

## РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ В САМООБУЧАЮЩЕМСЯ УНИВЕРСИТЕТЕ

А.М. Трёшев, О.А. Сергеева

Развитие современного университета задается и «измеряется» созданием системы генерации и распространения знаний, конкурентоспособных технологий и инноваций. В этой связи особую значимость приобретает создание в университете «самообучающейся среды», широкое внедрение форм, видов, способов и методов организационного обучения.

The development of modern university is set and “measured” by creating the system of knowledge generating and distribution, competitive technologies and innovation. Therefore the creation of “self-educating environment”, extensive introduction of forms, kinds, ways and methods of organizational instruction become of special importance.

*Ключевые слова:* профессиональные компетенции, самообучающийся университет, сотрудники, организационное обучение, формы, виды, способы и методы организационного обучения.

*Key words:* professional competences, self-educating university, staff, organizational instruction, forms, kinds, ways and methods of organizational instruction.

Успешный университет определяется расширенным воспроизводством интеллектуального капитала, генерацией новых знаний и новшеств, их капитализацией, преобразованием в новые продукты, услуги и технологии, распространением и потреблением рынком и бизнес-диаспорой. Становится очевидным, что ключевым элементом успешного университета являются люди, а реформирование и инвестиции в этот элемент дадут наибольший суммарный эффект.

Направленность на формирование университета мирового класса задается и «измеряется» созданием системы генерации и распространения знаний, конкурентоспособных технологий и инноваций.

Именно коллективные знания как ресурс обеспечивают функционирование и развитие университета.

Для достижения показателей успешного университета необходимо создать критическую массу высококлассных преподавателей и исследователей для подготовки кадров, проведения фундаментальных и прикладных исследований по основным направлениям развития инновационной экономики.

В этой связи особую значимость приобретает развитие системы организационного обучения сотрудников.

Суть организационного обучения заключается не в простом повышении квалификации сотрудников, а в наращивании потенциала гибкости, изменчивости, адаптивности.

Организационное обучение, являющееся частью образовательной системы, представляет собой инструмент, с помощью которого университет способен наиболее результативно реагировать на процессы, происходящие в экономической, социальной и технологической сферах. Реализация программ организационного обучения сотрудников персонала позволяет поддерживать уровень компетенций работников, необходимый для обеспечения конкурентоспособности университета на рынке товаров и услуг, и обучать с опережением, ориентируясь на изменения во внешней среде.

Главная цель организационного обучения в университете – создание в вузе постоянно действующего механизма поддержки инновационной среды и развития человеческого ресурса, становление университета как самообучающейся амбициозной корпорации<sup>1</sup>.

Понятие «самообучающаяся организация» впервые введено в научный обиход в 90-е гг. прошлого века Питером Сенге. Самообучающаяся организация – это организация, которая создает, приобретает, передает и сохраняет знания. Она способна успешно изменять формы своего поведения, отражающие новые знания или проекты. Самообучающиеся организации зарождаются там, где человеческие ресурсы и талант становятся наиболее важным фактором производительности и целью инвестиций.

Для построения эффективной системы организационного обучения целесообразно руководствоваться следующими принципами:

- ✓ принцип непрерывности развития сотрудников;
- ✓ принцип нацеленности на опережающее, проактивное развитие университета;
- ✓ принцип достаточной мотивации;
- ✓ принцип практической необходимости и актуальности;
- ✓ принцип системности;
- ✓ принцип превалирования обучения в процессе работы, на рабочем месте;
- ✓ принцип формирования лидеров;
- ✓ принцип интервенции (воспитание агентов перемен);
- ✓ принцип субъективной оценки качества обучения;
- ✓ принцип объективной оценки качества обучения.

Как показывает практика, в университете возможно применение следующих видов организационного обучения:

1. Обучение вновь пришедших в университет работников, что включает в себя профессиональную и социально-психологическую адаптацию работника к новым условиям, выработку им своей линии организационного поведения. В этом случае крайне важно информировать новых работников об организационной структуре университета, его миссии и основных аспектах корпоративной культуры.

2. Обучение с целью повышения уровня компетентности. Оно необходимо в двух случаях: когда компетентность сотрудника не позволяет ему эффективно и полностью реализовать свои компетенции; когда сами компетенции частично меняются в связи с развитием карьеры, переходом на новую ступень иерархической лестницы.

