

УДК 658.336:331.108.26

UDC 658.336:331.108.26

ОПЫТ РАЗВИТИЯ ВУЗОВСКОЙ СИСТЕМЫ ПОДГОТОВКИ, ПЕРЕПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ КАДРОВ ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ

EXPERIENCE OF DEVELOPMENT OF EDUCATIONAL SYSTEM OF PRE-PARING, TRAINING AND IMPROVING QUALIFICATION OF THE STAFF AT THE ENTERPRISES AND ORGANIZATIONS

Сербиновский Борис Юрьевич
д.э.н., к.т.н., профессор

Serbinovskiy Boris Yurievich,
Dr.Sci.Econ., Cand.Tech.Sci., professor

Гаврилюк Галина Викторовна
*Южный федеральный университет,
Ростов-на-Дону, Россия*

Gavriljuk Galina Viktorovna
Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia

Дымова Маргарита Николаевна
*Северо-Кавказский институт бизнеса, инженерных и информационных технологий,
Ростов-на-Дону, Россия*

Dymova Margarita Nikolaevna
North Caucasian Institute of Business, Engineering and Informational Technologies, Armavir, Russia

Приведены результаты разработки и практической реализации инструментов и механизма дополняющего систему подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров предприятий и организаций, ориентированных на инновационную экономику. Статья может быть полезна для экономистов и других специалистов, интересующихся вопросами формирования и развития компетенций компаний и персонала.

Quoted results of development and realization on practice of tools and mechanism of supplement training system, retraining and extension course for qualified personnel of enterprises and organizations focused on innovation- economy. The article may be useful for economists and other professionals interested in the formation and development of company and staff competencies.

Ключевые слова: ПОДГОТОВКА, ПЕРЕПОДГОТОВКА, ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ, КОМПЕТЕНЦИИ, КОМПАНИЯ, ПЕРСОНАЛ, ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ, ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА, КОУЧИНГ, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, МЕХАНИЗМ, ИНСТРУМЕНТАРИЙ, СТАРТАП

Keywords: TRAINING, RETRAINING, PROFESSIONAL IMPROVEMENT, COMPETENCY, COMPANY, STAFF, PERSONNEL, HUMAN CAPITAL, INNOVATION ECONOMY, COACHING, MANAGEMENT PERSONNEL, MECHANISM, TOOLING, "START-UP"

Инновационная модернизация российской экономики, которая должна обрести черты экономики знаний и новой экономики, предусматривает масштабные качественные изменения всего народного хозяйства и применяемого инструментария, включая тот, который используется в системе подготовке, повышении квалификации и переподготовке кадров (СППК и ПК).

В условиях построения инновационной экономики существенно повышается значение человеческого фактора с точки зрения подготовки персонала предприятий к инновационной деятельности. Открытость рыночной системы заставляет оценивать инновационный потенциал и конкурентоспособность

экономической системы, учитывая дальнейшее углубление глобализации, постепенно распространяющейся на все стороны жизни общества и хозяйствования. Компетенции компаний и работников становятся важнейшим фактором их конкурентоспособности и инновационности. Они определяют инструментарий борьбы за выживание, лидерство на рынке и способность создавать, с одной стороны, современные и перспективные товары, технику и технологии, а с другой – новые формы и методы подготовки кадров, менеджмента персонала и др.

В решении задач кадрового обеспечения региональной экономики может использоваться коучинг, концепция, сущность, содержание, которого расширены на основании проведенного исследования. В традиционной трактовке коучинг связывается с психологическим воздействием на людей, а его технологии направлены на изменение психологических установок личности и побуждение работника к активному использованию своих возможностей, компетенций и способностей, их самосовершенствование [1 – 11]. Однако недостаточно связывать технологии коучинга только с психологическим аспектом, когда посредством технологий коучинга людям помогают обрести уверенность в собственных силах, занять активную жизненную позицию, найти способы и формы эффективного применения творческих способностей и т.д. Результаты исследования показали, что развитие технологий коучинга на основе маркетинговых, организационных и управленческих инструментов может существенно изменить его роль в решении задач обеспечения потребностей предприятий в трудовых ресурсах инновационной экономики. Новая концепция коучинга предусматривает использование его технологий для решения кадровых проблем, возникающих при построении экономики знаний на всех этапах непрерывного образования, обучения и развития компетенций в течение всей жизни.

Технологии коучинга, во-первых, помогают проанализировать и лучше реализовать личностный, творческий, профессиональный и социальный по-

тенциал, выстроить жизненные проекты и планы развития карьеры, во-вторых, создают для клиента своеобразные ценностные фильтры и реализуют модель цель – ценность – процесс – ресурс – результат, помогая ему не только сформулировать, выбрать цели, но успешно пройти все цепочку от цели до достижения желаемого результата.

Как показало исследование, коучинг создает условия для успешного формирования и развития пяти групп компетенций, полезных для работы в любом коллективе: коммуникативных, аналитических, психологических, управленческих и организационных. Последние четыре группы компетенций позволяют клиенту на практике реализовать самоорганизацию, самоанализ и самооценку, саморегуляцию, самопознание, саморефлексию. Поэтому коучинг может рассматриваться как стиль менеджмента и управления персоналом и как технология и реализуемый процесс, внедряемые в практику управления. Он может применяться в управлении как особая технология тренерства и психотерапии и как инструмент противодействия влиянию и манипуляциям. Специфика применения коучинга в университете определяет его целевые аудитории:

- студенты, осваивающие технологии коучинга для саморазвития и использования в профессиональной деятельности, осознание процесса обучения как способа движения к намеченным целям;

- сотрудники и руководители университета в процессе освоения новых компетенций и самосовершенствования;

- сторонние клиенты, в том числе руководители предприятий, менеджеры высшего и среднего звена, организующие работу организаций и подразделений, а также другие клиенты, которые желают освоить технологии коучинга как инструмента, способа и процесса достижения личных целей и успешной работы в группе, команде;

