

Департамент угольной промышленности и энергетики администрации Кемеровской области, журнал «Уголь Кузбасса» и Новокузнецкий филиал – Институт Кемеровского государственного университета провели круглый стол по теме «Корпоративное управление и современные управленческие компетенции»



ЗВЕНО МЕЖДУ ТЕОРИЕЙ И ПРАКТИКОЙ

Кроме московских гостей — Бориса Островского, специалиста в области корпоративного управления, президента тренингово-игровой корпорации, и Бориса Эльконина, доктора психологических наук, заведующего лабораторией теоретических и экспериментальных проблем психологии развития РАО, ректора Открытого института «Развивающее обучение», которые представили теоретическое видение проблемы, — на круглом столе присутствовали представители ведущих угольных компаний региона: «Южкузбассуголь», «Южный Кузбасс», «СДС-Уголь», «Белон», «СУЭК». А также ученые горного

факультета Сибирского государственного индустриального университета (СибГИУ). С приветственным словом к собравшимся обратился директор НФИ КемГУ, кандидат философских наук Владимир Гершгорин, инициатор данного мероприятия. Он сразу предупредил присутствующих, что выбранная тема — достаточно сложна, но актуальнее ее найти трудно.

Беседа вскоре переросла в серьезный обмен мнениями и даже дискуссию. Выступления были полновесными, без преувеличения, претендующими на научный доклад. Не удивительно, что общая оценка присутствующих перевела мероприя-

тие из разряда круглого стола в разряд экспертной дискуссии. Впрочем — слово участникам мероприятия.

Борис Эльконин, доктор психологических наук, заведующий лабораторией теоретических и экспериментальных проблем психологии развития РАО, ректор Открытого института «Развивающее обучение»:

— Невозможно обучить езде на лошади на муляже лошади, ибо в этом случае нельзя было бы надеяться на подлинную и полную компетентность наездника. Что я имею в виду? В настоящее время новации в управлении не означают действия, то есть новации существуют отдельно и действия — отдельно. Таким образом, миссионирование корпоративного управления в крупной структуре не означает наличие такового в действительности. Как сделать новацией само действие? Пока что такой управленческой идеи я не видел. В то время как сама по себе компетентность вполне определяема, диагностируема и трехмерна, разлагаема на части, а именно:

— какую натуру представляет собой личность (структура), инициативна она или нет;

Компетентность — владение, обладание субъектом соответствующей компетенции, включающее его личностное отношение к ней и предмету деятельности. Компетентность — уже состоявшееся личностное качество (совокупность качеств) специалиста и минимально необходимый опыт деятельности в заданной сфере.

Компетенция — это способность применять знания, умения, успешно действовать на основе практического опыта при решении задач общего рода в определенной широкой области.

— нацелено ли ее действие на достижение результата и цели, представляет ли она достижимость того или иного за определенное время;

— понятны ли процедуры и способы, с помощью которых можно достичь результата.

Наличие всех трех составляющих можно определить как компетентность, в частности, компетентность в отношении корпоративного управления. Для придания нашей беседе большей остроты я бы хотел пойти на некую провокацию присутствующих. В структуре любой организации может работать некое подразделение, ответственное за людей в той или иной мере, а может появиться другое подразделение, ответственное за действия людей. Вот такое незначительное по словесному оформлению, но значительное по сути отличие уже предполагает наличие некой компетентности в отношении корпоративного управления.

Ирина Кучеренко, начальник управления планирования, подбора и подготовки персонала дирекции по персоналу ОАО «ОУК «Южкузбассуголь»:

— Тема компетентности и компетенции, особенно в последнее время, представляется нам весьма актуальной. Необходимо знать, каким именно образом полученные человеком знания, навыки, умения проявляются в работе. Экспертные оценки показали, что более 85 % горнодобывающих предприятий потерпели неудачу из-за неумения управлять персоналом, операциями, резервами.

Понятно, что для каждого уровня сотрудника компании существует своя модель компетенции. Так, для специалиста самого нижнего звена главными являются технические (операционные, профессиональные, функциональные) умения и навыки, которыми он обязан обладать. Для топ-менеджера технические навыки не столь существенны, гораздо большее значение для него приобретает бизнес-мышление, то есть способность управления бизнесом. Вывод: компетенция специалиста на 70 % должна состоять из технических характеристик, на 30 % — из личностных особенностей. У менеджера зеркальное отражение цифр: 70 % — харизма, 30 % — технические компетенции.

Каким образом использовать все сказанное при работе с кадровым резервом? Существует много форм



Борис Эльконин



Борис Островский

и методов достижения нужного результата. В частности, интересная форма работы — интервью по компетенции. Этот метод мы освоили не так давно. Используем при формировании кадрового резерва. С учетом знаний о том, каких компетенций человеку не хватает, пытаемся планировать индивидуальный план развития.