3. Переподготовка с целью ротации или освоения новых видов деятельности. Переподготовка подразумевает в основном овладение базовыми и профессиональными знаниями и навыками, необходимыми для освоения другого вида деятельности.

В рамках перечисленных видов организационного обучения выделяются три направления, каждое из которых соотносится с политикой развития человеческих ресурсов университета.

Первое направление представляет собой так называемое необходимое обучение и содержит тот минимум, который необходим для эффективной профессиональной деятельности в рамках реализуемых компетенций.

---

<sup>1</sup> Корпорация, ориентированная на постоянное расширение компетенций, обладающая гибкой структурой и ставящая перед собой предельные цели.

Второе направление – сфокусированное обучение – носит стратегический характер и рассчитано на определенный контингент, с творческим потенциалом которого университет связывает свои планы на будущее развитие;

Третье направление – программы развития, предназначенные для желающих развить свой потенциал, получить дополнительные, не узкопрофессиональные знания, развить коммуникативные и управленческие навыки, которые не являются обязательными для профессиональной деятельности в текущий период. Данные программы носят резервный характер, формируя и повышая общий образовательный уровень сотрудников университета, параллельно выполняют и социальную роль, создавая условия для развития и самовыражения.

Виды и направления внутрифирменного обучения определяют его формы.

1. Обучение на рабочем месте в процессе работы (*on the job training*) – форма подготовки, обеспечивающая тесную связь непосредственно с процессом деятельности работника. Данная форма направлена на повышение уровня компетенций сотрудника без отрыва от его профессиональной деятельности через непрерывную практику и взаимодействие с более опытным работником. Данная форма основана на предъявлении усложняющихся заданий, направляемого приобретения опыта, производственного инструктажа, ротации, использования работника в качестве ассистента, делегирования полномочий – функций и ответственности.

2. Обучение с отрывом от работы (*off the job training*). Данная форма реализуется следующим образом:

✓ обучение на территории университета, осуществляемое внутренними специалистами университета;

✓ обучение на территории университета, осуществляемое внешними, приглашенными экспертами (специалистами);

✓ обучение на территории внешней образовательной организации или в иной компании.

Существуют разнообразные методы обучения сотрудников на рабочих местах:

✓ включение обучаемого в процесс деятельности другого человека (баддинг, *budding*, «партнер»);

✓ наблюдение за процессом работы (шэдуинг, *shadowing*, «бытие тенью»);

✓ стажировки, ротации (секондмент, *secondment*, «командирование»);

✓ целенаправленная передача опыта (наставничество, *mentoring*);

✓ раскрытие потенциала личности обучаемого (коучинг, *coaching*);

✓ сопровождение процесса обучения, обсуждение опыта переноса полученных знаний в реальную практику (тьюторство, *tutoring*);

✓ использование комплексных технологий обучения (тренинги).

**Обучение по методу “shadowing”.** Сотруднику университета предоставляется возможность около двух дней (не меньше) побыть «тенью» руководителя или опытного работника. В роли «тени» такой сотрудник наблюдает и фиксирует моменты в течение всего времени работы. Таким образом, сотрудник становится свидетелем «двух дней из жизни менеджера», получает информацию о том, какие особенности есть у выбранной им карьеры, каких знаний и навыков ему не хватает, какие задачи ему предстоит решать. После этого с сотрудником проводится дополнительное интервью о тех выводах, которые он для себя сделал.

**Обучение по методу “secondment”** – разновидность ротации персонала, при которой сотрудник «командируется» на другое место работы (в другое подразделение) на время, а потом он возвращается к своим прежним обязанностям. Временное перемещение сотрудников может быть как краткосрочным (около 100 часов рабочего времени), так и более длительным (до года). Secondment – это метод развития персонала, в результате которого сотрудники осваивают новые навыки и приобретают новые знания.

**Обучение по методу “buddying”.** Суть метода заключается в том, что за специалистом закрепляется «buddy», партнер. Его задача – предоставлять постоянную обратную связь о действиях и решениях того сотрудника, за кем он закреплен. Метод buddying основан на предоставлении информации или объективной и честной обратной связи при выполнении задач, во-первых, связанных с освоением новых навыков, во-вторых, связанных с выполнением текущих профессиональных обязанностей. Обратную связь можно предоставлять после совещаний, планерок, дискуссий и пр.