- клиенты, стремящиеся осознать, обрести собственный и эффективный стиль взаимодействия с людьми и управления ими, научиться противостоять

влиянию и манипуляции, управлять своими эмоциями, снижать эмоциональное напряжение;

- клиенты, стремящиеся освоить коучинг на уровне нового вида своей профессиональной деятельности, следовательно, освоить теорию и методологию, сформировать базовые навыки коуча, приобрести умения и навыки применения технологий и обучения технологиям коучинга других, научиться создать и поддерживать контакт для последующего продуктивного диалога, выстраивать механизмы формирования у клиента мотивации, выстраивания стратегических и тактических, личных и организационных целей с фиксацией целевых критериев для оценки достижения результата, освоить активное слушание и технологию задавания специальных вопросов, эффективной трансляция цели подчиненным, приобрести навыки межличностной чувствительности;

- команды, нацеленные на эффективную совместную работу.

Для кадрового планирования и ускорения процессов совершенствования кадрового обеспечения предприятий-партнеров важно и то, что коучинг позволяет:

- проводить анализ реальности подчиненного и организации;
- выявлять ограничения (в том числе ограничивающие и жесткие убеждения) и ресурсы в жизни и деятельности, симптомы неблагополучия и их причины, осуществляя их коррекцию и утилизацию;
- анализировать переживания, психологические установки, варианты поведения и их влияние на жизнь клиента;
- исследовать текущие ситуации, давать оценку прошлых событий и находить способы снижения их влияния на настоящее и будущее;
- формировать у руководителей и работников (в том числе коллективов, команд, проектных групп) позитивные установки;
- выполнять поиск возможностей и ресурсов для достижения руководителями и работниками целей университета, предприятия, организации.

Особую актуальность технологии коучинга приобретают для университета инновационно-предпринимательского типа, поскольку помогают сформировать у клиента креативность как способность, применяемую на практике при генерации идей. В этом случае креативность нужна коучу для работы и руководителю для создания инновационного климата в коллективе, условий для формирования креативного процесса в индивидуальном и групповом творчестве. Коуч и руководитель должны обладать навыками и способностями научить клиентов и подчиненных методикам анализа и использования факторов, повышающих эффективность творческого процесса. Здесь коуч-технологии применимы и весьма эффективны.

При формировании эффективных команд, проектных групп и в управлении ими также успешно используются технологии коучинга, позволяющие развить умения для управления работой группы, выбора ее состава, постановки разделяемых и одинаково понимаемых целей проекта и их конкретизации. Групповой коучинг, применяемый как инструмент развития команды, раскрытия командного потенциала и поиска решений, помогает разработать план развития группы, установить групповые нормы, правила и технологии достижения результата.

Освоивший технологии коучинга менеджер выступает как фасилитатор, обладающий умением: управлять групповой динамикой; создавать необходимые условия для продуктивной работы группы; помогать группе в поиске идей; формировать уверенное поведение в деловом взаимодействии, в том числе навыки публичного выступления, самопрезентации, общения, эмоциональной и коммуникативной компетентности; предоставлять членам группы специальные технологии и методы групповой работы для достижения общей цели и создания необходимого продукта, включая технологии и методы внедрения изменений и управления ими.

Для планирования и совершенствования кадрового обеспечения образовательной деятельности важно то, что коучинг помогает клиентам вы-

строить цикл непрерывного улучшения, план личного изменения и развития.

По результатам анализа возможностей и целесообразности применения технологий коучинга в СППиПКК, можно подчеркнуть следующее:

- целесообразно опереться на мнение Майлза Дауни [1], который рассматривает коучинг как искусство содействовать повышению результативности, обучению и развитию другого человека;

- коучинг способствует приобретению клиентом новых компетенций, к которым в первую очередь следует отнести психологические, коммуникативные (в коллективе, команде, группе) и управленческие;

- коучинг помогает определить недостаток компетенций у клиента, препятствующий результативной профессиональной деятельности и движению к цели.

Результаты исследования позволяют выделить и использовать важные потенциальные конкурентные преимущества ЮФУ. Во-первых, существуют широкие возможности использования Центра коучинга и коуч-технологий в процессах развития компетенций персонала ЮФУ, студентов и сторонних клиентов, в том числе работников предприятий-партнеров. Во-вторых, к организации Центра коучинга привлечены технические кафедры, а также кафедры педагогики, психологии, социологии, экономики, управления и права, обладающие необходимыми знаниями и опытом. В-третьих, Центр коучинга может использоваться для диагностики и выделения необходимых клиентам компетенций, что позволит планировать процесс развития компетенций, а также для приобретения дополнительных компетенций в трех вариантах планирования и реализации планов кадрового обеспечения образовательной деятельности: планирование самообучения и самосовершенствования работника; планирование дополнительного обучения (дополнительной подготовки) для приобретения необходимых недостающих работнику компетенций; планирование повышения квалификации в форме

стажировок по индивидуальным программам на кафедрах ЮФУ или другого университета, на которых можно приобрести недостающие работнику компетенции. В таком аспекте Центр коучинга выступает как особый инструмент планирования и кадрового обеспечения образовательной деятельности университета и как своеобразный посредник между обучаемым и теми кафедрами университета, которые могут сформировать необходимые компетенции. Следовательно, через Центр коучинга может быть организована работа по наращиванию кадрового потенциала университета и дополнительная образовательная деятельность по специальным и индивидуальным образовательным программам.