Борис Островский, специалист в области корпоративного управления, президент тренингово-игровой корпорации:

— Составление базы компетенции сотрудников — серьезная работа. Не менее важный шаг — деятельность по развитию компетенции, тот самый индивидуальный план развития. Труд-



Ирина Кучеренко

ность в том, что мы можем развивать ее только по косвенным признакам: этот человек — лидер, этот — нет. Но если наложить на качество «лидер» качество «стрессоустойчивость», картина становится несколько размытой. Отсутствие стрессоустойчивости у любого лидера способно кардинально изменить всю ситуацию, привести к непредсказуемым результатам. Интереснейшая, кстати, для ученых тема. Следовало бы в связи с этим собраться еще раз в рамках специальной конференции.

Вопросы послезавтрашнего дня: можно ли из стрессонеустойчивого человека сделать стрессоустойчивого? Насколько это дорого? Возможно ли производить «отбраковку» людей по каким-то признакам или выгоднее развивать нужные нам качества, «перевоспитывать» неорганизованного человека в организованного? Что делать, если идеальная профильная характеристика контрастирует с другой, в нашем случае организационной или личностной?

Сегодня имеется достаточно практики и мы находимся на границе между гуманитарными, идеологическими, психологическими идеями и жестко-технологическими, практическими. Это поле поиска, поле выбора, направле-



Виктор Шеховцов

ние в дальнейшем развитии, опять-таки каком: сугубо научном, либо практическом или находящемся на стыке?

Светлана Царионова, заместитель директора по персоналу ОАО «СУЭК»:

— Наша компания имеет очень хороший опыт взаимодействия с вузами. Два года назад начали программу по работе с молодыми специалистами, в которую входит, в частности, знакомство с корпоративными ценностями. Год назад — программу подготовки кадрового резерва и развития топ-менеджеров. Создали профессиональные клубы для работников среднего звена.

Однако, как ни просчитывай программы продвижения человека в компании, жизнь всегда вносит свои коррективы. Не часто, но порой складывается так, что планируем одно, а фактически получается другое. В любом случае жалко терять людей, которых мы хотели продвинуть, но они отказались, и, наоборот, тех, которые хотели сами продвинуться, но не достигли цели.

У нас имеется модель компетенции руководителя — высшего звена управления, она была разработана в Москве, в головном офисе и распространена на все филиалы. Испол-

зем ее только для набора кадрового резерва на предприятии. Создали группу оценки в компании, обучили внутренних тренеров. В течение двух дней проводятся тренинги, которые определяют профиль человека по утвержденной в компании модели компетентности лидера.

Проводится оценка личности на «входе» и на «выходе», после этого оценивается, насколько она продвинулась, какими перспективами обладает. Казалось бы, согласно названной модели все определено конкретно и четко. Но вот пример из практики: сотрудник показал хорошие показатели на «входе», значительно улучшил их на «выходе», но когда ему предложили повышение в управляющей компании — человек отказался! Этот случай мы активно обсуждали. Ведь такой отказ поставил под сомнение целесообразность средств, которые в него вложили. Более мелких примеров множество.

В прошлом году проводилась большая работа по исследованию корпоративной культуры, было опрошено 2 000 человек, по итогам анкетирования проводили фокус-группы. Достигнуты интересные результаты. Но сегодня остановились на решении сложного вопроса: какой должна быть общая картина развития, с точки зрения нашего будущего бизнеса? Что именно нужно развивать в людях, к примеру, инициативность или исполнительскую дисциплину? К тому же необходимо предусмотреть линию поведения сотрудника на разных уровнях, от сотрудника до топ-менеджера...

Виктор Шеховцов, заведующий кафедрой РРМ горного факультета СибГИУ, профессор:

— Разговор о компетенции готовых специалистов очень интересен, но без учебных заведений специалистов предприятие не получит. Поэтому стоит напомнить о необходимости обучения студентов еще на уровне ссуза и вуза. Действительно, невозможно обучать их «езде на лошади», имея лишь макет этой лошади». Надо выводить студентов на практику на предприятии, и здесь имеются проблемы. Зачастую нам с трудом удается устроить ребят на практику,



Светлана Царионова

не говоря уже о результатах, которые получаем по ее итогам: выпускник качает на флэшку данные о предприятии и с этим возвращается в вуз. Если сегодня крупные угольные предприятия не повернутся лицом к высшей школе, разговора о компетенции и компетентности просто не будет!

