практическое пособие. – Киев, 1994. С. 78 - 79*

1. Оставляя двери кабинета открытыми в надежде улучшить общение с сотрудниками, менеджеры, как правило, достигают обратного результата. Их часто отвлекают от решения наиболее насущных задач.

2. Зачастую менеджеры не планируют свою деятельность, потому что на это им не хватает времени. Они не понимают, что именно эффективное планирование экономит время, позволяя получать лучшие результаты.

3. Менеджеры склонны реагировать на спешные, а не на важные дела. Следовательно, они пренебрегают приоритетами, порождая авралы на будущее.

4. Ожидая опоздавших и не открывая совещание, менеджеры наказывают пришедших вовремя и поощряют тех, кто опоздал. Не исключено, что пришедшие сегодня вовремя в следующий раз опоздают, а опоздавшие придут еще позднее.

5. Менеджеры не склонны передоверять свои полномочия и ответственность неопытным подчиненным. Но ведь подчиненные могут заслужить доверие руководителя, только набираясь опыта, а это возможно лишь при самостоятельном выполнении ответственных заданий.

6. Менеджеры оставляют бумаги на своих столах, чтобы не забыть о них. Потом бумаги либо теряются, либо перестают привлекать внимание и лишь мешают работе, которую нужно делать в данный момент.

7. Чем дольше менеджер задерживается на работе, тем больше он устает и тем больше у него появляется дел, которые надо еще выполнять. В результате приходится задерживаться еще дольше.

8. Менеджеры обычно смешивают понятия эффективности и оперативности. Их больше заботит правильное выполнение ра-

боты, чем выполнение правильной работы.

### **Скажите, кто ваш шеф, и... Вы узнаете, как это на вас отразится**

*ЩЕКИН Г В Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию. Научно-практическое пособие. — Киев, 1994. С. 149 — 150*

Вы знаете, к какому типу шефов относится ваш шеф? Вам непременно следует это знать, ведь в немалой степени от этого зависит ваше продвижение по службе. Немецкий психолог М. Эйхбергер дает рекомендации по обращению с начальником:

узнайте, к какому типу шефов относится ваш собственный. Хотя бы приблизительно вы сможете отнести своего шефа к одной из шести групп: «патриарх», «старшая сестра», «деспот», «железная леди», «дилетант», «боец-одиночка»;

изберите правильные формы общения с шефом. Как обратить его внимание на ваши сильные стороны? Каким может быть спор с ним? Что может обидеть его?

Предлагаем вашему вниманию типологию шефов и советы по правильному обращению с ними.

1. «ДЕСПОТ». Он характеризуется «умением» компрометировать своих подчиненных перед большим собранием. Как правило, за его авторитарным стилем кроется одиночество, комплекс собственной неполноценности или чрезмерная требовательность. Свои недостатки он тщательно маскирует преувеличенной строгостью. Существуют две возможности сотрудничества с таким шефом без вреда для собственного здоровья: спастись от него бегством или не пропускать через сердце его едкие замечания.

*На что обратить внимание?* Помните, что вы имеете дело со слабой, неуверенной в себе личностью. Избегайте провокаторских высказываний типа «Руководить может не каждый». Даже если вам будет нелегко, постарайтесь, чтобы ваш противник почувствовал, что он «король» в ваших глазах.

*Что обижает шефа?* Ваше «все лучше знание». Высказывания, подобные: «А я все же прав», могут вывести его из себя.

*Как привлечь его внимание к своим способностям?* Это не так-то просто. Лучший выход – оригинальные собственные действия.

*Как отстоять свои идеи и интересы?* Деловой аргументацией. Если в ответ на вас накричат или оскорбят – ни в коем случае не показывайте своих обиженных чувств. Давший волю слезам – проигрывает.

2. «ПАТРИАРХ». «Патриарх» твердо уверен в том, что только он один знает, что хорошо для фирмы. От своих подчиненных он ожидает беспрекословного принятия предложенного им направления. Несмотря на авторитарный стиль руководства, шеф пользуется признанием и даже любовью в коллективе. Его ценят за профессиональную компетенцию и заботу. «Патриарх» знает о проблемах своих сотрудников, принимая участие в их решении советом и делом.

*На что обратить внимание?* Вы польстите отеческому инстинкту шефа и его 1«эго», вбежав, задыхаясь, в открытую дверь его кабинета и спросив совета по какому-либо важному для вас вопросу.

*Что обижает шефа?* Ваши действия по собственному усмотрению, без предварительного совета с ним.

*Как привлечь его внимание к своим способностям?* Добиваясь большего, чем вам положено на профессиональном поприще. Предложите свои услуги в составлении документов вместо того, чтобы ждать диктовки. Проект документа оставьте шефу на рассмотрение. Освободив шефа от этого дела, вы все же не перешагнете через его «Я».

*Как отстоять свои идеи и интересы?* Шеф «патриарх» верит только в свои идеи. Ваши идеи увидят свет, только если вы будете играть роль его разумного ученика. Представьте собственные идеи как логическое развитие его мысли.

3. «БОЕЦ – ОДИНОЧКА». Этот шеф отгораживается от окружающих плотной завесой. Он неохотно и крайне экономно выдает любую, даже нужную информацию, иногда довольно противоречивую.

