

УДК 331.104.2

**Полещук Марина Николаевна**

Кандидат экономических наук

ООО «Научно-исследовательский институт эффективности и безопасности горного производства» (ООО «НИИОГР»), г. Челябинск

### **РАЗВИВАЮЩАЯ АТТЕСТАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКОРДАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОТНОШЕНИИ РАЗВИТИЯ УГЛЕДОБЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье на основе анализа практики угледобывающих предприятий раскрыта актуальность повышения конкордации персонала. В частности, показано, что рассогласованность персонала является системным ограничением развития компании. В работе также приведено обоснование применения такого инструмента повышения конкордации персонала как развивающая аттестация, а также определена цикличность его применения. Предложенный автором подход апробирован на ряде угольных разрезов при проведении развивающих аттестаций.

**Ключевые слова:** конкордация, развивающая аттестация, угледобывающие предприятия, квалификация персонала, мотивация персонала, управление персоналом.

**JEL code: M 120, M 140, I 290**

**Marina Poleshchuk**

Ph.D. (economics)

LCD «NIIOGR», Chelyabinsk

### **EDUCATIONAL CERTIFICATION AS A TOOL TO IMPROVE THE CONCORDANCE OF THE STAFF IN RELATION TO DEVELOPMENT OF MINING ENTERPRISES**

In the article on the basis of the analysis of practice of coal mining enterprises urgency of improving the concordance persona. In particular, it is shown that the disagreement of the staff is a system limitation of the company's development. The paper also describes the case of using this tool to improve the concordance of staff as educational certification, and also identifies the cyclical nature of its application. The

author's proposed approach is tested on a number of coal mines in conducting developmental assessments.

**Keywords:** concordia, educational certification, coal mines, qualifications of staff, staff motivation, staff management

**JEL code:** M 120, M 140, I 290

Для обеспечения конкурентоспособности угледобывающего предприятия (УДП) в рыночной среде необходимо совершенствованию производства. Эффективность развития определяется отношением персонала и согласованностью его взаимодействия, требуемый уровень которых невозможно обеспечить без осуществления деятельности по конкордации работников.

Конкордация персонала в отношении развития предприятия — это процесс и результат согласования установок и интересов, приведения в соответствие умений и навыков решаемым задачам, реализация которых обеспечивает достижение цели деятельности на основе достаточной для этого синергии взаимодействия [6]. Конкордация персонала УДП характеризует уровень его единства в отношении достижения цели развития. Конкордация персонала оказывает существенное влияние на эффективность и безопасность производства, устойчивость бизнеса, т.к. при рассогласованных целях и действиях увеличивается время на принятие решений, возможны несовместимые действия разными работниками, растут затраты на осуществление контроля [1, 5, 7].

Многолетние наблюдения за деятельностью руководителей, специалистов и рабочих показали, что на предприятиях зачастую отсутствует единство персонала в отношении цели и приоритетных направлений улучшений. Это подтверждается анкетированием персонала о факторах, влияющих на эффективность и безопасность производства — значения коэффициента конкордации мнений ( $K_{\text{конк}}$ ) меньше 0,5 (табл. 1) [1, 8, 13].

Рассогласованность в представлениях о значимости факторов, влияющих на эффективность и безопасность производства, приводит к существенному

расхождению в предпочитаемых различных способах и направленности усилий персонала. Несмотря на наличие существенных организационных резервов, работники зачастую концентрируют свое внимание на высокзатратных способах повышения эффективности и безопасности производства. Это снижает результативность процесса развития.

Таблица 1

Коэффициент конкордации мнений по факторам, обуславливающим снижение эффективности и безопасности производства (по оценкам персонала разреза, 2011 г.)

Категория персонала	Б	М	Мех	НУ	ГМ	ТД	УФ
Бригадиры (13 чел.)	0,16	0,39	0,74	0,47	0,12	0,21	0,11
	0,11	0,31	0,25	0,52	0,14	0,22	0,14
Мастера (2 чел.)		0,37	0,32	0,44	0,00	0,35	0,21
		0,00	0,19	0,24	0,07	0,15	0,15
Механики (11 чел.)			0,16	0,38	0,12	0,18	0,09
			0,14	0,27	0,22	0,41	0,11
Начальники участков (цехов) (13 чел.)				0,11	0,00	0,51	0,35
				0,11	0,15	0,30	0,16
Главный механик						0,00	0,00
						0,08	0,08
Технический директор							0,53
							0,16

В числителе — в отношении эффективности; в знаменателе — безопасности.