Со стороны высшей школы есть желание изменить ситуацию к лучшему. В планах реформирования высшего образования предусмотрено, что вузы будут готовить как бакалавров (4 года обучения), так и магистров. Но что характерно: для горного направления президент России подписал особый стандарт — подготовка специалистов с обязательным пятилетним образованием (в эту же группу попал целый ряд других специальностей, в частности, специалистов по ядерным исследованиям, военному самолетостроению и пр.). Новый государственный образовательный стандарт предусматривает такие дисциплины, которые основаны как раз на развитии компетенции. В нем четко прописаны 22 компетенции, но промышленники способны усилить имеющиеся или добавить новые, те, которые на данный момент более важны. Необходимо, разумеется, усилить компетенцию по промышленной



Александр Разумов

безопасности, которая фактически отсутствовала в последние годы.

Галина Аббасова, начальник отдела развития персонала ОАО УК «Южный Кузбасс»:

— Мы заинтересованы в том, чтобы во время практики выпускники вузов получили как можно больше полезных знаний. С пониманием относимся к нуждам всех учебных заведений, которые к нам обращаются, ежегодно составляем план прохождения практик. Трудная экономическая ситуация несколько ограничила наши возможности по оплате работы практикантов, в прошлом году их количество было уменьшено вдвое — но только за счет попытки обеспечить всех местами именно оплачиваемой практики.

Хотелось бы рассказать про небезынтересный, с нашей точки зрения, опыт. Когда ребята приходят к нам на практику, обязательно смотрим направление, а потом задаем вопросы: «Чего бы хотелось получить от производства? Какими навыками дополнить теорию? Что ты должен изучить?». Далеко не все способны ответить.

Три года назад мы пытались нарисовать портрет выпускника вуза. Проводили опрос среди практикантов: «Чего не хватило в период обучения в вузе, что бы вы хотели добавить

к учебному процессу?». С другой стороны, опрашивали и наставников: «Что бы вы хотели получить от выпускника?». По результатам опроса была проведена корректировка учебных программ (в рамках часов, которые можно было скорректировать) в КузГТУ, вузе, с которым мы активно сотрудничаем. Были увеличены часы практических занятий, добавлены семинары по иностранному языку.

Александр Разумов, заместитель генерального директора по персоналу и социальным вопросам ЗАО ХК «СДС-Уголь»:

— Прошлый год не был показательным для характеристики отношений между угольными предприятиями и вузами. Но в общем и целом картина представляется так: не снимая ответственности с предприятий за подготовку выпускников ссузов и вузов, хочется отметить, что и преподаватели, кураторы практикантов относятся к своей работе, мягко говоря, невнимательно. Если студент пишет дипломную работу по тексту «с флэшки», зачем педагоги принимают такой диплом к защите? Могло ли такое быть в «доперестроечные» времена, которые иногда берутся за пример для образовательного воспитания?

Коллеги, присутствующие сегодня на встрече, уже говорили, какое серьезное внимание мы уделяем кадрам, неспроста же приходится тратить много сил и времени на корректировку учебных программ тех вузов, с которыми ведется плодотворное сотрудничество. Мы вовсе не против увеличения часов на практику, чтобы за это время выпускник приобрел необходимые знания, а мы получили в итоге компетентного работника. Но давайте признаем: это удастся лишь в том случае, когда выпускник сам заинтересован познать предлагаемую ему профессию в совершенстве, когда он обучается горному делу целенаправленно. Тогда и результат оправдывает средства.

...Как уже понял читатель, беседа, несколько выйдя за предложенную тематику, тем не менее заинтересовала участников круглого стола. Анализ, оценка, практический выход на современные управленческие компетенции в отношении корпоративного



Галина Аббасова

управления присутствовали в каждом выступлении. Однако видение этих процессов у каждого предприятия свое — в соответствии с заданными компанией целями.

«Необходима синхронизация процесса», — подвели итог разговора его участники. В то время как угольные компании погрузились с головой в практическое освоение управленческой компетенции всех уровней, ученые работают «по бумажке», вчитываясь в строки новых рекомендаций, стандартов, инструкций и пытаются понять нужды промышленников... Общее понимание направления движения отсутствует, следовательно — будет затруднено и само движение, пока «практики» и «теоретики» не услышат, не поймут друг друга. Скрепляющим звеном для «единения мыслей и их результатов» присутствующие однозначно признали журнал «Уголь Кузбасса», редакции которого было предложено организовать более широкую платформу для дискуссии на обозначенную тему во время традиционной Кузбасской выставкярмарки «Уголь России и Майнинг». Будет ли это конференция (по предложению большинства) или Совет экспертов — покажет активность заинтересованных в расширении знаний, в контактах и обмене опытом.