*На что обратить внимание?* Часто этот шеф бывает экспертом в своей отрасли. Но его не радует необходимость создавать внутри предприятия структуры коммуникации и позволять им обслуживать себя. «Боец-одиночка» укрепляет свой письменный стол «рвом противотанковых траншей», строгой секретаршей и дубовыми дверями кабинета. Поэтому не стоит его беспокоить по каждой мелочи. Объяснения, предоставленные ему через секретаршу в письменном виде, будут эффективнее часовой беседы с ним. Если же контакта «за глаза» не хватит для урегулирования проблемы, уточните у секретарши удобное для шефа время для личной беседы.

*Что обижает шефа?* Постоянное навязывание беседы и слишком длинные переговоры. Высказывания вслух о «его невозможных методах руководства».

*Как привлечь его внимание к своим способностям?* Усердной работой, но без внешних проявлений радости по поводу успеха. На одном из редких личных собеседований сдержанно напомните шефу о достигнутом вами успехе, спросив его: «Как вам понравилась распродажа, которую я организовал?» или «Что вы думаете относительно моего доклада?»

*Как отстоять свои идеи и интересы?* Представляя свои хорошо продуманные и точно сформулированные предложения. Покажите себя человеком, занимающимся в настоящее время большой работой»

4. «ЖЕЛЕЗНАЯ ЛЕДИ». Она холодна, авторитарна, самоуверенна и хорошо знает о своей силе. Она в совершенстве владеет правилами интриг и козней, отвергая дискуссии и совещания как неэффективное и отнимающее время средство. Кто не приносит ожидаемого успеха, получает от нее выговор.

*На что обратить внимание?* «Железная леди» ожидает от своего окружения дисциплины и лояльности. Будучи женщиной-руководителем, она считает, что управлять коллективом сможет только с помощью жестокости и неуступчивости.

*Что обижает шефа?* Отказ следовать ее приказам. Кто халтурит, надеясь на женское снисхождение, бросает себя в омут. Штрафников наказывают на полную катушку.

*Как привлечь ее внимание к своим проблемам?* Только производственными успехами. Честолюбие и профессионализм им-

понируют «железной леди». Если вы посещаете курсы иностранных языков или бухгалтерского учета, покажите начальнице соответствующее удостоверение.

*Как отстоять свои интересы и идеи?* Будьте максимально самоуверенны. Если шеф выдвинул против вас несправедливое обвинение, деловым тоном незамедлительно опровергните его. Ни в коем случае не пускайтесь в полемику. Дайте почувствовать «железной леди», что вы стоите за ее спиной, не ограниченные никакими рамками и уверенные в своем профессионализме.

5. «**СТАРШАЯ СЕСТРА**». Она практикует повсеместно цитируемый «женский стиль руководства». Обожает дискуссии и коллективную работу. Будучи сама сильной личностью, она любит, чтобы рядом с ней работали такие же коллеги.

*На что обратить внимание?* Для «старшей сестры» важна не только деловая, но и социальная компетенция. Она ценит в своих сотрудниках чувство единой команды.

*Что обижает шефа?* Интриги сотрудников, отлынивание от работы в коллективе, равно как и перекладывание ответственности на плечи другого, способного довести «старшую сестру» до белого каления.

*Как привлечь ее внимание к своим способностям?* На общих собраниях коллектива, совещаниях выдвигайте и совершенствуйте интересные идеи и предложения. Расскажите о том, как вам удалось повысить производительность, приобрести нового постоянного клиента для фирмы или самому починить компьютер.

*Как отстоять свои интересы и идеи?* Дискуссии и деловые совещания служат для «старшей сестры» движущей силой команды. Найдите лучшие аргументы. Критику в адрес своей работы никогда не воспринимайте как критику собственной личности. «Старшая сестра» считает обычным делом говорить о слабых сторонах своих подчиненных, не имея в виду их личные качества и не желая никого обидеть.

6. «**ДИЛЕТАНТ**». Ему удалось занять место не благодаря своим профессиональным качествам, а с помощью хороших отношений. Поэтому внутри коллектива слабые стороны шефа вскоре становятся достоянием общественности, а параллельно с ним появляются и неофициальные руководители. Если вы в подчинении или даже заместитель «дилетанта», помните, что распо-

лагаете огромными возможностями доказать собственную способность руководить. Но, все же, сотрудничество с «дилетантом» на поверку оказывается чрезвычайно сложным делом. Будучи профессионально некомпетентным, «дилетант» не упустит возможности возвыситься за счет даже небольшой ошибки своего подчиненного, и спустя годы будет вспоминать о ней.

*На что обратить внимание?* Относительно легким оказывается только случай, если «дилетант» хорошо знает о своей не состоятельности, позволяя вам действовать на свой страх и риск. Намного хуже, если шеф не сознается в отсутствии необходимой компетентности, пытаясь прикрыть ее авторитарным стилем руководства и неприглядными поступками. В этом случае вам придется защищаться. Поэтому заранее постарайтесь найти себе союзников среди коллег.

*Что обижает шефа?* Вы открыто пытаетесь соперничать с ним. Это воспринимается как объявление войны, что влечет за собой соответствующие санкции. Жалобы в вышестоящие инстанции обычно не помогают, ведь именно наверху в свое время помогли «дилетанту» занять место и теперь не хотят признать его некомпетентность и свое ошибочное решение.

