

## КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ



**Борис Островский,**  
президент Тренингово-  
игровой корпорации (ТРИК),  
Москва

**Владимир Гершгорин,**  
директор Новокузнецкого  
филиала-института КемГУ

**Татьяна Зубарева,**  
руководитель Центра  
управления проектами НФИ  
КемГУ

В прошлом номере журнала мы освещали содержание дискуссии за круглым столом «Корпоративное управление и современные управленческие компетенции», который проводил департамент угольной промышленности и энергетики администрации Кемеровской области, журнал «Уголь Кузбасса» и Новокузнецкий филиал-институт Кемеровского государственного университета. Настоящая статья посвящена теме сближения позиций системы высшего образования и работодателей в оценке персонала с опорой на современные стандарты компетенций

За последние годы внутри угольных корпораций сложился собственный подход к оценке специалистов, были разработаны стандарты деятельности с опорой на различные модели компетенций. А система профессионального образования лишь учится работать на результат, при этом государственные стандарты нового (компетентностного) измерения только начинают вводиться. Понятно, что их разработка и внедрение ВНУТРИ системы образования без опоры на требования к компетен-



# ФАБРИКА КОМПЕТЕНЦИЙ

циям, сложившиеся в региональных угольных компаниях, создадут еще больше несостыковок и рассогласований в требованиях к специалисту. Необходимо найти решение, позволяющее быстро вводить молодого специалиста в деятельность корпорации и капитализировать его способности для достижения производственных и управленческих целей.

Наше утверждение состоит в том, что истинная реализация компетенций происходит в условиях индивидуального профессионального действия. В этом смысле продуктивная жизнь компетенций в управленческой культуре и практике начинается не с момента описания структуры компетенций (хотя элемент этот важен и является достаточно разработанным представителями образовательных и HR-структур), а с оформления их в профессиональный корпоративный стандарт деятельности.

Поэтому наиболее практически продуктивным оказалось описание компетенций как определенной последовательности «наращивания» качества деятельности, а именно:

— компетенции, описывая правила и процедуры профессиональной деятельности, задают СТАНДАРТ действия, который обеспечивает

устойчивость и воспроизводство бизнеса;

— развитие компетенций отражается на совершенствовании имеющихся правил и процедур, что дает возможность управлять ИЗМЕНЕНИЯМИ с нужным ритмом и интенсивностью;

— целевое развитие компетенций обеспечивает способность к достижению эффективного результата в условиях неопределенности действия, что провоцирует производство ИННОВАЦИЙ в данном виде деятельности и обеспечивает КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО;

— развитие компетенций дает возможность эффективно внедрять ИННОВАЦИИ, накапливая ОПЫТ применения и новые МЕТОДЫ работы;

— создание системы оценки и развития компетенций позволяет выбрать адекватный масштаб деятельности и КАПИТАЛИЗИРОВАТЬ человеческие и финансовые ресурсы в рамках КОРПОРАЦИИ.

Такой подход к структуре и свойствам компетенций дает возможность разворачивать «компетентностную практику» (соответствующими структурами (HR-департаментами, тренингово-методическими центрами, центрами стандартизации) внутри корпорации.

Так, эксперты Тренингово-игровой корпорации реализуют данную стратегию в следующих типах работ:

— Определение в рамках корпорации перечня ключевых компетенций для определенного участка деятельности.

— Разработка стандартов описания, измерения, диагностики и развития компетенций.

— Разработка стандартов описания, измерения, диагностики и развития базовых субъектных компетентностей: целеопределение, самоопределение, самоорганизация и т.п.

— Проведение комплексной оценки персонала по выделенным сегментам — первичное описание структуры человеческого капитала корпорации.

— Создание целевых групп и групп развития, являющихся кадровыми резервами различного типа.

— Разработка силами этих групп проектов и программ корпоративного развития, при этом компетенции и компетентности будут появляться и развиваться как следствие разработок и реализации проектов.

— Разработка системы обучения и тренингов по внедрению и реализации стандартов компетенций, которая позволяет опробовать, интенсивно осваивать, присваивать и контролируемо реализовывать требуемый стандарт.

— Разработка процедуры сертификации, которая обеспечивает контроль внедрения, дает возможность закрепить и совершенствовать оформленные стандарты компетенций.

Учитывая сложность понятия компетенции и существенную практическую компоненту в ее реализации, мы предлагаем вводить в корпоративную практику организацию пространств или сессий развития, а именно тренинги развития компетенций с элементами ситуационного моделирования, проектные сессии, игры. Данные организационные форматы обеспечивают максимальные эффекты с нужной интенсивностью внедрения за счет следующих содержательных элементов: определяется (актуализируется) реальная задача, имеющая действительное значение для конкретного производства, участка; преодолеваются реальные трудности, имеющие объективный характер, фиксируются причины сложностей; преодолеваются проблемы через ответственное индивидуальное действие каждого участника; создается

## ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ МОЖНО ПРЕДСТАВИТЬ КАК СТРУКТУРУ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СВЯЗАННЫХ С НИМИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ, КОТОРЫЙ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНО ПРОХОДИТ РЯД СТАДИЙ В СВОЕМ ФОРМИРОВАНИИ, ПОКА НЕ ДОСТИГНЕТ СВОЕЙ СОВЕРШЕННОЙ ФОРМЫ — КОРПОРАТИВНОГО КАПИТАЛА

ситуация для самоанализа и планирования будущих действий.

Именно такая структура действия соответствует структуре развития компетенций, по сути, это ФАБРИКА КОМПЕТЕНЦИЙ. Стратегия может получить развитие, как в корпорациях, так в образовательных институтах. Как, в частности, была реализована в Новокузнецком филиале-институте Кемеровского государственного университета совместно с экспертами Тренингово-игровой корпорации (Москва) в программах подготовки социокультурных и инновационных проектов, в проектных сессиях и тренингах в 2008-2010 гг.

В рамках международной выставки-ярмарки «Уголь России. Майнинг» 1 июня с 14 часов институт планирует провести совещания «Гуманитарные и социальные проблемы обеспечения безопасности горнодобывающих регионов». А 3 июня с 10

до 17 часов в НФИ КемГУ пройдет семинар «Разработка стандартов современных компетенций персонала секторов экономики Кузбасса». Оба мероприятия состоятся по адресу: Новокузнецк, ул. Циолковского, 23, зал Ученого совета.

В сентябре, в рамках Кузбасского угольного форума, состоится проектная сессия по развитию компетенций. Актуализация ее темы находится в процессе разработки, поэтому интерес — и КОНТАКТ — со стороны представителей угольной промышленности крайне необходимы.

**Новокузнецкий филиал-институт  
ОГУ ВПО «Кемеровский государственный университет»**

654041, г. Новокузнецк,  
ул. Циолковского, 23,  
тел./факс: (3843) 77-60-54,  
электронная почта: root@nkfi.ru  
сайт: www.nkfi.ru