От наставничества или коучинга buddying отличает то, что его участники абсолютно равноправны. В такой форме работы нет «старшего» и «младшего», наставника и подопечного, коуча и «коучуемого», обучающегося и обучаемого.

**Курсы повышения квалификации (внутренние курсы обучения)** – специальная форма обучения, которая предоставляет комплексный подход к профильному обучению и поддержанию необходимого уровня подготовки специалиста.

**Наставничество** – индивидуальное или коллективное шефство опытных сотрудников над отдельными молодыми работниками или их группами. Наставничество представляет собой форму воспитания (шефства), профессиональной подготовки и адаптации молодых сотрудников в университете, предполагающую передачу опыта наставника и привитие культуры труда и корпоративных ценностей новичку.

Как правило, за наставником закрепляется один или два подопечных. Задачи, стоящие перед наставником:

- ✓ обучать подопечных основным приемам работы;
- ✓ помогать в освоении производственных процедур;
- ✓ контролировать текущий результат работы;
- ✓ помогать в решении актуальных вопросов.

В процессе наставничества выделяются 5 основных стадий обучения, которые можно описать следующим образом: «я расскажу, а ты послушай»; «я покажу, а ты посмотри»; «сделаем вместе»; «сделай сам, а я подскажу»; «сделай сам и расскажи, что ты сделал».

**Сторителлинг (storytelling)** – неформальный метод обучения персонала: подробные рассказы, истории о прошлом университета. Под историей понимается любое сюжетно связанное повествование, которое является выражением определенного принципа или ценности университета. История – это носитель и передатчик корпоративных знаний. Такие рассказы, как правило, имеют сюжет, основных героев и развязку.

**Коучинг (coaching)** – это метод совместного развития, нацеленный на повышение результативности совместной деятельности человека в трех главных сферах жизни – личной (семейной), социальной (включая карьеру, бизнес и т.д.) и творческой за счет реализации его потенциала. Коучинг – это не советы и наставления, не консультирование и не обучение. Коучинг – это,

прежде всего, вопросы, с помощью которых человек раскрывает свой потенциал, свои внутренние ресурсы.

**Менторинг (mentoring)** – один из методов обучения и развития персонала, при котором ментор (волонтер), не являющийся сотрудником университета, делится имеющимися знаниями со своими подопечными на протяжении определенного времени в качестве наставника с целью совершенствования его практических и психологических навыков, необходимых для выполнения профессиональных задач. Менторинг – процесс, в ходе которого более опытный член коллектива (ментор) делится своими знаниями и умениями выявления проблем, описывая модели их решения, раскрывает свой подход анализа возникшей ситуации, предлагает контрмеры, давшие реальный результат (обучение на его кейсах, как он поступал в таких ситуациях).

**Тьюторство (tutoring)** – практика индивидуального образовательного сопровождения, ориентированная на построение и реализацию персональной образовательной стратегии, учитывающей личный потенциал человека, личную образовательную и социальную инфраструктуру и задачи основной деятельности. Во время таких встреч обсуждается опыт переноса полученных знаний в реальную практику обучаемого, возникающие сложности переноса модели и вырабатываются новые эффективные способы поведения.

**Супервизия (supervision)** – это включенный анализ действий двух профессионалов (более опытного и менее опытного или равных по опыту), это сотрудничество, в ходе которого специалист может описать и проанализировать свою работу в условиях конфиденциальности.

Все эти методы направлены на взаимодействие более опытного сотрудника с менее опытным сотрудником и отличаются акцентами в обучении.

**Семинарские занятия (seminars):** экспресс-семинары, проектные семинары.

**Экспресс-семинар** – выступление тренеров, экспертов, консультантов, спикеров на корпоративных конференциях или специальных университетских собраниях.

Экспресс-семинар решает несколько задач:

- ✓ вдохновение и мотивация группы сотрудников университета;
- ✓ сжатое информирование экспертом группы специалистов университета о некоторой технологии или области знаний;
- ✓ «разведка боем»: оценка реакции корпоративной аудитории на конкретную экспертную тему, идею или тренера.

**Проектный семинар** – форма коллективной работы, направленная на анализ существующих проблем, выработку новых идей и проектов.

Семинар работает в нескольких режимах:

- ✓ групповая работа по выработке новых проектных идей;
- ✓ мастер-классы по использованию информационных технологий, которые проводят ведущие специалисты;
- ✓ лекции и доклады экспертов о современных тенденциях и существующем в мире опыте решения подобных проблем;
- ✓ консультации экспертов;
- ✓ общие пленумы, где происходит обсуждение докладов групп и «защита» коллективных и индивидуальных проектов, подготовленных участниками.

