

**Каганов В. Ш.**, канд. экон. наук, первый заместитель  
руководителя Департамента образования города Москвы,  
[iac@educom.ru](mailto:iac@educom.ru)



## ЭЛЕМЕНТЫ СТРАТЕГИИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БИЗНЕСА С ПОМОЩЬЮ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ

*В статье рассматриваются корпоративные подсистемы профессиональных стандартов и оценки персонала в качестве ключевых элементов стратегии обеспечения конкурентоспособности предпринимательской структуры с помощью корпоративного обучения. Предлагается использовать в качестве методологического базиса интеграции этих подсистем компетентный и конкурентный подходы.*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность предпринимательских структур, корпоративное обучение, профессиональные стандарты, оценка персонала.

### Введение

Любая предпринимательская структура стремится к обеспечению собственной конкурентоспособности. Как отмечает Р. А. Фатхутдинов, конкурентоспособность — это способность субъекта быть лидером, успешно конкурировать (соперничать) с конкурентами на конкретном рынке в конкретное время для достижения одной и той же цели. Конкурентоспособность синтезирует и интегрирует в себе множество факторов различного характера: технологический, политический, экономический, управленческий, психологический и др.<sup>1</sup>

Теория стратегического менеджмента предлагает набор стратегий обеспечения конкурентоспособности предпринимательской структуры. Чаще всего конкурентоспо-

собность предпринимательской структуры обеспечивается достижением, освоением и удержанием уникальной конкурентной позиции. Отличия в стратегиях заключаются в содержании конкурентных позиций и средствах обеспечения их уникальности. Одна из стратегий обеспечения конкурентоспособности фирмы, реализуемая с помощью корпоративного обучения, строится на уникальном конкурентном позиционировании предпринимательской структуры за счет специфичности человеческих ресурсов и не копируемости системы внутрифирменных профессиональных компетенций персонала, генерирующих конкурентные преимущества предпринимательской структуры (скорость, качество, производительность).

Развитие предпринимательских отношений требует новых подходов к управлению персоналом. Человек становится ценным капиталом, и вложения в него должны

<sup>1</sup> Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. М.: Маркет ДС, 2008. С. 38–39.

быть эффективными, т. е. направленными на развитие компетенций, необходимых для выполнения работы. Как известно, каждая предпринимательская структура отличается от другой своим кадровым составом, организационным строением, а также уровнем предпринимательских возможностей. Это уникальные ресурсы, которые не поддаются копированию конкурентами.

Во многом зависящие от накопленного человеческого капитала, уникальные ресурсы содержат в себе предпосылку динамичного функционирования и развития предпринимательской структуры в процессе конкуренции. Конкурентные преимущества предпринимательской структуры генерируются только при постоянно функционирующей системе внутрифирменных профессиональных компетенций персонала, которая обеспечивается системами корпоративного обучения и развития персонала.

Ю. Б. Рубин отмечает, что профессиональные компетенции конкурентов связаны прежде всего со знаниями, умениями и навыками в сфере осуществления конкурентных действий, владения их видами, направлениями, методами, формами для занятия и удержания приемлемых конкурентных позиций, обретения конкурентных преимуществ, достижения требуемого уровня силы и устойчивости в межфирменных и иных отношениях<sup>2</sup>.

Ранее уже отмечалась важность управления человеческими ресурсами предпринимательских структур в целях повышения их производительности, эффективности и конкурентоспособности<sup>3</sup>.

Здесь также важно четко понимать характер взаимосвязи показателей конкурентоспособности предпринимательской струк-

туры, персонала, программ корпоративного обучения.

Конкурентоспособность программы корпоративного обучения (с учетом мотивации к обучению и степени обучаемости персонала) обеспечивает конкурентоспособность управленческого и производственного персонала. Конкурентоспособность управленческого персонала (с учетом качества информационного обеспечения) определяет эффективность управления. Конкурентоспособность производственного персонала (с учетом степени обеспеченности качественными производственными ресурсами) определяет производительность труда,

Таким образом, организация корпоративного обучения, программа корпоративного обучения, обучающийся персонал и предпринимательская структура являются составными элементами цепочки создания ценности.