Взаимоотношения при различных значениях коэффициента конкордации:

органичные $K_{\text{конк}} > 0,7$	компромиссные $0,5 < K_{\text{конк}} < 0,7$	конфликтные $K_{\text{конк}} < 0,5$
---------------------------------------	--	--

Категория персонала:

Б — бригадиры; М — мастера; Мех — механики, электромеханики; НУ — начальники участков (цехов); ГМ — главный механик; ТД — технический директор; УФ — управляющий филиала.

Высокая рассогласованность сопровождается долгим согласованием решений, применением более затратных способов, возникновением ненужной работы, что снижает вероятность достижения плановых результатов с требуемыми затратами [5, 6, 7].

Одним из эффективных инструментов согласования необходимости и способов улучшения производства является развивающая аттестация персонала, в ходе которой с работниками прорабатываются их видение производственной ситуации, модели работы, их функции, формируется мотивация к реализации имеющихся возможностей совершенствования производства.

Развивающая аттестация — это процесс повышения мотивации и квалификации работника в отношении постановки и решения задач развития в его зоне ответственности [11, 12]. Основным отличием такой аттестации от общепринятой является то, что развивающая аттестация в первую очередь нацелена на работу с персоналом, а не просто на его оценку и выбраковку.

Проведение развивающей аттестации руководителей и специалистов цехов и участков позволяет:

- *руководителю* определить и обозначить задачи, которые необходимо решить на конкретных уровнях управления от бригадиров до своих заместителей; *работникам* — увидеть эти задачи и соотнести свое представление затруднений и способов их решений с руководством.

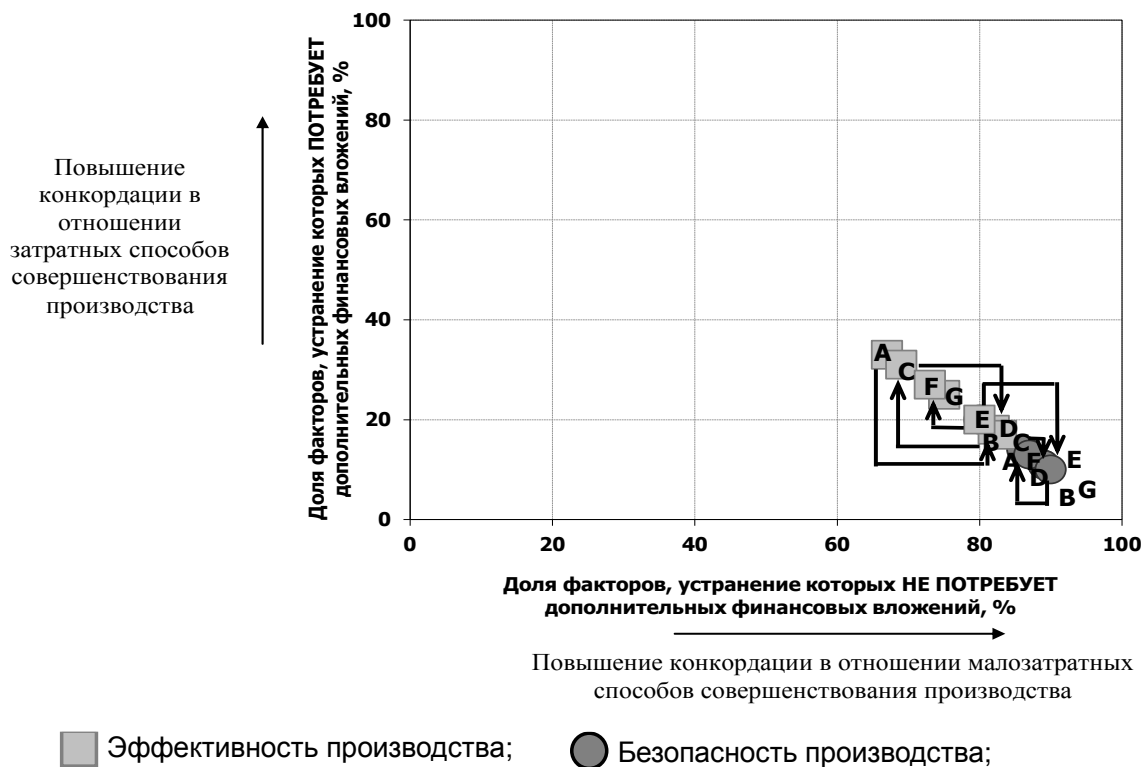
- *работникам* оценить фактическую и необходимую степень своего участия в мероприятиях по повышению эффективности и безопасности производства. Это позволяет *им* повысить свою вовлеченность в процесс развития и принять меры по повышению уровня организации в своей зоне ответственности;