*Как обратить его внимание на свои собственные способности?* Никак, он ровным счетом ничего не понимает.

*Как отстоять собственные идеи и интересы?* Сохраняя лояльность. До тех пор, пока шеф-«дилетант» видит в вас своего союзника, у вас будут развязаны руки.

### **Факторы эффективного взаимодействия руководителя с подчиненными**

**УВАЖЕНИЕ.** Работник начинает уважать руководителя в тот момент, когда почувствует уважение к себе, исходящее от руководителя. Проявляйте заботу о подчиненном как о личности, и он всегда поможет вам в трудной ситуации.

**ДОВЕРИЕ.** Работник ждет вашей поддержки и доверия. Окажите – их доверие возрастает, если ваши действия способствуют продвижению работников. Доверие исчезает, если поддерживаете рост некомпетентных людей.

**ОБУЧЕНИЕ.** Эффективность руководителя связана с тем, чему у него можно научиться. Поэтому нужно превосходить под-

чиненных, нужно уметь выступать в роли учителя. Руководитель не учит, у него учатся.

### **Кодекс поведения по отношению к подчиненным**

*ЩЕКИН Г.В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию: Научно-практическое пособие. – Киев, 1994. С. 78*

1. *Уважай их.* Можешь быть требовательным, жестким, но обязательно справедливым и уважающим личность подчиненных. Если ты уважаешь людей, они простят твою требовательность.

2. *Признай их индивидуальную неповторимость.* Подчиненные (впрочем, как и все люди) любят, чтобы их индивидуальная неповторимость была отмечена.

3. *Замечай любой положительный сдвиг в работе или поведении и давай им знать об этом.* Это называется управлять людьми по их положительным отклонениям. Простое «спасибо», сказанное вовремя, в подходящей обстановке, иногда значит больше, чем ценный подарок.

4. *Ругай наедине, хвали при всех.* Не бойся, перехвалить, бойся переругать. Без нужды не критикуй. Критика – средство, а не цель.

5. *Предоставь им соответствующую самостоятельность, свободу и полномочия.* Свобода и доверие окрыляют даже тех, кто не умеет летать. Кроме того, не позволяет указать на чаще всего называемую причину неудачи.

6. *Обеспечь подчиненных всем необходимым для деятельности, но не делай работу за них.* Показать голодному человеку, как пользоваться удочкой, лучше, чем дать ему рыбу.

7. *Вместо борьбы с тем, что раздражает в подчиненных, подумай, как можно это использовать в своих целях на общее дело.* Если нельзя что-либо запретить, значит, нужно попытаться это использовать.

8. *Если чувствуешь, что не прав, не бойся пойти на компромисс, уступки, извинения.* На это способны зрелые и сильные

личности. Но сделай это быстро, решительно, уверенным тоном и не в конце разговора.

### **Как стать оратором: советы руководителю**

1. *Практика, практика и еще раз практика.* Как уверенно плавать можно научиться только на глубине, так и ораторские навыки можно приобрести **только** на трибуне перед аудиторией. Никакие книжные знания не помогут, если не применять их на практике. Поэтому наш совет: выступайте всегда, когда можно обратить на себя внимание. Скоро вас уже будут просить взять слово.

2. *Важна и форма выступления.* Даже самые ценные мысли могут быть бесполезно утеряны, если они не облечены в действенную словесную форму. Поэтому вы должны пополнять словарный запас и время от времени освежать в памяти важнейшие правила грамматики. Чаще обращайтесь к работам мастеров слова.

Используйте больше глаголов и меньше прилагательных. Их надо употреблять только тогда, когда необходимо подчеркнуть какие-то особые свойства. В качестве «украшения» они утяжеляют речь.

3. *Краткость — сестра таланта.* Отдавайте предпочтение коротким предложениям. Придерживайтесь древнего правила, которое гласит, что каждая новая мысль требует нового предложения. Кроме того, длинные высказывания малоубедительны.

4. *Нужен центральный тезис и план.* Придумайте для вашего выступления заголовки или тезис, который бы выражал то, что вы собираетесь сказать. Не всегда нужно его произносить, но он будет как бы направлять ваше выступление. Все, что вы говорите, должно быть ориентировано на этот тезис. Будьте осторожны при отклонении от главной темы и при изложении деталей, если это может нанести ущерб основной мысли.

Речь должна быть разбита на части. Старая школьная премудрость о разделении на вступление, основную часть и заключение — это уже кое-что, хотя и этого недостаточно.

Успех речи зависит от вступления. Начало вашего выступления должно заинтересовать слушателей и настроить на внима-

ние. Полагается коротко сообщить, для чего и в каком контексте вы будете делать сообщение.

Не начинайте с доисторических времен. Вы должны в основной части кратко обрисовать истоки обсуждаемой проблематики, в каком состоянии она находится в настоящее время и каковы ваши предложения.

Плохой конец испортил не одну хорошую речь. Поэтому обратите особое внимание на заключение. При подготовке выступления этому надо посвятить большую часть труда и времени.

*5. Нужны примеры, сравнения и доказательства.* Хорошая речь содержит много интересных примеров, особенно когда вы обращаетесь не только к специалистам. Если неспециалисты составляют большую часть аудитории, то, кроме примеров, вы должны еще добавить и сравнения.