### **Профессиональные стандарты — документированные компетенции**

Как учить — далеко не первый вопрос в корпоративном обучении персонала. Сначала нужно понять, кого и чему учить. Здесь особую роль играет система профессиональных стандартов — один из ключевых элементов стратегии обеспечения конкурентоспособности фирмы с помощью корпоративного обучения.

Профессиональные стандарты (ПС) со всей необходимостью вытекают из должностных инструкций для каждого сотрудника. Именно они задают конкретные требования к той или иной категории работников. Эти требования учитываются как при приеме новых сотрудников на работу, так и при оценке и последующей аттестации действующих. Требования ПС обязательно должны учитываться при разработке программ корпоративного обучения. Более того, ПС являются наиболее точным инструментом оценки качества корпоративного обучения.

<sup>2</sup> Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2008. С. 63.

<sup>3</sup> Каганов В. Ш. Информационные технологии как инструмент повышения конкурентоспособности образовательных программ в системе корпоративного обучения // Прикладная информатика. 2011. № 6.

По своей диспозиции профессиональные стандарты являются смежным (промежуточным) звеном между содержанием программ корпоративного обучения, должностными инструкциями и документированными описаниями бизнес-процессов (корпоративными нормами).

Поэтому, практическая разработка конкретных ПС должна осуществляться совместно представителями конкретных отраслевых комплексов и функциональных блоков и организациями корпоративного обучения. Кроме того, ПС могут служить базовой составляющей консультативной деятельности.

Профессиональные стандарты относятся к трем уровням:

- национальные (федерального уровня);
- отраслевые;
- корпоративные (стандарты отдельных организаций).

Корпоративный ПС — это нормативный документ, утвержденный решением генерального директора компании, который отражает минимально необходимые требования к профессии по квалификационным уровням и компетенциям с учетом обеспечения необходимого качества, продуктивности и безопасности выполняемых работ.

В последнее время на уровне объединений работодателей, в первую очередь Российского союза промышленников и предпринимателей, ведется работа по поиску подходов к разработке общеотраслевых ПС.

Национальный ПС — это стандарт, который разработан работодателями, консолидированными по отрасли экономики, и утвержден на национальном уровне с указанием срока его действия.

Такое разделение ПС по уровням имеет важное значение в контексте реализации стратегии, обеспечения конкурентоспособности фирмы с помощью корпоративного обучения. Для достижения конкурентных преимуществ по отрасли и национальной экономике предпринимательской структуре необходимо разработать и распространять программами корпоративного обучения корпоратив-

ные ПС, учитывающие, конкретизирующие, раскрывающие и превышающие требования отраслевых и национальных ПС. Корпоративный ПС должен служить формой выражения модели ключевых профессиональных компетенции по каждому рабочему месту.

Поэтому здесь и далее речь идет о корпоративных ПС: тех, которые принимаются на уровне высшего руководства предпринимательской структуры и становятся основой для разработки стандартов отдельных подразделений, входящих в ее состав. По существу ПС компании — рамочный «закон» корпоративного значения, который задает систему формирования нормативной базы по отраслям, а также дочерним и зависимым предприятиям, и цементирует всю систему трудовых отношений, мотивации, обеспечения качества и безопасности работ и тесно связан с требованиями и процедурами обучения кадров.

Корпоративный стандарт (или стандарт организации) отражает требования к профессии, ограничиваясь рамками и представлениями специалистов конкретной компании, а степень влияния или распространения этих требований остается в пределах организации разработчика. Они являются стандартами качества человеческих ресурсов и барьерами входа работника в корпорацию. ПС являются формальными описаниями тех ключевых компетенций, которые отличают одного хозяйствующего субъекта от другого. Именно по этой причине такие требования не могут быть предложены системе государственного образования в качестве основы для образовательных стандартов всех уровней. Однако корпоративные ПС становятся основой для корпоративных же образовательных стандартов.