Исследование и апробация новых технологий и методических инструментов выполнялась на базе научно-образовательных лабораторий и центров, во взаимодействии с инновационно-технологическими площадками, реализованными в разных учебных заведениях в различных формах, и с вузами. Заказчиками услуг по формированию компетенций выступали предприятия и организации, их работники и команды, вузы и сузы, их студенты, дети разного возраста и их родители, учебные заведения школьного и дошкольного образования, отдельные граждане (рис. 1). Основные исследования были выполнены на базе Южного федерального университета (ЮФУ, г. Ростов-на-Дону), Филиала ФГОУ ВПО «Московский государственный университет технологий и управления им. К.Г. Разумовского» в г. Ростове-на-Дону (РФМГУТУ), Северо-Кавказского института бизнеса, инженерных и информационных технологий (СКИБИИТ, г. Армавир), а также ряда предприятий и учреждений. Созданные технологии и методические инструменты проверялись на практике и совершенствовались проектной командой, выполняющей отдельный проект. Поэтому составы проектных команд были разные. Работы выполнялись в тесном взаимодействии с заказчиками услуг.

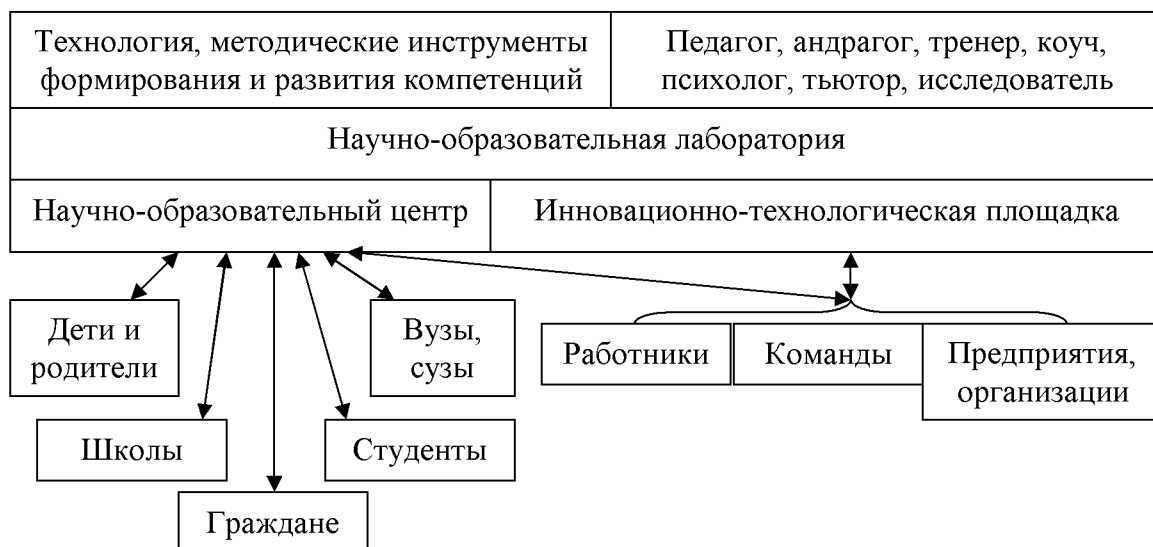


Рисунок 1 – Схема организации исследования, разработки, апробации и совершенствования технологий и методических инструментов формирования и развития компетенций

Создавая в вузе новые структуры, процессы и инструменты подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, следует учитывать ряд ключевых причин, побуждающих к развитию и использованию в коучинге маркетинговых, организационных и управленческих инструментов.

Во-первых, структурная перестройка экономики потребует соответствующего изменения структуры трудовых ресурсов, что может быть достигнуто разными путями, но такие преобразования необходимо предвидеть, прогнозировать, планировать и заблаговременно осуществлять.

Исследования и мониторинг процессов создания и освоения инноваций в производстве и на рынке позволяет судить о несоответствии компетенций персонала требованиям разных этапов инновационных изменений (табл. 1). Измерения были выполнены в 48 научно-исследовательских, проектных организациях и подразделениях, производственных предприятиях и торговых фирмах в период с 2002 по 2011 гг.

Таблица 1 – Уровень соответствия компетенций персонала предприятий, организаций, учреждений потребностям создаваемых или осваиваемых инноваций, % от общей численности персонала предприятия

| Стадия инновационного процесса | Уровень новизны | | |
|--------------------------------|-----------------|---------|---------|
| | низкий | средний | высокий |
| Создание инновации | 84 | 72 | 12 |
| Освоение инновации: | | | |
| - в производстве | 79 | 74 | 27 |
| - на рынке (в торговле) | 91 | 58 | 8 |

Во-вторых, инновации всегда сопровождаются сопротивлением, которое оказывает персонал по ряду известных причин. Такое сопротивление может быть заранее преодолено при правильной организации работы с персоналом, в том числе при эффективном использовании коучинга.

При выполнении настоящего исследования у 82 работников и менеджеров были дополнены необходимые для внедрения инноваций компетенции, в том числе с использованием коучинга у 53 человек ликвидированы барьеры, препятствующие их активному и позитивному участию в инновационных изменениях.

В-третьих, несмотря на существующую безработицу, многие предприятия сталкиваются с кадровым дефицитом, поэтому необходимы специальные организационные мероприятия, позволяющие преодолевать дефицит за счет рационального использования и качественных изменений внутренних ресурсов.

Как показало исследование, большинство руководителей предприятий (74%) предпочитают решать кадровые проблемы за счет внутренних ресурсов и поддерживать работников, повышающих свою квалификацию или осваивающих новые профессии, но только 11% разными мерами побуждают персонал к развитию компетенций.

В-четвертых, значительная длительность сроков подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров актуализирует задачу совмещения технологии коучинга с инструментами диагностики, анализа, про-

гнозирования, планирования трудовых ресурсов и организации кадровой работы.

Как отмечалось, длительные сроки обучения осложняют решение задачи формирования необходимого набора компетенций, поэтому в разработанных инструментах, структурных и процессных решениях предусматривается исследование динамики развития предприятия, рынка, НТП и других факторов, влияющих на будущую потребность в компетенциях компании, ее работников и команд. Такой превентивный подход к организации процесса повышения квалификации персонала был реализован на ряде предприятий, а полученные результаты приведены далее. Превентивный подход использован также при разработке и реализации программы развития межрегионального сотрудничества в посткризисный период.