Хорошие ораторы не скупятся на подтверждение того, о чем они говорят. Лучшие доказательства основаны на проверенных данных (результатах измерений или вычислений).

*6. Особенности речи выступающего.* Произносить выступление следует в размеренном темпе. Говорить надо достаточно громко, но не переходить на крик, особое значение имеют паузы, которые должны чет-ко отделять предложения и в еще большей мере абзацы. Следует также модулировать голос, придать ему оживленность, чтобы ваша речь не звучала монотонно. Оратор, который ловит ртом воздух, выглядит комично. Важная основа ораторского искусства – тренировка дыхания.

*7. Внешний вид и поведение оратора.* Внешний вид подразумевает аккуратность, отказ от броских вещей (блестящих пуговиц, ярких украшений, торчащих из нагрудных карманов авторучек) и, наконец, манеру держаться. Не стойте неподвижно, помогайте себе жестами. То же самое относится к живой мимике. Застывшее или окаменевшее лицо оратора не внушает доверия и оставляет впечатление напряженности.

### **Если вам мешают выступать...**

Выступающий всегда должен рассчитывать на то, что его будут перебивать. Речь идет, прежде всего, о нелюбезных замечаниях, цель которых — затруднить выступление. Не следу-

ет говорить, например: «Если вы думаете меня перебить...» – тут же крикнут: «Уже перебил». И весь зал грохнет смехом. В любом случае не следует, однако, позволять выводить себя из равновесия.

1. *Ответить так, чтобы поставить спрашивающего в тупик.*
2. *Повторить вопрос или отрицательное замечание, как бы преподнося его слушателям для оценки.*
3. *Спросить точные данные.*
4. *Использовать метод «да, но...».*
5. *Провокационные замечания нейтрализовать*
6. *Применять отвлекающие приемы.*
7. *Обратиться к благородству присутствующих*
8. *Попросить спрашивающего подождать, спокойно ответить, что именно эта тема будет затронута в дальнейшем.*
9. *Избегать высказываний типа «не мешайте», «я вас предупреждаю». Лучше всего сказать: «Благодарю за вопрос».*
10. *Если ответ был шутливым, следует тут же перейти на серьезный тон.*

## **Стань деловым человеком или как организовать свое время**

*Управление персоналом организации:  
Учебник / Под ред. АЛ. Кибанова. – М,  
1997. С. 306 - 307*

Почему самые занятые люди успевают сделать все намеченное, а нас с вами затягивает тряпина полузавершенных дел? Почему так происходит? Обратимся к мнению людей, которых считают «собранными». Они единодушно указывают нам на четыре основные причины:

- \* *нам не удастся правильно определить приоритеты;*
- \* *мы тратим массу времени на совершенно ненужные вещи;*
- \* *мы берем на себя больше, чем можем сделать;*
- \* *мы пытаемся во всем, чем занимаемся, добиться полного совершенства.*

## Стол как зеркало души руководителя

Письменный стол зачастую может рассказать о руководителе больше, чем все высказывания коллег по работе вместе взятые.

### Контроль необходим потому, что:

1. *Исчезает неопределенность.* Никакие тщательно разработанные планы и программы не смогут учесть все что нужно. Контроль нужен для того, чтобы корректировать деятельность твоей фирмы и устранять неопределенность.

2. *Надо предвидеть кризисную ситуацию.* Ошибки и проблемы, возникающие в работе, переплетаются, если их вовремя не исправить. С помощью контроля можно фиксировать ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации. (Если ты неверно застегнул верхнюю пуговицу пиджака, то неверно будут застегнуты и все остальные.).

3. *Полезно фиксировать успех.* Контроль выявляет не только ошибки, но и успех. Он помогает определить, какие именно направления деятельности наиболее эффективны.

### Контрольный «трезубец»

#### \* Предварительный контроль

Ведется до начала работы. Это – договоры, сертификаты, стандарты, должностные инструкции, служебные правила всякого рода. Предварительно контролируются ресурсы — человеческие, материальные, финансовые...

#### \* Текущий контроль

Измеряются фактические результаты работы, идет информация, работает обратная связь с исполнителями, корректируются отклонения.

#### \* Заключительный контроль

Фиксируются итоговые результаты, оцениваются движение к цели и отклонения, определяются санкции (вознаграждение или наказание), делается анализ для предотвращения ошибок в будущем, обеспечивается мотивация исполнителей на будущее.

## Палитра критики подчиненного

*Подбадривающая критика:* «Ничего. Сейчас не получилось. В следующий раз сделаете лучше».

*Упрекающая:* «Ну что же вы? Я на вас так рассчитывал!.. Я был о вас гораздо более высокого мнения».

*Обнадеживающая:* «Надеюсь, что следующее задание будет вполне вам посильно».

*Критика-аналогия:* «Раньше, когда я был таким, как вы, я допустил точно такую же ошибку. Ну и попало же мне тогда от моего начальника!»

*Критика-похвала:* «Работа сделана хорошо. Но для другой цели».

*Безличная критика:* «В нашем коллективе есть работники, которые не справляются со своими обязанностями».

*Критика-озабоченность:* «Я очень переживаю, потому что дело идет не так, как хотелось бы».

*Критика-сопереживание:* «Я очень сожалею, но должен заметить...»

*Критика-удивление:* «Как? Неужели вы не сделали эту работу?! Не ожидал...»