Разработка ПС невозможна без предварительного функционального и процессуального анализа деятельности предпринимательской структуры. Существуют определенные технологии разработки ПС, опытные эксперты в этой сфере деятельности. Отдельной предпринимательской структуре

следует заниматься разработкой ПС самостоятельно, но под руководством профессиональных методистов. Как показывает практика, реальный методологический опыт эффективной разработки ПС приобретается методологами лишь после разработки пяти–шести стандартов.

Для разработки стандарта привлекаются ведущие в стране специалисты в данной сфере, а также наиболее квалифицированные сотрудники компании. Все первичные документы должны проходить обязательное рейтингование и согласование с руководителями различного уровня — ошибки должны быть исключены.

Ясно, что стандарты должны отражать не только передовые отраслевые тенденции в развитии технологий и содержании труда, но и конкретные вопросы корпоративной культуры, традиций, специфики разделения труда и ответственности в компании.

Все меняется, и ПС не может действовать вечно. Срок его действия обычно устанавливается руководством компании в зависимости от условий обновления техники, технологий и выпуска новых товаров и услуг. Как правило, он составляет от трех до пяти лет.

Корпоративные ПС не являются законом для учебных заведений, готовящих специалистов по образовательным программам, но при желании могут учитываться ими.

Опережающее внедрение корпоративных ПС позволит не только упорядочить работу по управлению персоналом, но и осуществить постепенный переход к реализации стратегии постоянного обучения и обеспечения конкурентоспособности рабочей силы. Эта задачу можно решить только при запуске процессов управления знаниями.

Разумеется, как невозможно построить коммунизм в отдельно взятой стране, так невозможно создать полностью сбалансированную систему в рамках отдельной, пусть даже очень крупной корпорации.

В целом этот путь может быть реализован за счет процессов, направленных на переход к обществу, основанному на знаниях,

на построении национальных квалификационных структур. Здесь имеется в виду возможность достижения сравнимости квалификаций, расширения возможностей их освоения, признания квалификаций, полученных ранее, и т. п.

Уже сейчас наличие корпоративной системы ПС имеет большое количество плюсов для всех участников процесса. Рядовые работники на основе ПС могут определить свой профессиональный уровень и улучшить знания, повысить квалификацию, подтвердить ее сертификатом, получить основу для дальнейшего профессионального роста. Руководители всех уровней могут оценить и повысить профессионализм своих работников, активизировать их мотивацию, добиться эффективности и качества труда, а значит и высоких экономических результатов организации.

Для корпоративного университета ПС становятся основой для разработки образовательных стандартов, учебных программ и модулей; они применяются для оценки качества обучения, развития системы профессионального образования и обучения в соответствии с потребностями рынка труда, работодателей.

Система корпоративных ПС полезна и региональным органам занятости населения, и органам исполнительной власти: она дает возможность ориентироваться на потребности потенциальных работодателей, качественное профессиональное обучение незанятого населения, формировать региональный прогноз потребности рынка труда, планировать социально-экономическое развитие регионов.

С введением системы ПС более понятными становятся и требования к образовательному процессу. По существу, программы обучения должны быть направлены на удовлетворение требований ПС, стать более содержательными и практически направленными на восполнение у работника недостающих компетенций, приближены к потребностям работодателя и работника.

Разработка системы корпоративных ПС позволит сделать более понятной и динамичной систему оценки и аттестации персонала в РФ для признания квалификаций. Она позволит мотивировать работников на непрерывное обучение на протяжении всей трудовой деятельности в компании.

## **Национальные профессиональные стандарты**

В перспективе необходимость разработки национальных ПС по ключевым профессиям не вызывает сомнений. Только в этом случае можно согласовать потребности работодателей и требования образовательных программ.