В-пятых, подготовка кадров для инновационных высокотехнологичных производств требует сочетания психологического воздействия на работника с его обучением, совершенствованием компетенций на основе междисциплинарного знания, что заставляет выстраивать процесс коучинга не только и не столько как тренинг, а дополнять его обучением и самообучением, мониторингом и самомониторингом, гибко и мобильно изменять топологию этого сложного процесса.

Высокотехнологичное, наукоемкое производство создает адекватные по уровню и разнообразию потребности в компетенциях менеджеров и работников. При этом высокий уровень новизны требует особого внимания к квалификации работников и их сплоченности при решении сложных инновационных задач. Именно поэтому процесс формирования и развития компетенций становится сложным, междисциплинарным, гетерогенным по характеру процессов, а его топология может быть установлена только после исследования проблем и стратегии предприятия, сложившейся структуры кадров и компетенций с уточнением по персоналиям и количественного соответствия внутрифирменного спроса и предложения компетенций и

способностей персонала (с использованием данных о производственной программе предприятия).

Результаты исследования показали, что следует учитывать феномен саморазрушительного поведения российского населения (пьянство, наркомания и др.). Для коренного изменения поведения обучаемых может использоваться коучинг.

Результаты исследования показали, что крупные вузы постепенно становятся аттракторами инновационного развития экономики и его кадрового обеспечения. В них образуются новые научно-образовательные и инновационно-образовательные структуры, способные воспроизводить не только знания и инновации, но и специалистов нового типа, у которых сформировано стремление к обеспечению самодостаточности, самоактуализации, самореализации, самооценности, саморазвития. Именно такие личности формируют кадровую основу самодостаточности региона и его инновационного развития.

Интеграция образования, науки и производства создает условия для коренного изменения подходов к результатам инновационной деятельности, прежде всего в формате: инновация + компетенции + стартап. Это означает, что новые знания, использованные для создания инновации, всегда должны сопровождаться процессом формирования компетенций у работников, которые будут грамотно и эффективно осваивать и использовать инновацию в производстве. Приоритетным итогом инновационного процесса является стартап, способный освоить инновацию, вывести ее на рынок и вырасти до размеров среднего или крупного инновационного предприятия.

Следовательно, в вузе должны создаваться структуры и процессы производящие не только и не столько образовательные, сколько научно-образовательные и инновационно-образовательные продукты.

Исследования, выполненные в ряде вузов, позволили разработать такие структуры и получить следующие результаты.

В Северо-Кавказском институте бизнеса, инженерных и информационных технологий (СКИБИИТ) на этапе довузовской профподготовки организованы элективные курсы, профильные классы в школах города и региона, с 2001г. успешно работает Элитарный центр развития детей дошкольного и младшего школьного возраста, являющийся начальным звеном цепи непрерывного образовательного процесса: детский сад – школа – техникум – вуз – бизнес-инкубатор – инновационный бизнес-центр.

В этой цепи непрерывного образования была реализована концепция «5 И» (институты, инвестиции, инфраструктура, инновации, интеллект), озвученная Президентом РФ Д. Медведевым в своем Послании Федеральному Собранию РФ от 05.11.2008 [12] и реализуемая в государственной политике России.

Международная деятельность СКИБИИТ опирается на договоры о сотрудничестве с Международным институтом управления Кипра, университетами Барселоны (Испания) и Монпеле (Франция), Международным институтом развития менеджмента (Швейцария). В связи с этим 2007 г. СКИБИИТ первым в Краснодарском крае успешно прошел сертификацию Международного образовательного сообщества (МОС, Лондон) по Программе “Certificate”.

В Армавире, Краснодарском крае и в России институт известен как динамично развивающийся образовательный, научный и культурный центр, деятельность которого включает широкий спектр образовательных и научно-исследовательских услуг. Развиваются партнерские связи с потребителями, различными социальными группами, учебными и научными центрами, органами власти и общественностью. В центре системы интеграции находятся учебно-научно-производственный комплекс (УНПК), включающий:

- Армавирский бизнес-инкубатор (основная инновационно-технологическая площадка);
- центр содействия малому предпринимательству;
- учебно-научно-исследовательскую лабораторию непрерывного образования и творчества молодежи;
- ряд специализированных по научным направлениям научно-исследовательских лабораторий;
- НОЦ «Развитие компетенций предпринимателей, компаний и персонала»;
- Южное экспертное и консалтинговое бюро независимой экспертизы и оценки объектов организации безопасности дорожного движения;
- студенческое научно-исследовательское бюро, в состав которого входят шесть специализированных кружков и лабораторий.

Интегрированный инновационный процесс, ориентированный на результат «инновация + компетенции + стартап», как правило реализуется во взаимодействии одной из научно-исследовательских лабораторий, НОЦ и бизнес-инкубатора. Одним из учредителей Армавирского бизнес-инкубатора является Администрация г. Армавира, которая помогает находить источники финансирования инновационных проектов и новых производств.

За период с 2005 по 2010 г. были выполнено 29 проектов стартапов, представленных в таблице 2, из которых 11 стартапов относятся к высокотехнологичным и наукоемким. Успехи в реализации инновационных процессов, научно-образовательных, инновационно-предпринимательских и инновационно-образовательных технологий побудили руководство СКИБИИТ начать в 2010 г. строительство инновационного бизнес-центра.

