

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 IMPRONING OF QUALIFICATION OF STAFF OF 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, инженер-
ных 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.

The results of development and practical realization of tools and mechanism of supplement of training system, retraining and extension course for qualified personnel of enterprises and organizations, focused on innovation economy are listed. 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 (СППКиПК).

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 трансляции 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.

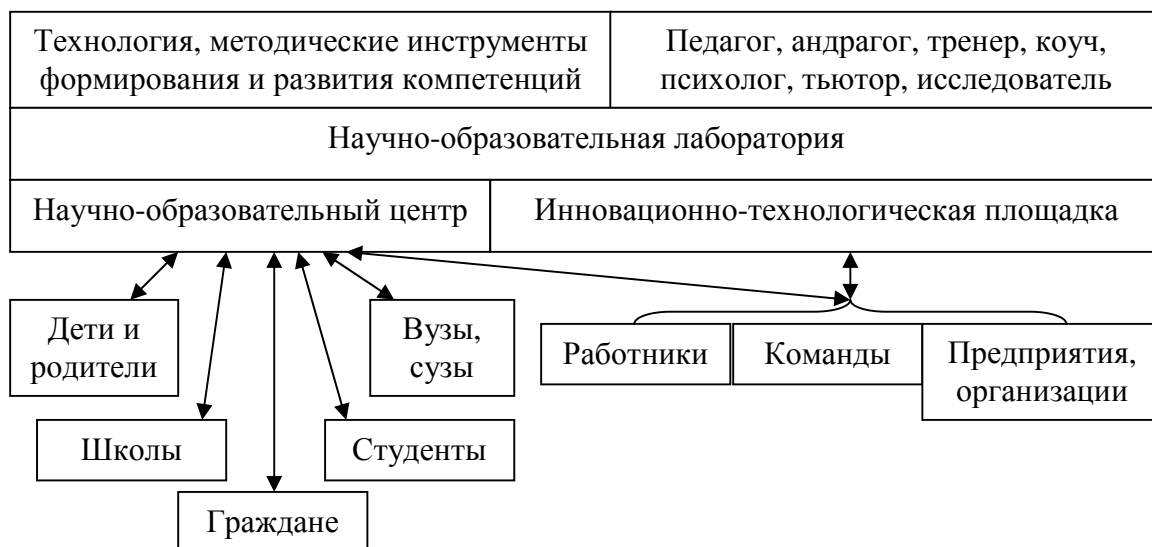


Рисунок 1 – Схема организации исследования, разработки, апробации и совершенствования технологий и методических инструментов формирования и развития компетенций

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 технологи 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 межуниверситетских 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 относится: 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.