Национальный ПС может быть полезен в качестве основы для сопряжения с образовательными стандартами всех уровней с целью формирования программ обучения в системе дополнительного образования.

Он также может использоваться организациями всех форм собственности в определенной отрасли экономики как ориентир при найме сотрудников, для системы внутрипроизводственного обучения персонала, аттестации, при обновлении организации труда работников.

Наличие такого стандарта позволит работодателям на языке компетенций по уровням квалификации взаимодействовать с образовательными учреждениями всех уровней, со службами занятости населения, органами, занимающимися трудовыми отношениями, и т. д.

Работник также мог бы использовать этот стандарт в качестве ориентира для идентификации своего уровня квалификации и требуемых компетенций, независимо от того, в какой компании он трудится в данный момент. Это, безусловно, будет способствовать его мотивации для непрерывного повышения квалификации. Однако пока такой возможности нет, что является реальной проблемой в области совершенствования качества рабочей силы: отсутствует эффек-

тивный механизм непрерывного взаимодействия обновляющихся квалификационных требований по профессиям и образовательных стандартов всех уровней.

Рынок и требования конкретных производств меняются с каждым годом, ускоренно формируются новые требования к базовым знаниям, умениям и профессиональным навыкам. В то же время подготовка специалистов по программам обучения в системе государственного образования «не успевает» оперативно изменяться в соответствии с изменяющимися требованиями к профессиям.

Таким образом, именно непрерывно обновляющаяся система корпоративных ПС по экономической деятельности может являться связующим звеном между сферами труда и образования.

Безусловно, большое влияние на содержание ПС оказывают процессы глобализации, которые необходимо учитывать при гармонизации требований по ключевым профессиям в различных странах.

Большой блок вопросов связан с внедрением и необходимостью соответствия международным стандартами качества серии ИСО 9000 — системы управления качеством. В частности, в отношении управления персоналом выдвигаются конкретные требования по достижению, поддержанию и развитию стандартов качества в организациях. ПС позволяют обеспечивать эти процессы, в том числе и при подготовке и аттестации персонала.

## **Оценка персонала в стратегии обеспечения конкурентоспособности фирмы с помощью корпоративного обучения**

Разработка ПС будет бесполезной без их применения при оперативной и качественной оценке персонала. Важно понимать, что ПС не только препятствуют попаданию неконкурентоспособных работников в штат предпринимательской структуры. Они слу-

жат нормативным базисом объективной и всесторонней оценки персонала, которая позволяет не только принимать оптимальные кадровые решения, но и предоставляет работникам компании возможность узнавать свои сильные и слабые стороны, а структурам, ответственным за обучение, формировать программы корпоративного обучения, учитывая ее результаты.

В этой области наиболее важная задача заключается в формировании единой корпоративной подсистемы оценки персонала, которая представляется ключевым элементом реализации стратегии обеспечения конкурентоспособности предпринимательской структуры через корпоративное управление.

Каждая предпринимательская структура в рамках своих конституционных правомочий предпринимательской активности имеет право на повышение собственной конкурентоспособности путем проведения разнообразных корпоративных мероприятий, внедрения институтов и организации подсистем корпоративных отношений. Это право реализуется разными управленческими мерами воздействия и противоположными им обязательными действиями персонала. То есть работодатель в качестве мер повышения конкурентоспособности наделен возможностью проводить разнообразные оценочные, опрашивающие и обучающие мероприятия, распространять на персонал обязанности по соблюдению ПС, иным образом управлять человеческими ресурсами фирмы.

Аттестация персонала — это только одно из нескольких мероприятий, входящих в широкую систему оценки персонала. Так, подсистема оценки персонала, как правило, включает:

- периодическую оценку персонала;
- аттестацию персонала;
- оценку работников в системе трудовых договоров с особыми условиями.