Таблица 2 – Проекты стартапов, разработанные и реализованные в СКИБИИТ с применением технологий и методических инструментов формирования и развития компетенций студентов, работников и руководителей предприятий (стартапов)

| Наименование проекта (стартапа) | Основной вид деятельности | Объем инвестиций, тыс. руб. | Площадь занимаемого земельного участка, кв. м | Объем производства (товарной продукции, работ, услуг), тыс. руб. | Количество рабочих мест |
|--|---|-----------------------------|---|--|-------------------------|
| Турфирма | Турбизнес | 1504,7 | 40- | 9618,75 | 3 |
| Хостел, молодежная мини-гостиница | Туристический и гостиничный бизнес | 2270,4 | 600 | 39713,14 | 12 |
| Опытное хозяйство | Выращивание с/х культур, отработка и внедрение инновационных технологий | 1358,0 | 600 000 (60 га) | 174930,16 | 98 |
| Свиноферма | Свиноводство | 5507,6 | 15000 | 34749,20 | 17 |
| Предприятие по монтажу и ремонту оборудования пищевой промышленности | Изготовление деталей, монтаж оборудования, строительные работы | 12539,6 | 2500 | 181912,55 | 55 |
| Форелевое хозяйство | Разведение форели | 5805,4 | 2800 | 54516,52 | 18 |
| Дом для престарелых людей (хоспис) | Услуги социальные | 12484,0 | 6027 | 109993,23 | 95 |
| Комплекс по переработке соевых бобов | Производство текстурированного растительного белка | 50743,8 | 8570 | 326956,50 | 90 |
| Центр народной медицины | Рекреационные и медицинские услуги | 18054,6 | 2560 | 152994,08 | 55 |
| Тепличное хозяйство | Растениеводство | 85760,8 | 3500 | 48913,55 | 24 |
| Фермерское хозяйство | Животноводство | 6587,6 | 7600 | 20550,86 | 8 |

Продолжение табл. 2

| Наименование проекта (стартапа) | Основной вид деятельности | Объем инвестиций, тыс. руб. | Площадь занимаемого земельного участка, кв. м | Объем производства (товарной продукции, работ, услуг), тыс. руб. | Количество рабочих мест |
|--|---|-----------------------------|---|--|-------------------------|
| Участок производства высококачественного шликера | Производство керамики | 10674,8 | 284 | 35714,25 | 5 |
| Центр трудоустройства молодежи | Туристический и гостиничный бизнес | 254 | 28 | 5350,80 | 5 |
| Опытное производство солнечных коллекторов | Производство, монтаж, обслуживание солнечных коллекторов | 14354,0 | 720 | 89805,37 | 22 |
| Опытное производство биотоплива из с/х отходов | Производство | 15420,6 | 850 | 38475,29 | 12 |
| Вермихозяйство | Производство органических и смешанных удобрений, биогумуса, БиоВит-верми (жидкость) | 8640,0 | 4540 | 112995,40 | 27 |
| Детский развлекательный и развивающий центр | Социальные и образовательные услуги | 1104,5 | 204 | 42707,25 | 19 |
| Минизавод по переработке полимеров | Производство изделий из платмасс | 11675,8 | 320 | 51388,16 | 14 |
| Call-центр (городская автоматизированная справочная система) | Информационные услуги | 304,0 | 25 | 13092,24 | 8 |
| Интернет-центр | Информационные услуги | 254,0 | 56 | 11688,17 | 7 |
| Логистический центр | Информационные услуги | 226,8 | 35 | 15405,28 | 10 |
| Многоуровневая автостоянка (в центре города) | Коммунальные услуги | 16830,0 | 6400 | 45822,87 | 12 |

Окончание табл. 2

| Наименование проекта (стартапа) | Основной вид деятельности | Объем инвестиций, тыс. руб. | Площадь занимаемого земельного участка, кв. м | Объем производства (товарной продукции, работ, услуг), тыс. руб. | Количество рабочих мест |
|--|---|-----------------------------|---|--|-------------------------|
| Предприятие по производству газобетона | Производство строительных материалов | 8640,0 | 845 | 35193,14 | 15 |
| Научно-образовательный центр организации и безопасности дорожного движения | Проектные, научные, консалтинговые, экспертные, образовательные, информационные услуги | 251,0 | 42 | 32572,34 | 12 |
| Научно-образовательный центр инновационно-экономических исследований | Проектные, научные, консалтинговые, экспертные, образовательные, информационные услуги | 154,0 | 38 | 38001,06 | 14 |
| Научно-образовательный центр прикладной информатики | Проектные, научные, консалтинговые, экспертные, образовательные, информационные услуги | 220,0 | 25 | 20241,38 | 9 |
| Спортивно-оздоровительный центр | Рекреационные услуги | 12787,4 | 1240 | 22796,37 | 8 |
| Турбаза | Рекреационные услуги | 15855,0 | 640 | 38025,58 | 11 |
| Инновационный бизнес-центр | Проектные, научные, консалтинговые, экспертные, образовательные, информационные услуги. Опытное производство. | 184565,0 | 2460 | 215726,82 | 88 |

В РФ МГУТУ разработанные методические инструменты были использованы для развития взаимодействия вуза с предприятиями при подготовке кадров преимущественно по очно-заочной и заочной формам обучения, а также при подготовке программ повышения квалификации и профессиональной переподготовке персонала предприятий-партнеров. По согласованным с предприятиями программам в течение трех лет было подготовлено 57 чел. Теоретические положения и некоторые практические результаты научно-исследовательской работы использованы в преподавании учебных дисциплин по технологическим и экономическим специальностям при чтении лекций по курсам «Управление персоналом», «Менеджмент» и при разработке методического обеспечения практических занятий по данным курсам, нашедшем своё отражение в учебно-методическом пособии «Менеджмент».

Интегрированный инновационный процесс, создающий результат «инновация + компетенции + стартап», функционирует в учебно-научно-инновационно-технологическом комплексе «Высокие технологии» ЮФУ, в ядро которого входят НКТБ «Пьезоприбор», факультет высоких технологий, Ростовский центр трансфера технологий, Центр коллективного пользования «Высокие технологии» и Экспериментальный технопарк. Конечным результатом такого процесса стали инновационные предприятия ООО «Пьезоэлектрик», ООО «Научные приборы», ООО «Измеритель» и другие стартовые малые предприятия, в том числе созданные студентами-выпускниками факультета.