- директору, главным специалистам, начальнику цеха, работникам цеха осуществить совместную проработку реализованных и планируемых мероприятий по улучшению организации производства. Это позволяет согласовать *руководителю и работнику* дальнейшие действия по развитию производства;

- выявить согласованность начальников подразделений, главных специалистов, руководства предприятия и повысить конкордацию *персонала* в отношении решения задачи развития и применения малозатратных способов совершенствования производства (рис. 1) [9].

Из рисунка 1 видно, что в настоящее время характерна тенденция периодического возвращения персонала на прежние позиции. Это обусловлено тем, что работа по развитию еще только осваивается персоналом предприятия и пока не стала неотъемлемой частью его деятельности.

Работа по улучшению должна быть циклична, развивающаяся аттестация тоже должна осуществляться с определенной периодичностью (рис. 2).



А, В, С, D, E, F — результаты анкетирования работников за период 2011-2014 гг. по этапам работы; G — результаты анкетирования работников в 2015 г. после аттестации

Рис. 1.

Изменение конкордации участников семинара в отношении способов совершенствования производства

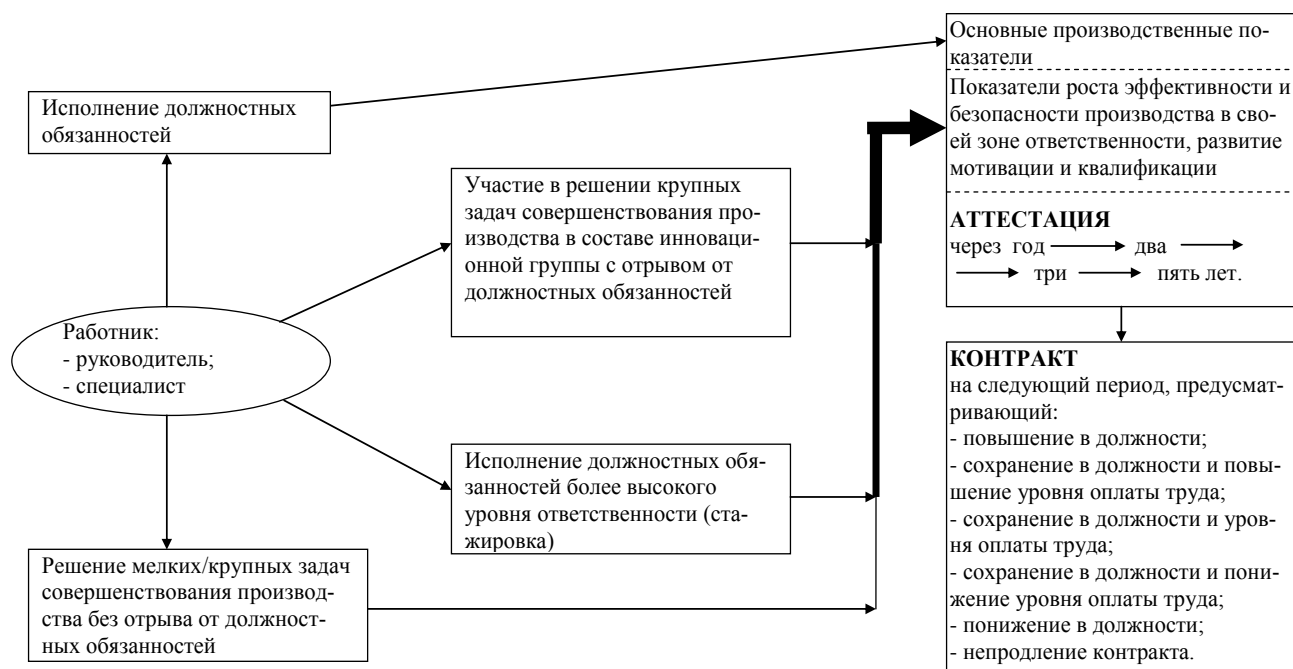


Рис. 2. Схема межаттестационного цикла [2]