*Критика-ирония:* «Делали, делали работу и... сделали».

*Критика-намек:* «Я знал одного человека, который поступил точно так же, как вы».

*Критика-смягчение:* «Наверное, в том, что произошло, виноваты не только вы».

*Конструктивная:* «Работа выполнена неправильно. Что собираетесь теперь предпринять?»

Все эти формы критики хороши и есть еще немало поворотов в этом занятии. Но если подчиненный не уважает своего начальника и не ценит его мнение о себе, то критиковать в любой форме бесполезно. Или следует дозировать доли критики и одобрения работы.

## Семь правил для наказания подчиненных

1. Реакция на нежелательное поведение работника должна быть немедленной: дотронулся до горячей плиты, обжегся – и сразу отдернул руку.

2. Наказание в первый раз надо сделать таким, чтобы вторично не пришлось его применять. Как у горячей плиты: второй раз кто же прикоснется! Общепринятое постепенное нарастание «дозы» наказания неверно.

3. Наказывать следует за что-то одно (у горячей плиты обжигает одну точку руки). У нас наказывают за все сразу и всего человека, а не его конкретное поведение.

4. Неважно, кто дотрагивается до горячей плиты, результат всегда одинаков. Наши руководители иногда наказывают за конкретное поведение одного конкретного человека, а не всех участвовавших.

5. Боль обожженного места можно смягчить. Мы же увлекаемся наказанием того поведения, которое нам не нравится, и забываем указать на желательную манеру поведения. У провинившегося часто нет альтернативы и нет средств, чтобы боль от наказания не была слишком сильной.

6. Чем больше расстояние между горячей плитой и телом, тем меньше вероятность обжечься. Чем больше ты склонен поощрять, тем меньше тебе придется наказывать своих сотрудников.

7. Предложи провинившемуся самому определить себе наказание. Люди обычно придумывают себе более строгое наказание.

8. Никогда не забывай, что для наказания не требуется ни милосердия, ни понимания, ни размышления, ни таланта, ни любви – ничего. «Высечь» человека способен любой «идиот» в прямом и переносном смысле этого состояния, в котором, к сожалению, иногда бывают и наши руководители.

## **КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Базой кадрового планирования являются анализ потребностей в персонале и изучение информации о производительности работающих и издержках на их содержание.

### **Определение предмета процесса кадрового планирования**

Планирование персонала (эквиваленты, встречающиеся в литературе - кадровое планирование, планирование рабочего состава предприятия) определяется как "процесс обеспечения орга-

низации необходимым количеством квалифицированного персонала, принятым на правильные должности в правильное время". По другому определению, планирование персонала - это "система подбора квалифицированных кадров, при использовании двух видов источников - внутренних (имеющиеся в организации служащие) и внешних (найденные или привлеченные из внешней среды), имеющего своей целью обеспечить потребности организации в необходимом количестве специалистов в конкретные временные рамки". Эти определения взяты из американских источников. А вот следующее - результат разработки наших, отечественных специалистов. "Кадровое планирование - это направленная деятельность организации по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально - квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности, контролю его использования".

Как видно, зарубежные источники концентрируют внимание главным образом на планировании потребности организации в кадрах, тогда как отечественные принимают это лишь в качестве одного из видов кадрового планирования, выделяя, кроме того, еще ряд понятий (планирование использования персонала, планирование его обучения и так далее).

*Кадровое планирование должно дать ответы на следующие вопросы:*

- сколько работников, уровень квалификации, когда и где будут необходимы (планирование потребности в персонале)?
- каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал, учитывая социальные аспекты (планирование привлечения или сокращения штатов)?
- каким образом можно использовать работников в соответствии с их способностями (планирование использования кадров)?
- каким образом можно целенаправленно содействовать повышению квалификации кадров и приспособлять их знания к меняющимся требованиям (планирование кадрового развития)?
- каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия (расходы по содержанию персонала)?

*Основные задачи кадрового планирования:*

- разработка процедуры кадрового планирования, согласо-

ванной с другими его видами,

- увязка кадрового планирования с планированием организации в целом,
- организация эффективного взаимодействия между плановой группой кадровой службы и плановым отделом организации,
- проведение в жизнь решений, способствующих успешному осуществлению стратегии организации,
- содействие организации в выявлении главных кадровых проблем и потребностей при стратегическом планировании,
- улучшение обмена информацией по персоналу между всеми подразделениями организации.

*Кадровое планирование включает в себя:*

- прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале (по отдельным его категориям)
- изучение рынка труда (рынка квалифицированной рабочей силы) и программы мероприятий по его "освоению"
- анализ системы рабочих мест организации о разработка программ и мероприятий по развитию персонала.

*При осуществлении кадрового планирования организация преследует следующие цели:*

- получить и удержать людей нужного качества и в нужном количестве,
- наилучшим образом использовать потенциал своего персонала,
- быть способной предвидеть проблемы, возникающие из-за возможного избытка или нехватки персонала.

### **Проблема интеграции кадрового планирования в планы организации**

Кадровое планирование включает применение базисного процесса планирования к решению потребностей человеческого ресурса в организации. Чтобы быть эффективным, любой план человеческого ресурса должен быть основан на долгосрочных планах организации. В сущности, успех кадрового планирования зависит в значительной степени от того, насколько тесно отдел кадров в состоянии интегрировать эффективное планирование персонала с плановым процессом организации. К сожалению,

кадровое планирование подчас недостаточно адекватно связано с полным общим планированием.