В отличие от экспресс-семинаров на проектном семинаре нет традиционного деления на менторов и слушателей. Здесь реализуются четыре профессиональные позиции:

- ✓ участник – носитель практических знаний и навыков в широкой предметной области;
- ✓ эксперт – носитель теоретических и практических знаний в узкой предметной области;
- ✓ координатор, организующий коммуникацию в ходе групповой работы;
- ✓ руководитель семинара, организующий коммуникацию в ходе пленарного заседания.

Главная задача проектного семинара – выдвижение новых идей и доведение их до стадии проектов.

**Бизнес-тренинг (business training)** – социально-психологический тренинг, прямой или косвенной целью которого является улучшение бизнес-показателей университета. Наибольшее внимание в бизнес-тренинге уделяется тренировке навыков поведения в конкретной ситуации. Например: выработка навыков эффективных продаж, ведения деловых переговоров, предотвращения конфликтных ситуаций на рабочем месте, тайм-менеджмент и др. В бизнес-тренинге может участвовать до 12–14 человек; минимальная его продолжительность – от 8 часов (стандартный вариант – 2 дня / 16 часов).

**Кейс-стади (case-study)** – метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных практических задач – ситуаций (решение кейсов). Данный метод предполагает максимальную приближенность к реальности и возможность многократной тренировки навыка. В основе метода – подход, разработанный в Гарвардской школе бизнеса. Он заключается в том, что обучение строится на анализе конкретных рабочих ситуаций и проблем организации, а содержанием учебных заданий является разработка предложений по существенному изменению существующего положения.

**Бизнес-симуляция** – это тематическая деловая игра, в которой моделируется бизнес-среда, максимально приближенная к реалиям конкретной проблемы университета. Условия игры разрабатывает фасилитатор (ведущий) с учетом того, что путем проб и ошибок участники найдут оптимальное решение проблемы, приобретут навыки и опыт, которые в будущем смогут применять в практической деятельности. Существует два типа бизнес-симуляции. Первый из них помогает понять общую картину работы университета и его подразделений, где и как они соприкасаются в процессе деятельности и как влияют друг на друга. В результате этого у участников игры формируется четкое понимание перспектив развития. Второй тип бизнес-симуляции моделирует отдельные бизнес-процессы, протекающие в университете, например, разработка и проектирование образовательных программ и т.д.

Иногда в рамках организационного обучения могут использоваться элементы дистанционных курсов, видеоматериалы, вебинары.

**Вебинар (webinar)** – разновидность онлайн-тренинга, при котором ведущий и аудитория общаются в текстовых, аудио- или видеочатах. Тема разговора иллюстрируется слайдами или надписями на электронной доске. Как правило, вебинары архивируются и становятся доступны по требованию.

**Обучение действием.** Главная цель “*action learning*” – преодолеть разрыв между тем, что «говорят» в университете, и тем, что в нем «делают».

Длительность одного цикла составляет от 3 до 12 месяцев. Число участников одной группы, как правило, не превышает 6 сотрудников. Периодичность встреч может колебаться от 3 раз в неделю по 2 часа до двухдневных семинаров в выходные дни. В данном подходе применяется сочетание регу-

лярного анализа ситуации и постановка целей, продумывание шагов по их достижению с периодами реальных действий, осуществления запланированных шагов. Участники работают над реальными задачами, а не над упражнениями или искусственными ситуациями.

**Обучение в рабочих группах.** Максимальный состав рабочей группы должен достигать 9 человек. Перед сотрудниками университета ставится определенная задача, которую им нужно решить за конкретный промежуток времени. В рабочей группе выбирают ответственного, который определяет количество участников, организывает встречи, составляет протоколы и фиксирует итоговые решения группы. Группа, в свою очередь, разрабатывает алгоритм действий для эффективного решения поставленной задачи, а также определяет сроки ее реализации.

Отличие от метода «обучение действием» заключается в том, что рабочая группа выносит только свои решения в форме шагов достижения цели. Предложение, сформулированное участниками, передается на рассмотрение руководству. Руководство может принять во внимание решение группы или отклонить их предложение.