Для поддержания заинтересованного участия руководителей в улучшении организации производства на разрезах опробуется система оценки результатов их деятельности (система рейтингов). В ней отражаются показатели по безопасности и эффективности производства, работе с персоналом и развитию. По итогам месяца происходит обсуждение на балансовой комиссии [3, 4]. Динамика рейтингов за межаттестационный период служит одним из показателей для оценки работника на аттестации.




Пример рейтингов представлен в таблице 2.

Таблица 2

Фрагмент динамики рейтингов начальника подразделения

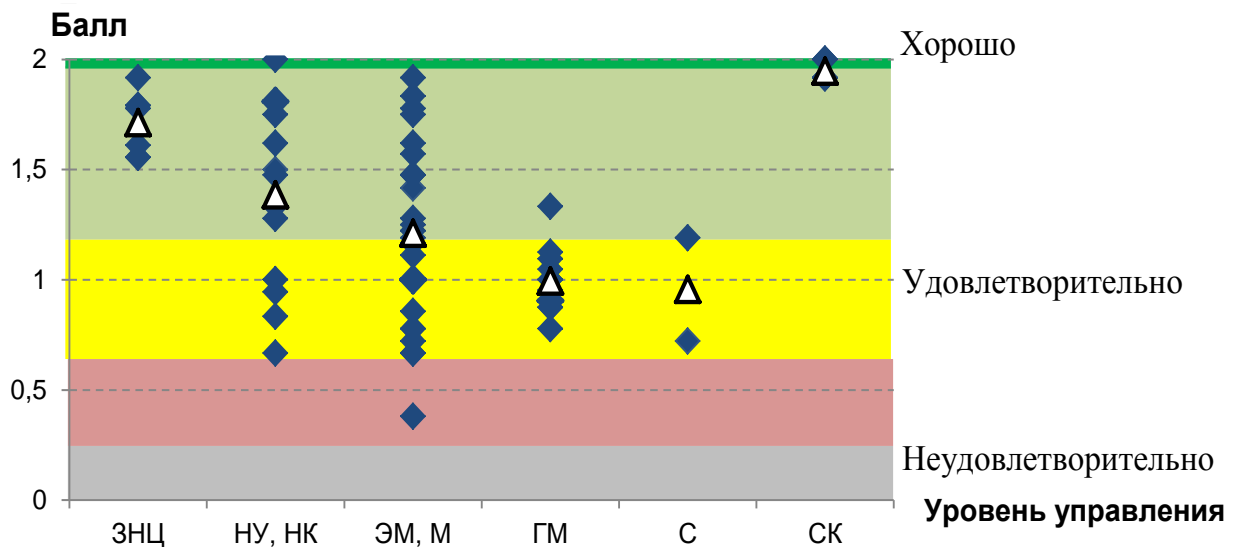
Направление	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
Безопасность	3	3	3	3	3	3
Эффективность	1,75	1,9	2,0	2,5	2,5	2,2
Работа с персоналом	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Развитие	1,0	1,0	2,0	2,5	2,0	2,0
Итого:	1,92	2,0	2,14	2,43	2,5	2,3

Рейтинг:

-  Высокий уровень, больше 2,5 баллов;
-  Средний уровень, от 2,0 до 2,5 баллов;
-  Низкий уровень, меньше 2,5 баллов

Результаты аттестации работников на одном из разрезов показали, что в тех подразделениях, где начальники занимают активную позицию в отношении развития, там и работники постепенно начинают менять свое отношение к задачам совершенствования производства в положительную сторону (рис. 1, 3).