Многие из описанных проблем являются следствием недостаточной координации между проведением плановых операций в отделе кадров и общим планированием.

Стратегическое планирование должно отыскивать факторы, которые являются ключевыми для успеха организации.

Процесс планирования должен обеспечивать:

- определение цели организации;
- определение предположений, допущений;
- план действия в свете имеющихся ресурсов, включая обученный персонал.

Кадровое планирование способно оказать значительную поддержку стратегическому процессу планирования при обеспечении средствами для достижения желаемых результатов.

Распространенная ошибка при кадровом планировании - сосредоточиться на краткосрочных потребностях и не скоординировать их с долгосрочными планами организации. Сосредоточенность на краткосрочных потребностях - естественное следствие неинтегрирования кадрового планирования со стратегическим планированием. Этот подход почти всегда ведет к неожиданностям, которые вынуждают отдел кадрового планирования сконцентрироваться на краткосрочных кризисах (замкнутый круг).

Хотя кадровое планирование методически имеет много общего с другими областями планирования, тем не менее, по ряду важных аспектов оно от них отличается. Проблемы кадрового планирования обусловлены:

- трудностью процесса планирования кадров в будущем и будущее отношение их к работе прогнозируется, если это вообще возможно, с высокой степенью неопределенности. В связи с этим в процессе планирования они представляют собой ненадежные элементы. К тому же участники организации сопротивляются тому, чтобы быть "объектами" планирования, не соглашаются с результатами планирования и реагируют на это так, что не исключается возможность возникновения конфликта.

- двойственностью системы экономических целей в кадровой политике. Если при планировании в области маркетинга,

инвестиций и так далее цели планирования затрагивают экономические аспекты, то при планировании кадров сюда добавляются компоненты социальной эффективности. Если в других областях можно оперировать количественными величинами (суммы денег), то данные при кадровом планировании носят преимущественно качественный характер (данные о способностях, оценки проделанной работы).

### **Стадии процесса кадрового планирования**

*Процесс кадрового планирования состоит из четырех базисных шагов:*

- Определение воздействия организационных целей на подразделения организации;
- Определение будущих потребностей (необходимых квалификаций будущего персонала и общего числа служащих, которые требуются для достижения данной организацией поставленных целей);
- Определение дополнительной потребности в персонале при учете имеющихся кадров организации;
- Разработка конкретного плана действия по ликвидации потребностей в персонале.

*В отечественной литературе мне встретилась немного усеченная трактовка этапов кадрового планирования:*

- Оценка наличного персонала и его потенциала;
- Оценка будущих потребностей;
- Разработка программы по развитию персонала.

Примем за основу первый вариант и рассмотрим подробнее каждый из этапов кадрового планирования.

### **Определение влияния стратегических целей организации на отдельные ее подразделения**

Как подчеркивалось ранее, кадровое планирование должно базироваться на стратегических планах организации. Фактически это означает, что цели кадрового планирования должны быть производными от целей организации. Иными словами, специфические исходные требования в виде набора характеристик, кото-

рыми должны обладать служащие, должны быть определены исходя из целей организации в целом.

Цель - определенный мотив, который находит свое отражение в неких желаемых характеристиках.

Процесс установки целей начинается с утверждения глобальной стратегической задачи, или миссии, которая определяет будущее организации.

Интегрирование кадрового планирования в бизнес-план организации. *David R. Legh* администратор общего планирования управления разработок из компании *Robbins & Mayers*, сообщает, что "для преуспевания кадрового планирования необходима интеграция его в стратегическое планирование." Некоторые из полученных *Robbins & Mayer* "уроков" в области кадрового планирования:

1. Знание деловой стратегии. Верхнее звено кадрового планирования должно быть хорошо знакомо со стратегическим планом компании и должно гарантировать, что любые предположения сделанные при разработке кадровых планов не противоречат деловой стратегии.

2. Цикл бизнес-плана и кадровое планирование должны быть интегрированы. *Robbins & Mayer* находят, что это интегрирование поощряют действующих администраторов задумываться о персонале, хотя их чаще волнует только бизнес-план.

3. Кадровое планирование должно быть общей целью. В *Robbins & Mayer* система кадрового планирования позволила верхнему руководству распознавать, что непрерывный рост компании, был вынужден недостатками человеческого ресурса и что необходимо внимание к данной проблеме в верхних уровнях организации.

### **Определение будущих потребностей**

После того, как организационные, дивизиональные и ведомственные цели были установлены, необходимо произвести собственно постановку кадровой проблемы. Здесь как бы заключен вопрос: что необходимо производству с точки зрения его кадрового обеспечения? Параметры заданной производственной программы и организационная структура фирмы определяют требуемое ко-

личество рабочей силы. И ее качество (уровень знаний, опыта, навыков).

Разрабатывается как общая потребность в рабочей силе, так и потребности по отдельным должностям и специальностям. Чтобы не определять потребность конкретно по каждой узкой специализации, активно используется группировка по различным параметрам.

### **Учет имеющихся кадров при определении числа необходимой рабочей силы**

Здесь должен быть дан ответ на вопрос: что есть и в чем несоответствие с тем, что необходимо? То есть происходит оценка кадровых ресурсов фирмы. Суть планирования в том, что оценка принимает вид постоянного отслеживания, а не периодических мероприятий (ответ на вопрос "Что есть?" всегда готов).