Предполагается, что все руководители подразделений должны проводить периодическую оценку всех своих работников

один раз в год. Кроме реализации внутренних коммуникаций, периодическая оценка должна обеспечивать выявление работников как с позитивной кадровой тенденцией, так и со снизившимся трудовым потенциалом.

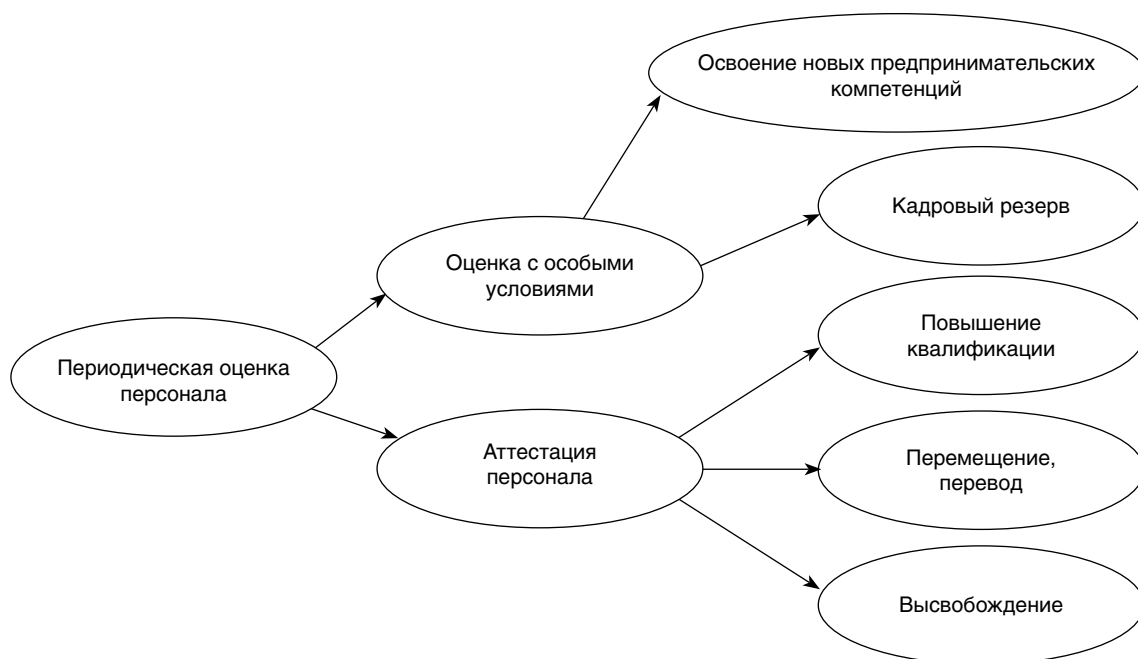
Работники, показавшие высокие компетентностные характеристики в результате периодической оценки, должны попасть в программу оценки в системе трудовых договоров с особыми условиями. Это позволит выделить и поддержать таланты, мотивировать кадры на творческий поиск резервов производительности. Данную оценку необходимо проводить ежегодно, по итогам работы за год. Работники, отнесенные в результате периодической оценки к категории с понизившимся трудовым потенциалом, должны попадать в программу аттестации персонала, а далее — в программы повышения квалификации, перемещения или высвобождения (см. рис. 1).

При этом важно различать программы повышения квалификации, реализуемые для работников с понизившимся трудовым потенциалом, в целях распространения на своих работников известных и освоенных компанией профессиональных компетенций, и программы корпоративного обучения, реализуемые для работников с высокими компетентностными характеристиками, для освоения новых предпринимательских компетенций.

Еще одна задача в этой области состоит в более активном привлечении линейных руководителей к участию в планировании и реализации мероприятий по оценке и аттестации персонала. Линейные руководители должны выработать привычку регулярно (не реже двух раз в год) оценивать своих работников, сообщать им о результатах оценки и необходимых действиях для того, чтобы двигаться вперед.