Процесс вовлечения работников и их руководителей взаимосвязанный, что подтверждают и результаты проведения двух развивающих аттестаций персонала ОАО «Разрез Тугнуйский» — оценка анкетизируемых по итогам второго цикла выросла в 1,17 раза (рис. 4).



**ЗНЦ** — заместители начальников цехов (7 чел.); **НУ, НК** — начальники участков, колонн, котельных, топливозаправочного пункта (13 чел.); **ЭМ, М** — электромеханики и механики, старшие электромеханики и механики (28 чел.); **ГМ** — горные мастера и мастера (13 чел.);  
**С** — специалисты (2 чел.); **СК** — специалисты АСУ ТП, связь (8 чел.).

Рис. 3. Распределение сводных оценок по уровням управления (71 чел., 2015 г.) [10]

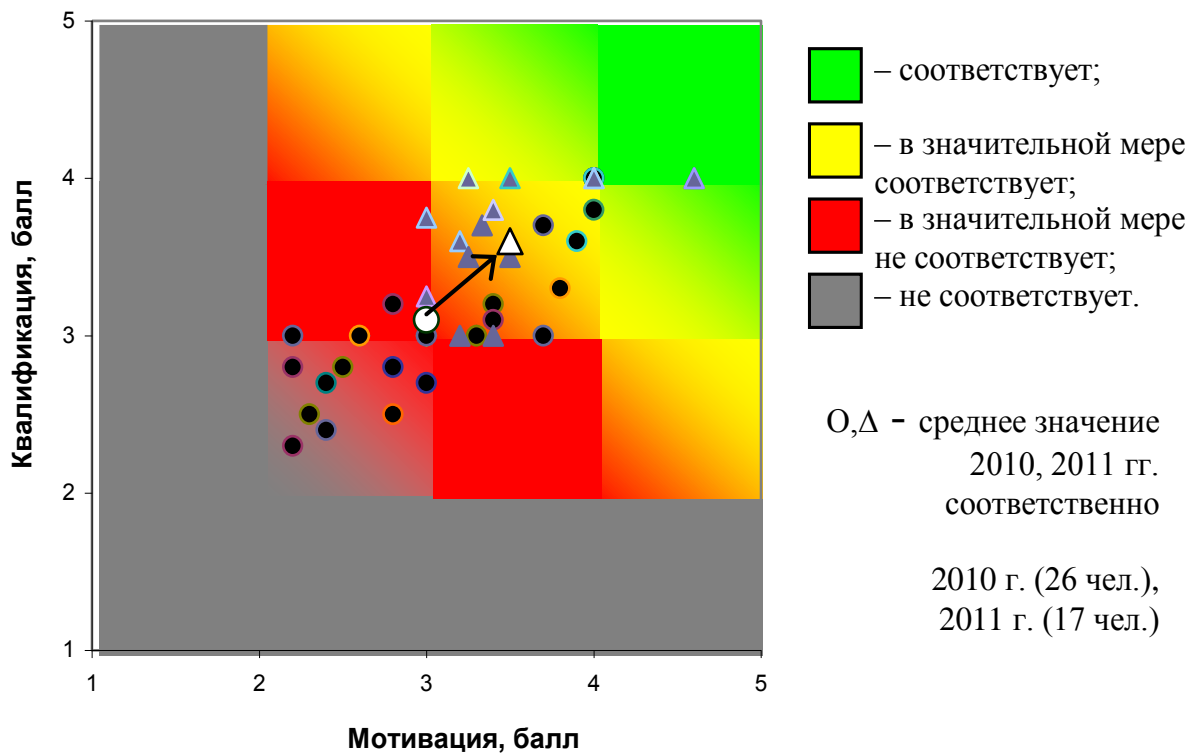


Рис. 4. Результаты аттестации работников разреза (2010-2011 гг.) [11]

Подготовка и проведение развивающей аттестации позволяет повысить конкордацию персонала с руководством разреза в отношении развития предприятия, а также выявлять «узкие места» по категориям персонала и направлениям, где необходимо усиление конкордации в отношении цели предприятия.