На этом этапе работа должна вестись в трех направлениях:

1. оценка, анализ состояния наличных ресурсов (их количество, текучесть, качество, результативность труда, заслуги, компетентность, оптимальность их загрузки и так далее);
2. оценка внешних источников. К ним относятся работники других предприятий, выпускники учебных заведений, учащиеся;
3. оценка потенциала указанных источников (качественные резервы развития ресурсов).

Следующая ступень – оценка соответствия требований и ресурсов (в настоящее время и в будущем). Выявление разрыва окончательно корректирует количественную и качественную потребность в кадрах. Очень важно установить природу несоответствия требуемого и имеющегося, поскольку этим обуславливается круг мероприятий по его ликвидации.

### **Методы прогнозирования кадровых потребностей**

Прогнозирование потребностей в персонале организации может быть выполнено при использовании ряда методов (по отдельности и в комплексе). Понятно, что, независимо от используемого метода, прогнозы представляют собой определенные

приближения и не должны рассматриваться в качестве абсолютно верного результата, этакой "истины в последней инстанции".

Методы для прогнозирования потребностей в персонале могут быть основаны либо на, скажем так, суждениях, либо на использовании математики. Суждения включают оценки управляющих и методику Дельфи.

1. При использовании метода оценок управляющих менеджеры представляют оценки будущих потребностей укомплектования персоналом. Эти оценки могут быть произведены как верхним управленческим звеном и передаваться "вниз", или же управленцами более низкого уровня и передаваться "вверх" для дальнейшего изменения. Хотя наибольший успех возможен при комбинации этих двух вариантов.

2. При методике Дельфи каждый из экспертов делает независимую оценку того, каким будет следующий запрос, руководствуясь всеми основными допущениями. Посредники, представляют прогноз и предположения каждого эксперта другим, и позволяет экспертам пересматривать их позиции, если это надо. Этот процесс продолжается до тех пор, пока не появляется согласие.

- Методы, основанные на использовании математики, включают различные статистические методы и методы моделирования. Статистические методы используют исторические данные для проектирования будущего состояния. Одним из них можно считать экстраполяцию - наиболее простой и часто употребляемый метод, который состоит в перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее. Привлекательность этого метода состоит в его доступности.

Брутто-потребность можно определить при помощи штатных расписаний организации, анализа стоящих задач и статистических методов по следующей формуле:

$$БПП = m_i \cdot t_i \cdot \hat{O} \hat{D} \hat{A} \cdot \hat{E} \hat{I} \hat{A}$$

Где *БПП* – брутто-потребность в персонале, *m<sub>i</sub>* – количество рабочих процессов в плановом периоде, *t<sub>i</sub>* – среднее время выполнения каждого рабочего процесса в минутах, *ТРВ* – тарифное рабочее время планового периода в часах (иногда с учетом

сверхурочных), *КНВ* – коэффициент нехватки времени для учета перерывов, отпусков, болезни.

Если из количественного значения брутто-величины вычесть фактический наличный состав персонала и учесть будущие изменения в нем (выход на пенсию, переводы, увольнения), то получим нетто-потребность в персонале. Если это величина положительная, то возникают проблемы найма персонала, если отрицательная – его приспособления к потребностям.

### **Разработка конкретных планов**

Как только требования к персоналу определились, должны разрабатываться планы действия для достижения желаемых результатов. Если требования сети указывают потребность для добавлений, планы должны делаться набирать, выбирать, ориентировать, и подготавливать определенные количества и типы необходимого персонала. Если уменьшение в трудовом составе необходимо, планы должны делаться так, чтобы реализовать необходимые корректировки. Если время не имеет значения, естественное изнашивание может использоваться, чтобы уменьшать трудовые издержки. Однако если организация не может предоставлять роскошь естественного изнашивания, то число может сокращаться или при уменьшении общего числа служащих или при создании других корректировок, которые не приводят к отставке служащих.

Имеются четыре базисных пути, как сократить общее число служащих: (1) Сокращения производства; (2) Истечение срока, завершение; (3) побуждения к раннему уходу в отставку; (4) побуждения к добровольному уходу с должности.

### **Основные виды кадрового планирования**

С производственно-экономической точки зрения кадровое планирование представляет собой оцениваемое с помощью чисто экономических и организационных критериев соответствие между работником и его рабочим местом на определенном участке труда.

Разнообразие задач, которые призваны решить кадровое планирование, определяет тот факт, что все кадровое планирование можно поделить на следующие его виды:

- планирование потребностей в персонале,
- привлечения (набора) персонала,
- использование и сокращения персонала,
- обучения персонала,
- сохранения кадрового состава,
- расходов на содержание персонала,
- производительности.

Разумеется, все виды кадрового планирования тесно связаны друг с другом, взаимно дополняют и корректируют мероприятия, предусмотренные в том или ином плане.

### Планирование потребности в персонале

Таблица 6.