**Метафорическая игра** – способ организации активной работы участников, направленный на выработку новых форм деятельности и изменения установок в поведении. Основная задача метафорической игры – найти новый способ разрешения ситуации. Уникальность данного метода заключается в том, что для решения в деловой ситуации используется метафора.

Например, нам необходимо найти новые подходы противодействия конкурентам. Для этой задачи мы можем использовать метафорическую игру «Выкуп невесты». Участники погружаются в ситуацию, когда невесте необходимо сделать выбор из нескольких женихов. Чтобы каждый жених мог выиграть, его готовит «группа поддержки». В задачи «группы поддержки» входит изучение конкурентов, выработка оптимальной стратегии для завоевания невесты. Задача женихов – применить разработанную стратегию для того, чтобы получить благосклонность невесты. По окончании игры проводится ее разбор с целью выявить эффективные модели поведения и перенести их на рабочую ситуацию.

Метафорическую игру можно использовать и применять для любой проблемной ситуации. В ее основе могут лежать сказки, притчи, легенды, передающие проблематику отношений в бизнес-ситуациях.

Одним из способов организационного обучения являются кружки качества.

**Кружок качества** – это группа людей, функционирующая непосредственно на рабочем месте, основной задачей которой является поиск, изучение и решение практических задач улучшения, а также постоянное обучение.

Основная идея работы кружков качества может быть выражена следующим образом:

1) кружки качества вносят вклад в существенное улучшение и развитие работы университета;

2) кружки качества позволяют улучшить психологический климат среди членов рабочей группы, способствуют развитию чувства собственного достоинства каждого;

3) кружки качества создают условия для повседневного роста, расширения кругозора, развития творческих способностей сотрудников университета.

Конечной целью кружков качества должно стать полноценное участие всех сотрудников университета в управлении качеством.

Задачи кружка качества:

- 1) содействие постоянному совершенствованию и развитию университета;
- 2) создание здоровой, творческой и доброжелательной атмосферы на рабочем месте (управлении, отделе и пр.);
- 3) развитие компетенций сотрудников и, как результат, ориентация на использование этих возможностей в интересах университета.

#### Список литературы

1. Молдавская Е. Э. Бенчмаркинг как инструмент развития самообучающегося университета / Е. Э. Молдавская, А. М. Трещёв // Ключевые инструменты организации человеческого общежития: экономика и право : сб. ст. XII Междунар. науч.-практ. конф. – Одесса : InPress, 2011. – С. 90–92.
2. Молдавская Е. Э. Пути адаптации концепции бережливого производства в самообучающейся организации / Е. Э. Молдавская, А. М. Трещёв // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2012. – № 1 (18). – С. 199–202.
3. Трещёв А. М. Бенчмаркинг как инструмент управления университетом / А. М. Трещёв // Вестник КГУ им. Н.А. Некрасова. – 2011. – № 5–6. – С. 244–249.
4. Трещёв А. М. Самообучающийся университет / А. М. Трещёв, Е. Э. Молдавская // Корпоративная культура организации XXI столетия : сб. науч. тр. – Краматорск : ДДМА, 2011. – С. 195–200.

### КОНЦЕПЦИИ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ, ПОСТРОЕННЫЕ НА ИДЕЕ ФОРМИРОВАНИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ

Л.Ю. Чуйкова

В статье рассмотрены концепции экологического образования, целью которых является формирование экологической культуры. В работе показано, что смысл, вкладываемый разными авторами в понятие «экологическая культура», различен. В заключении изложен авторский взгляд на данную проблему.

The paper considers the concept of environmental education, whose aim is the formation of ecological culture. We have shown that what they understand by different authors in the concept of “ecological culture” is different. The conclusion is set out in the author's view on this issue.

*Ключевые слова:* экологическое образование, экологическое воспитание, экологическая культура, экологическое образовательное пространство.

*Key words:* ecological education, environmental education, ecological culture, ecological education area.

Становление системы экологического образования в российской средней школе с 1950–1960 гг. происходило в процессе преодоления сложившегося стереотипа природоведческого образования утилитарного назначения в сторону природоохранного. Следует отметить, что с начала природоохранного направления в образовании педагоги использовали его для воспитания таких качеств личности, как сострадание и любовь к природе, ко всему живому, патристические, эстетические и поэтические чувства. Природоохранное образование по своему содержанию оказывало влияние на формирование духовного компонента личности. Проблемой перестройки отдельных аспектов сознания моло-