### Литература

1. Артемьев, В.Б. и др. Конкордация — критерий и средство повышения эффективности и безопасности производства [Текст] / В.Б. Артемьев, А.Б. Килин, А.С. Костарев, В.П. Кавышкин, В.А. Галкин, А.М. Макаров // Уголь. — 2014. — № 3. — С. 68-72.

2. Артемьев, В.Б. и др. Концептуальный подход к формированию системы непрерывного повышения эффективности и безопасности угледобычи на основе развития мотивации и квалификации персонала [Текст] / В.Б. Артемьев, А.Б. Килин и др. // Уголь. — 2011. — №10. — С. 52-54.

3. Буйницкий, А.И. и др. Инструментарий для определения классности и рейтинга персонала [Текст] / А.И. Буйницкий, Д.В. Попов, И.Н. Сухарьков, С.И. Захаров // Уголь. — 2015. — №2. — С. 42-44.

4. Буйницкий, А.И. и др. О функционале исполнительного директора [Текст] / А.И. Буйницкий, Ю.А. Килин, Д.В. Попов, А.М. Макаров // Уголь. — 2014. — №4. — С. 24-27.

5. Галкина, Н.В. Социально-экономическая адаптация угледобывающего предприятия к инновационной модели технологического развития [Текст] / Н.В. Галкина. — М.: Экономика, 2007. — 248 с.

6. Килин, А.Б. и др. Роль конкордации в инвестиционной деятельности угледобывающих предприятий ООО «СУЭК-Хакасия» [Текст] / А.Б. Килин, А.С. Костарев, М.Н. Полещук // Организация и управление горным предприятием: Горный информационно-аналитический бюллетень. Отдельный выпуск. — 2014. — №ОВ5. — С. 48-59.



7. Килин, А.Б. и др. Управление инновационными группами угледобывающего предприятия [Текст] / А.Б. Килин, В.А. Азев, М.Н. Полещук // Уголь. — 2010. — №4. — С. 32-34.

8. Отчеты НИИОГР [Текст] / НИИОГР — СУЭК, 2011.

9. Отчеты НИИОГР [Текст] / НИИОГР — СУЭК, 2014.

10. Отчеты НИИОГР [Текст] / НИИОГР — СУЭК, 2015.

11. Федоров, А.В. и др. Методика подготовки и проведения аттестации, мотивирующей персонал к повышению эффективности производства [Текст]: Отдельная статья Горного информационно-аналитического бюллетеня / А.В. Федоров, С.В. Самарин и др. — М.: «Горная книга», 2011. — № 13. — 28 с. (Сер. «Б-ка горного инженера-руководителя. Вып. 13).

12. Федоров, А.В. и др. Развивающая аттестация как способ совершенствования функционала горного мастера (на примере филиала ОАО «СУЭК-Красноярск» «Разрез Бородинский им. М.И. Щадова») [Текст]: Отдельная статья Горного информационно-аналитического бюллетеня / А.В. Федоров, С.В. Самарин и др. — М.: Изд-во «Горная книга», 2013. — 44 с. (Сер. «Б-ка горного инженера-руководителя». Вып. 26).

13. Федоров, А.В. и др. Результаты реализации программ совершенствования производства в подразделениях угледобывающего предприятия [Текст]: Отдельная статья Горного информационно-аналитического бюллетеня / А.В. Федоров, А.В. Великосельский и др. — М.: Изд-во «Горная книга», 2012. — 33 с. (Сер. «Б-ка горного инженера-руководителя». Вып. 20).