#### *Действующие взаимосвязи в планировании потребности в персонале*

Факторы	Их влияние	Методы определения
<i>1. Факторы, существующие вне предприятия</i>		
1.1. Изменение конъюнктуры	Сбытовые возможности предприятия	Анализ тенденций, оценка
1.2. Изменение структуры		Анализ рынка
1.3. Конкурентные отношения		Анализ положения на рынке
1.4. Данные, определяемые		Анализ экономических данных и процессов
1.5. Тарифное соглашение		Прогноз последствий, анализ принятых соглашений
<i>2. Факторы, существующие на предприятии (внутренние)</i>		
2.1. Запланированный объем сбыта	Количественные и качественные потребности в кадрах (новый спрос или пониженный спрос)	Принятие предпринимательских решений в соответствии с оценкой факторов, перечисленных в пункте 1
2.2. Техника, технология, организация производства труда	Численность необходимого персонала. Объем и качество готовой продукции	Показатели на основе эмпирических данных организационного характера и науки о труде
2.3. Текучесть кадров	Дополнительная потребность в работни-	Учет убытков

	ках для замены вы- бывших	
2.4. Простои	Нерациональное ис- пользование персона- ла. Сокращение объема производства	Определение доли текуще- сти кадров и простоев
2.5. Стратегия профсоюза	Кадровая политика	Переговоры

Включает: Оценку наличного потенциала трудовых ресурсов; Оценку будущих потребностей; Разработку программ по развития персонала.

### **Планирование использования кадров**

Осуществляется посредством разработки плана замещения штатных должностей.

Цель - по возможности целесообразное, то есть экономичное и справедливое по отношению к человеку распределение потенциала рабочей силы между вакантными рабочими местами. Реализация планирования использования кадров должна обеспечить оптимальную степень удовлетворенности работников своими рабочими местами в том случае, если были учтены их способности, умения, требования и мотивация.

### **Планирование обучения персонала**

Оно призвано использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Кроме того, такое планирование создает условия для мобильности и саморегуляции работника, ускоряет процесс адаптации к изменяющимся условиям производства.

Планирование обучения должно учитывать:

- требуемое количество учеников;
- количество существующих работников, нуждающихся в обучении или переобучении;
- новые курсы или расходы не существующие.

Это качественная составная часть кадрового планирования. Она включает в себя все усилия предприятий по сохранению соответствующего уровня знаний у трудового коллектива или же на

повышение квалификационного уровня путем дополнительной подготовки.

### **Планирование сокращения или высвобождения персонала**

Оно призвано показать:

- кого следует сократить, где и когда;
- шаги, которые необходимо предпринять, чтобы помочь сокращенным работникам найти новую работу;
- политику объявления о сокращения и выплаты выходных пособий;
- программу консультирования с профсоюзами или ассоциациями работников.

Причинами высвобождения кадров могут быть явления организационного, экономического или технологического плана. Штаты могут сокращаться, если работников больше, чем это необходимо для новой рыночной ситуации. Причиной сокращения штатов могут быть также несоответствие работников занимаемым должностям, технический прогресс, уменьшающий затраты труда.

Результаты исследования показывают, что высвобождение работников только в том случае позволяет решить возникающие проблемы и дать ожидаемый эффект, если на предприятиях заранее планировали проведение этой работы и минимизацию возможных негативных последствий, связанных с высвобождением персонала.

Организационные планы часто классифицируются следующим образом:

- 1) краткосрочные (0-2 года).
- 2) среднесрочные (2-5 лет).
- 3) долгосрочные (более 5 лет).

В идеале организация должна составлять планы на каждый из этих периодов. Таблица 7 содержит главные факторы, воздействующие на каждый из периодов кадрового планирования организации.

Таблица 7.

*Факторы, воздействующие на конкретные временные рамки  
кадрового планирования*

Фактор прогноза	Краткосрочное планирование (0-2 года)	Среднесрочное планирование (2-5 лет)	Долгосрочное планирование (более 5 лет)
Спрос	Оправданная занятость, включая рост, изменения и оборот	Потребности выводятся из ресурсов и планов	В некоторых организациях аналогично среднесрочному, в других – повышение осведомленности в среде и технологии – метод экспертных оценок
Предложение	Перепись служащих без ожидаемых потерь плюс возможные поддержки зависимых групп	Вакансии персонала ожидаются исходя из конкретных данных о повышении производительности, производных из планов развития	Управленческие ожидания изменения характеристик служащих и будущих возможностей персонала
Сеть потребностей		Количества, виды, данные и уровни потребностей	Управленческие ожидания будущих условий, воздействующих на непосредственное решение

### Заключение

Кадровое планирование - это система подбора квалифицированных кадров, при использовании двух видов источников - внутренних и внешних, имеющие своей целью обеспечить потребности организации в необходимом количестве специалистов в конкретные временные рамки кадровое планирование использует каждая организация, некоторые из них - не отдают себе отчет в этом.

Кадровое планирование отключает применение базисного процесса планирования к решению потребностей человеческого ресурса в организации. Успех кадрового планирования зависит от того, насколько тесно этот процесс связан с базисным планированием.

Процесс кадрового планирования состоит из четырех шагов:

1) определение воздействия организационных целей на конкретные подразделения-организации;

- 2) определение числа, необходимых квалификаций будущего персонала;
- 3) определение дополнительной надобности в персонале с учетом имеющихся кадров;
- 4) разработка конкретного плана действий.

При кадровом планировании может использоваться большая сеть инструментальных средств. Это – квалифицированные листы, последовательное планирование, диаграмма замены и т.д.