Исследования проблемы повышения эффективности подготовки и развития компетенций персонала предприятий и организаций, а также разработка, апробация и внедрение новых технологий и структур, созданных с использованием теории и методов коучинга, были выполнены на кафедре экономики и менеджмента Педагогического института Южного федерального университета (ПИ ЮФУ). Их основная цель – создание условий для развития

компетенций компаний и их персонала, уменьшение эксцентриситета между спросом и предложением рабочей силы. В федеральном университете инновационно-предпринимательского типа внедрение новых подходов и технологий образования охватывает довузовское, вузовское и послевузовское образование. Осуществляется сопровождение карьеры, что позволяет получать дополнительную информацию о выпускниках и оказывать им услуги по расширению набора и развитию компетенций. Результаты выполненной работы подтверждены актом внедрения.

Исследование содержания и назначения коуч-технологий и Центра коучинга в образовательной системе Южного федерального университета, их использования при решении задач кадрового обеспечения образовательной деятельности, выявления и устранения несоответствия компетенций работников позволило обосновать ряд новых решений, реализуемых в подсистеме управления персоналом и в системе менеджмента качества.

На кафедре экономики и менеджмента ПИ ЮФУ и на факультете высоких технологий ЮФУ выполнены исследования и разработаны технологические и структурные решения с использованием коучинга для коррекции и развития индивидуальных, командных (коллективных, групповых), корпоративных и других компетенций у объектов коучинга: студентов на последних курсах университета, если они работают на предприятии или знают о будущих должностных обязанностях и требованиях, поскольку получили приглашение о трудоустройстве после окончания обучения; работников и руководителей предприятий и организаций в период изменения условий профессиональной деятельности, связанных с карьерным ростом, инновациями, переменой характера труда и другими причинами.

Для работника, характеризуемого достаточно высокой трудовой и творческой активностью и мобильностью, при достаточно высокой частоте изменений условий профессиональной деятельности разработан ряд типовых циклических (практически непрерывных) процессов коррекции и раз-

вития компетенций, которые дифференцированы по трем основным (индивидуальные, коллективные или групповые и корпоративные) и двум дополнительным (реализуемые в личной жизни и общественной деятельности) направлениям, идентифицированным по рыночным сегментам и нишам.

Новыми структурными элементами в системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров явились: учебно-научно-производственный комплекс кафедры (рис. 2); научно-образовательный центр «Коучинг, формирование и развитие индивидуальных, командных и корпоративных компетенций в инновационной экономике».



Рисунок 2 - Элементы УНПК и инновационной инфраструктуры университета, реализованные на кафедре экономики и менеджмента

Исследования проводились во взаимодействии с учебно-научно-инновационно-производственным комплексом и центром сопровождения и развития карьеры выпускников факультета высоких технологий ЮФУ.

Общие результаты исследования связаны с содержанием и назначением коуч-технологий, которые разрабатывались для использования в образовательной системе ЮФУ в пяти вариантах:

- технологии и структуры Центра коучинга, преимущественно предназначенного для оказания услуг сторонним клиентам, в том числе специалистам, закончившим ЮФУ (во взаимодействии с Центром сопровождения карьеры выпускников);

- технологии и структуры НОЦ «Коучинг, формирование и развитие индивидуальных, командных и корпоративных компетенций в инновационной экономике» Педагогического института ЮФУ;

- технологии, интегрированные в процессы и структуры послевузовского дополнительного образования, переподготовки и повышения квалификации кадров;

- технологии, обеспечивающие взаимодействие коучей и тьюторов в новой организации процессов обучения студентов и слушателей курсов повышения квалификации, программ дополнительного образования и профессиональной переподготовки;

- технологии и структуры, внедряемые в практику учебно-научно-производственных комплексов (УНПК).

Новые технологии и структуры создавали условия для успешного решения задач кадрового обеспечения образовательной деятельности, выявления и устранения несоответствия компетенций работников. Анализ выявленных несоответствий, противоречий и проблем, а также путей их решения позволил обосновать ряд новых решений, реализуемых в подсистеме управления персоналом и в системе менеджмента качества университета и предприятий, которым оказывалась помощь в развитии компетенций персонала и компании.

Как показали результаты исследования, применение коучинга создает благоприятные условия для решения важных задач, стоящих перед универси-

тетом и определяющих необходимость модернизации его кадровых планов и программ, включая обеспечение конституционного права граждан на образование, совершенствование системы профессионального образования, развитие интеграции высшего образования и науки, в том числе путем создания и поддержки деятельности интегрированных научно-образовательных структур, университетских и междууниверситетских комплексов, учебно-научно-производственных центров (УНПК). К таким центрам могут быть отнесены новые элементы учебно-научно-инновационной инфраструктуры университета: Центр коучинга, НОЦ и Центр сопровождения и развития карьеры выпускников. Успешный выпускник ЮФУ должен не только обладать компетенциями, которые ему помогают приобрести в ходе образовательного процесса, но быть организационно и психологически подготовлен к самосовершенствованию, последующему профессиональному и карьерному росту. В этой связи целесообразно использовать в образовательной деятельности коуч-технологии и рассматривать Центр коучинга как важный элемент УНПК.

Чтобы обосновать целесообразность внедрения коучинга в образовательную практику университета, создания Центра коучинга и НОЦ коучинга, следует рассмотреть его сущность и задачи, определить роль центров в достижении целей и решении проблем, которые отражены в концепции ЮФУ и отчетах ректора (за 2007, 2008 и 2009 гг.)

Как показало проведенное исследование, работники и студенты университета должны приобрести и постоянно совершенствовать определенный набор компетенций, которым они не могут быть обучены в полной мере. От них требуется научиться самостоятельно приобретать и совершенствовать новые компетенции, адекватные вызовам динамичной профессиональной практики, а также успешно их применять для решения производственных и карьерных задач. В этом могут помочь технологии коучинга, который, во-первых, рассматривается во взаимодействии экономического, организационного, управленческого, психологического и педагогического

аспектов, во-вторых, с современных позиций [1, 2, 13, 14] представляются как система реализации совместного социального, личностного и творческого потенциала участников процесса развития с целью получения максимально возможного эффективного результата; в-третьих, используется комплексно – в многообразии его видов и технологий. Философия управления центром коучинга ориентирована на синергетическое управление.