Относительно методологии оценки персонала необходимо сделать несколько замечаний.

Прежде всего, следует отделить подсистему оценки персонала от методологии измерения человеческого капитала. Как спра-



**Рис. 1.** Подсистема оценки персонала предпринимательской структуры

ведливо отмечает К. К. Арабян, анализ основных методов оценки интеллектуальных активов показывает, что сегодня нет единой методики, позволяющей надежно оценить совокупность интеллектуальных активов компании. Кроме того, имеющиеся методики не являются в полной мере адекватным отражением их справедливой стоимости, и, как правило, выражают стоимость оцениваемых компонентов достаточно приближенно. Можно сделать вывод о невозможности оценки компонентов капитала знаний, в том числе фундамента знаний компании — человеческого капитала — по каждому сотруднику в отдельности<sup>4</sup>.

Наиболее репрезентативные результаты оценки персонала получаются благодаря использованию методологии, позволяющей проводить периодическую оценку работника не на основании специальных оценочных мероприятий, а в результате длительного

наблюдения за непосредственной реализацией работником профессиональных компетенций.

Важным положением теории конкурентоспособности является посылка о «перетекании» конкурентоспособности между уровнями экономической системы. Конкурентоспособность предпринимательской структуры обеспечивается реализацией конкурентоспособности персонала. Чтобы задействовать конкурентоспособность персонала, необходимо строить подсистему его оценки на основании конкурентного подхода, предполагающего внутрифирменную конкуренцию персонала, используя наравне с абсолютными сравнительные показатели производительности, качества и иных характеристик деятельности персонала.

При этом модель внутрифирменной конкуренции персонала не обязательно должна постулироваться в качестве ценностного и целевого ориентира работы персонала. Конкурентный подход предлагается применять именно к подсистеме оценки персонала, но не к организации его работы, так как

<sup>4</sup> Арабян К. К. Измерение человеческого капитала // Российское предпринимательство. 2007. № 4. Вып. 2 (89). С. 105–109.

известны неоднозначные результаты применения конкурентного подхода к реализации функций мотивации персонала и управления им.

## Аттестация работников

Аттестация — это комплексная оценка работника (эффективности и качества выполнения должностных обязанностей, результатов производственной деятельности, деловых, профессиональных и личностных характеристик, уровня и степени реализации профессионально-квалификационного и творческого потенциала) и установление на этой основе степени его соответствия требованиям занимаемой должности.

Аттестации работников — это не только эффективный механизм кадровой политики, но и серьезный мотиватор для постоянного повышения квалификации сотрудников, улучшения показателей производительности.

Все процедуры, связанные с аттестацией, должны быть четко и детально регламентированы предпринимательской структурой: выводы и решения, которые принимаются по итогам аттестации, влияют на эффективность управления производственным процессом, определяют и служебный рост, и уровень вознаграждения, а в некоторых случаях — судьбу человека.

Основные цели аттестации работников:

- повышение качества отбора и улучшение расстановки работников на должности руководителей и специалистов предпринимательской структуры;
- выявление и устранение недостатков в работе руководителей и специалистов предпринимательской структуры;
- стимулирование руководителей и специалистов предпринимательской структуры к повышению своей квалификации, а также к повышению качества и эффективности труда.

По итогам аттестации должна быть предусмотрена подготовка мотивированных рекомендаций по развитию трудовой карьеры

и стимулированию работника как для руководства компании или подразделения, так и для самого аттестуемого — по устранению недостатков в работе и поведении, повышению качества и эффективности труда, дополнительному профессиональному обучению.

Важно понимать, что аттестация персонала — это процедура, предусмотренная трудовым законодательством России. Ее порядок, периодичность, круг субъектов и формы документов нормативно предусмотрены и обязательны для исполнения кадровыми службами предпринимательских структур. Именно поэтому, помимо аттестации, предпринимательская структура должна иметь ряд иных мер оценки персонала, не предусмотренных трудовым законодательством, системно увязанных с аттестацией, но ею не являющихся.