### References

1. Artem'ev, V.B. i dr. Konkordacija — kriterij i sredstvo povyshenija jeffektivnosti i bezopasnosti proizvodstva [Tekst] / V.B. Artem'ev, A.B. Kilin, A.S. Kostarev, V.P. Kavyshkin, V.A. Galkin, A.M. Makarov // Ugol'. — 2014. — № 3. — S. 68-72. (*in Russian*)

2. Artem'ev, V.B. i dr. Konceptual'nyj podhod k formirovaniju sistemy nepreryvnogo povyshenija jeffektivnosti i bezopasnosti ugledobychi na osnove

razvitija motivacii i kvalifikacii personala [Tekst] / V.B. Artem'ev, A.B. Kilin i dr. // Ugol'. — 2011. — №10. — S. 52-54. (*in Russian*)

3. Bujnickij, A.I. i dr. Instrumentarij dlja opredelenija klassnosti i rejtinga personala [Tekst] / A.I. Bujnickij, D.V. Popov, I.N. Suhar'kov, S.I. Zaharov // Ugol'. — 2015. — №2. — S. 42-44. (*in Russian*)

4. Bujnickij, A.I. i dr. O funkcionale ispolnitel'nogo direktora [Tekst] / A.I. Bujnickij, Ju.A. Kilin, D.V. Popov, A.M. Makarov // Ugol'. — 2014. — №4. — S. 24-27. (*in Russian*)

5. Galkina, N.V. Social'no-jekonomicheskaja adaptacija ugledobyvajushhego predpriyatija k innovacionnoj modeli tehnologicheskogo razvitija [Tekst] / N.V. Galkina. — M.: Jekonomika, 2007. — 248 s. (*in Russian*)

6. Kilin, A.B. i dr. Rol' konkordacii v investicionnoj dejatel'nosti ugledobyvajushhih predpriyatij OOO «SUJeK-Hakasija» [Tekst] / A.B. Kilin, A.S. Kostarev, M.N. Poleshhuk // Organizacija i upravlenie gornym predpriyatiem: Gornyj informacionno-analiticheskij bjulleten'. Otdel'nyj vypusk. — 2014. — №OV5. — S. 48-59. (*in Russian*)

7. Kilin, A.B. i dr. Upravlenie innovacionnymi gruppami ugledobyvajushhego predpriyatija [Tekst] / A.B. Kilin, V.A. Azev, M.N. Poleshhuk // Ugol'. — 2010. — №4. — S. 32-34. (*in Russian*)

8. Otchety NIIOGR [Tekst] / NIIOGR — SUJeK, 2011. (*in Russian*)

9. Otchety NIIOGR [Tekst] / NIIOGR — SUJeK, 2014. (*in Russian*)

10. Otchety NIIOGR [Tekst] / NIIOGR — SUJeK, 2015. (*in Russian*)

11. Fedorov, A.V. i dr. Metodika podgotovki i provedenija attestacii, motivirujushhej personal k povysheniju jeffektivnosti proizvodstva [Tekst]: Otdel'naja stat'ja Gornogo informacionno-analiticheskogo bjulletenja / A.V. Fedorov, S.V. Samarin i dr. — M.: «Gornaja kniga», 2011. — № 13. — 28 s. (Ser. «B-ka gornogo inzhenera-rukovoditelja. Vyp. 13»). (*in Russian*)

12. Fedorov, A.V. i dr. Razvivajushhaja attestacija kak sposob sovershenstvovaniya funkcionala gornogo mastera (na primere filiala OAO «SUJeK-Krasnojarsk» «Razrez Borodinskij im. M.I. Shhadova») [Tekst]: Otdel'naja stat'ja

Gornogo informacionno-analiticheskogo bjulletenja / A.V. Fedorov, S.V. Samarin i dr. — M.: Izd-vo «Gornaja kniga», 2013. — 44 s. (Ser. «B-ka gornogo inzhenera-rukovoditelja». Vyp. 26). *(in Russian)*

13. Fedorov, A.V. i dr. Rezul'taty realizacii programm sovershenst-vovanija proizvodstva v podrazdelenijah ugledobvyvajushhego predprijatija [Tekst]: Otdel'naja stat'ja Gornogo informacionno-analiticheskogo bjulletenja / A.V. Fedorov, A.V. Velikoseľ'skij i dr. — M.: Izd-vo «Gornaja kniga», 2012. — 33 s. (Ser. «B-ka gornogo inzhenera-rukovoditelja». Vyp. 20). *(in Russian)*