Анализ показал необходимость проведения специальных и особых маркетинговых исследований, чтобы правильно поставить цели коучинга и наметить перспективы профессионального и иного развития клиента, как правило, работника или руководителя [15]. Было обосновано, что в университетах целесообразно создавать новые технологии и структурные элементы для повышения эффективности подготовки персонала и развития индивидуальных, командных и корпоративных компетенций, обеспечивая условия для успешной профессиональной и общественной деятельности выпускников.

Функции НОЦ «Коучинг, формирование и развитие индивидуальных, командных и корпоративных компетенций в инновационной экономике» приведены на рисунке 3. Многообразие направлений коучинга, научных и образовательных интересов, возможностей и компетенций университета создает условия для гибкого развития его внутренней структуры, которая отражает процессно-функциональные возможности центра. Деятельность центра скоординирована, но разделена на взаимосвязанные направления: управленческое (менеджмент-коучинг); психологическое; педагогическое; исследовательско-аналитическое (исследование, диагностика, аудит, контроллинг, анализ); правовое обеспечение коучинга; специальные наукоемкие технологии коучинга.

| Функции НОЦ «Коучинг, формирование и развитие индивидуальных, командных и корпоративных компетенций в инновационной экономике» | |
|--|--|
| → | Научная – выполнение научных исследований, направленных на развитие теории, методологии, технологий, механизмов и инструментов коучинга |
| → | Исследовательская – изучение передового опыта коучинга для разработки эффективных форм и методов научной, образовательной, консалтинговой деятельности |
| → | Интеграционная, реализуемая в двух аспектах: - методическом – систематизация материалов, актуализация базы данных и знаний Центра, формирование банка опыта коучинга; - организационно-управленческом – создание системы учебно-научно-производственной интеграции с использованием существующих образовательной, научно-исследовательской и инновационной инфраструктур ЮФУ |
| → | Анализа, реализуемая в двух направлениях: - анализ процессов и явлений связанных с объектом и предметом подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, развития компетенций компании, работников, команд; - анализ и обобщение опыта центра с целью совершенствования его деятельности |
| → | Синтеза, реализуемая в двух направлениях: - создание технологий, индивидуальных методик, механизмов и инструментов коучинга, организационных форм и средств их практического применения для решения задач Центра; - синтез системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, развития компетенций компании, работников, команд, в том числе системы ключевых компетенций и динамических способностей компании |
| → | Организационно-управленческая – организация и обеспечение эффективной деятельности подразделений и сотрудников Центра, организация и управление формированием и развитием компетенций в условиях интеграции учебно-научно-инновационно-производственной деятельности университета и клиентов при решении задач Центра |
| → | Научно-методическая – исследование и разработка методического инструментария, консультирование, сопровождение деятельности клиентов при решении задач Центра. |
| → | Образовательная – реализация научно-образовательных программ с использованием коучинга при решении задач Центра |
| → | Синергетическая – создание условий: для превращения Центра в аттрактор для клиентов, решающих задачи саморазвития, формирования и развития индивидуальных, командных и корпоративных компетенций, повышения конкурентоспособности и мобильности работников на рынке труда, эффективности трудовой, общественной и предпринимательской деятельности; для самоорганизации работников и клиентов Центра, развития их творческой и трудовой активности |

Рисунок 3 – Функции НОЦ «Коучинг, формирование и развитие индивидуальных, командных и корпоративных компетенций в инновационной экономике» ЮФУ

Перечисленные направления реализуются при построении технологии управления центром коучинга и создания проектных структур. Они учитываются при дифференциации компетенций университета и сотрудников, привлекаемых к работе в центре, выделения их ключевых компетенций и комплексном использовании компетенций университета и сотрудников путем развития процессов специализации, кооперации и интеграции интеллектуального, творческого труда.

В соответствии с существующим в ЮФУ положением и действующим Уставом управление НОЦ осуществляет руководитель (директор) центра. При этом к исключительной компетенции руководителя Педагогического института ЮФУ в области управления Центром относятся: утверждение и изменение Положения о Центре; назначение и освобождение от должности руководителя (директора) Центра; прекращение деятельности Центра.

Руководитель (директор) Центра, назначаемый приказом ректора по представлению Ученого совета ПИ ЮФУ, несет персональную ответственность за результаты деятельности Центра и целевое использование переданного Центру имущества и от имени Центра совершает следующие действия: организует деятельность Центра, формирует финансовые ресурсы, включающие бюджетные и внебюджетные средства, представляет на утверждение руководителю ПИ ЮФУ, действующему по доверенности ректора, проекты сметы расходов и штатного расписания Центра; представляет Центр в отношениях с физическими и юридическими лицами; определяет основные направления научно-образовательной и инновационной деятельности Центра в соответствии с настоящим Положением, готовит ректору предложения по направлениям деятельности Центра, дает указания, обязательные для работников Центра.

Структура центра – совокупность элементов, каждый из которых имеет форму НОЛ. Поэтому Центр коучинга представляет собой сеть преимуще-

ственно виртуальных ключевых лабораторий развития индивидуальных и корпоративных компетенций. Он включает лаборатории: развития экономических компетенций (в том числе банковских, налоговых, таможенных и других в зависимости от потребностей заказчика в определенных профессиональных компетенциях); управленческих компетенций, включая компетенции, позволяющие использовать коучинг в управленческой деятельности; маркетинговых и PR компетенций; HR-компетенций; коммуникативных компетенций, включая компетенции межличностных коммуникаций и IT компетенции; языковых компетенций; диагностики, аудита, анализа и планирования развития профессиональных компетенций работника; диагностики, аудита, анализа и планирования развития корпоративных компетенций; диагностики, аудита, анализа и формирования конкурентных преимуществ работника на рынке труда; диагностики, аудита, анализа и формирования корпоративных конкурентных преимуществ; корпоративной культуры; развития организации; профессионального развития; личного развития.