Для руководства результаты аттестации являются одним из оснований для принятия серьезных кадровых решений в отношении конкретного работника: повышение в должности; повышение должностного оклада; пересмотр размеров надбавок к должностному окладу; направление на повышение квалификации или переподготовку; зачисление в кадровый резерв более высокого уровня управления; проведение повторной аттестации для проверки устранения работником отмеченных недостатков в работе; увольнение работника в связи с несоответствием занимаемой должности вследствие недостаточной квалификации<sup>5</sup>.

Аттестация работников на соответствие занимаемым должностям проводится аттестационными комиссиями — постоянно действующими коллегиальными органами, осуществляющими по закрепленной номенклатуре должностей аттестацию работников.

В компетенцию данных комиссий входит аттестация начальников структурных под-

<sup>5</sup> Каганов В. Ш. Корпоративный университет «Норильский никель»: опыт лидера. Москва: Вершина, 2008.



разделений главного офиса (непосредственно подчиняющихся генеральному директору), заместителей руководителей филиалов, руководителей функциональных направлений, главных бухгалтеров филиалов компании, а также начальников функциональных управлений филиалов компании.

## Заключение

Итак, подсистемы профессиональных стандартов и оценки персонала представляются ключевыми элементами стратегии обеспечения конкурентоспособности предпринимательской структуры, реализуемой с помощью корпоративного обучения. Только видение добавленной ценности в программах корпоративного обучения персонала и осознание лицами, принимающими решения, принципиальной важности профессиональных стандартов и моделей компетенций, знаменуют собой переход от индустриальной экономики к постиндустриальной экономике, экономике знаний и компетенций.

Компетентностный подход может послужить методологическим основанием интеграции подсистем профессиональных стандартов и оценки персонала. Его применение для повышения конкурентоспособности предпринимательских структур не нуждается в дополнительном обосновании.

Повышение конкурентоспособности предпринимательских структур на основе компетентностного подхода предполагает:

- планирование компетенций;
- формирование компетенций (наполнение компетентностной модели);
- обеспечение компетенций;
- реализацию компетенций в процессе предпринимательской конкуренции.

Подсистемы профессиональных стандартов и оценки персонала позволяют осуществлять функции планирования и формирования компетенций. Планирование предполагает выявление по результатам оценки персонала необходимых и недостающих персоналу компании компетенций. Формирование компетенций заключается в наполнении компетентностной модели содержательными компетенциями, соответствующими релевантному профессиональному стандарту.

## Список литературы

1. *Арабян К. К.* Измерение человеческого капитала // Российское предпринимательство. 2007. № 4. Вып. 2 (89).
2. *Каганов В. Ш.* Информационные технологии как инструмент повышения конкурентоспособности образовательных программ в системе корпоративного обучения // Прикладная информатика. 2011. № 6.
3. *Каганов В. Ш.* Корпоративный университет «Норильский никель»: опыт лидера. Москва: Вершина, 2008.
4. *Рубин Ю. Б.* Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2008.
5. *Фатхутдинов Р. А.* Управление конкурентоспособностью организации. М.: Маркет ДС, 2008.

*B. Kaganov, PhD, First Deputy Head of Moscow Department of Education, iac@educom.ru*

## KEY ELEMENTS OF A STRATEGY TO ENSURE THE COMPETITIVENESS OF BUSINESS STRUCTURE WITH THE HELP OF CORPORATE TRAINING

The author describes the corporate professional standards and assessment subsystems, as key elements of a strategy to ensure the competitiveness of business structure with the help of corporate training. The author proposes to use competence and competitive approaches as a methodological basis of the integration of these subsystems.

**Key words:** competitiveness of business organizations, corporate training, professional standards, assessment of personnel.