Организационная структура Центра коучинга может быть дополнена виртуальным центром развития карьеры, который выполняет преимущественно три функции: анализа состояния рынка труда и положения на нем выпускников вуза; сопровождения карьеры выпускника вуза; информационную (для информирования работника о возможностях развития его компетенций и руководителей Центра коучинга о результатах реализации функций анализа и сопровождения).

Такая развитая структура центра создана не для того, чтобы разделить сотрудников по лабораториям, обеспечивая их загрузку традиционными методами организации производства и менеджмента. Структура отражает преимущественную специализацию и ключевые компетенции работников, виртуально включенных в состав той или иной лаборатории, и их научно-образовательные интересы, отраженные в планах научной и образовательной деятельности каждой лаборатории. Работа по каждому зака-

зу организуется как очередной проект с сетевой структурой планирования, организации работ и управления ими и с ограниченно самоорганизующейся и самоуправляемой проектной структурой творческого коллектива, который берется решить конкретную проблему или выполнить заказ. Ограничения самоорганизации и самоуправления связаны с ресурсными ограничениями и директивными сроками выполнения работ. Руководитель может быть выбран проектным коллективом самостоятельно, но он должен обладать необходимым набором компетенций для эффективного решения проблемы и управления коллективом. Работа, как правило, организуется в интегрированной информационной среде.

Как отмечалось выше, Центра коучинга и НОЦ позволяют модернизировать СППиПКК, улучшить результаты при формировании и развитии компетенций студентов и работников предприятий.

Планирование и организация совершенствования кадрового обеспечения образовательной деятельности, развитие и обучение персонала выполняются в следующей последовательности:

- определяются компетенции, необходимые для успешной профессиональной деятельности сотрудника и достижения им целей, решения задач университета, института, факультета, кафедры;

- устанавливается несоответствие компетенций и разрабатывается план ликвидации этого несоответствия;

- определяется и описывается желаемое поведение сотрудника;

- выбирается форма обучения и повышения квалификации для приобретения необходимых компетенций;

- планируется работа сотрудника, устанавливаются цели, сроки и критерии, по которым можно судить о приобретении необходимых компетенций;

- выстраивается система обучения и проводится обучение;

- проводится периодический контроль результатов обучения и собеседование с сотрудником;

- планируется и проводится аттестация сотрудника, позволяющая установить уровень приобретенных компетенций.

Таким образом, при практической апробации разработанных методических инструментов и механизма управления подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации кадров были уточнены методики и технологии развития компетенций персонала и разработаны структурные формы для их эффективной реализации.

Литература

1. Дауни М. Эффективный коучинг: Уроки тренера коучей. – М.: Добрая книга, 2005. – 288 с.

2. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности. Новый стиль менеджмента, развитие людей, высокая эффективность (Coaching for Performance: GROWing People, Performance and Purpose) / Джон Уитмор; Пер. с англ. – М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 168 с.

3. Клаттербак Д. Командный коучинг на рабочем месте: Технология создания самообучающейся организации. – М.: Эксмо, 2008. – 288 с.

4. Парслоу Э. Коучинг в обучении. Практические методы и техники: Coaching and Mentoring. Practical Methods to Improve Learning / Эрик Парслоу, Моника Рэй. – СПб.: Питер, 2003. – 204 с.

5. Рогачев А. Коучинг: возможности применения в бизнесе. – Ростов-н/Д: Феникс, 2003. – 160 с.

6. Торп С. Коучинг. Руководство для тренера и менеджера: The Coaching Handbook. An Action Kit for Trainers & Managers / С. Торп, Дж. Клиффорд. – СПб.: Питер, 2004. – 224 с.

7. Уитворт Л. Коактивный коучинг. Учебник Co-Active Coaching / Лаура Уитворт, Генри Кимси-Хаус, Фил Сэндал. – М.: Центр поддержки корпоративного управления и бизнеса, 2004. – 360 с.

8. Харгроуф Р. Ваш коуч: помощь в решении самых запутанных проблем в управлении, бизнесе и карьере / Р. Харгроуф, М. Рено. – Новосибирск: Сибирское университетское издательство, 2005. – 270 с.
9. Hawkins P. Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy / P. Hawkins, N. Smith, 2007. – 368 p.
10. O'Neill M. B. Executive Coaching with Backbone and Heart: A Systems Approach to Engaging Leaders with Their Challenges. – Jossey-Bass, 2000. – 272 p.
11. Parsloe E. Coaching, Mentoring and Assessing. – L.: Kogan Page, 1992. – 178 p.
12. Медведев Д. Послание Федеральному Собранию Российской Федерации. 5 ноября 2008 г. Москва, Кремль. [Электронный ресурс]: URL: <http://archive.kremlin.ru/text/appears/2008/11/208749.shtml>
13. Коучинг: истоки, подходы, перспективы. Антология: Сб. ст. / Сост. М. А. Данилова, Е. В. Фролова / Пер. с англ. С. Швецово́й. – СПб.: Речь, 2003. – 120 с.
14. Трейси Б. Технология достижений: Турбокоучинг по Брайану Трейси (TurboCoach: A Powerful System for Achieving Breakthrough Career Success). – М.: Альпина Паблишерз, 2009. – 224 с.
15. Сербиновский Б.Ю. Центр коучинга в механизме управления самодостаточным развитием инновационного потенциала экономической системы (монография) / Б.Ю. Сербиновский, Г.В. Гаврилюк, С.В. Захаров // Стратегическое управление инновационным потенциалом организации / Под ред. А. В. Бабкина. – СПб.: Изд. СПбГПУ, 2010. – с. 310 – 343.