

**ИННОВАЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ С ЦЕЛЬЮ РАЗВИТИЯ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ И УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ****INNOVATIONAL EDUCATIONAL TECHNOLOGIES USED
FOR THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES
AND MANAGERIAL COMPETENCES OF THE COMPANIES' EMPLOYEES**

Статья посвящена анализу актуальности инновационного непрерывного обучения для развития человеческих ресурсов и управленческих компетенций сотрудников организации. Проведена экспресс-диагностика системы непрерывного обучения и развития персонала УГНТУ. Разработан проект по созданию в УГНТУ центра инновационного обучения для развития и обучения собственных сотрудников и для предоставления инновационных образовательных услуг сторонним организациям.

This article is devoted to the analysis of the topicality of the innovational continuous education used for the development of human resources and managerial competencies of the companies' employees. USPTU's continuous educational system is analyzed. The project of the USPTU's innovational educational Center is developed.

Янчущка З.И.**ФГБОУ ВПО Уфимский
государственный нефтяной
технический университет****Z.I. Yanchushka****FSBEI Ufa state petroleum technical
university**

Ключевые слова: человеческие ресурсы, управленческие компетенции, инновационное обучение, непрерывное обучение, экспресс-диагностика, проектное мышление, УГНТУ.

Keywords: human resources, managerial competences, innovational educational technologies, continuous education, rapid diagnosis, design thinking, USPTU.

На сегодняшний день развивающаяся экономика ожидает от работника не только эффективной деятельности с достижением высоких результатов по текущим проблемам и задачам компании, но и качеств, способствующих обучению, развитию, проектному мышлению, предвидению будущих проблем и разработке своевременных решений. Следовательно, наличие профессиональных знаний и умений является необходимой, но недостаточной составляющей требований, предъявляемых к работнику. В описаниях требований к работнику психологические категории, хорошо работавшие в концепции цикличности «знания, навыки, мотивация», также оказались недостаточными. Ведущую роль начинают играть другие аспекты качества специалистов, такие как компетенции. Вызовы общества инициируют изменение в системах образования, включения в параметры качества результата образования компетентностной компоненты, что нашло отражение в рекомендациях Совета Европы, Болонского процесса и в Концепции модернизации Российского образования.

Проблема управления человеческими ресурсами в трансформируемой экономике стала предметом повышенного внимания российских ученых лишь в последние полтора десятилетия, когда проявились новые грани самого объекта исследования.

В условиях глобализации и интернационализации экономики, технического прогресса и стреми-

тельного развития информационных технологий, усиления конкуренции возрастает ценность эффективного управления и развития человеческого потенциала как стратегического фактора успешного функционирования компании. Для повышения рентабельности и конкурентоспособности организации топ-менеджменту необходимо инвестировать не только в развитие самого предприятия, но и в развитие человеческих ресурсов для формирования конкурентных преимуществ и гибкости своих сотрудников.

Эффективное управление - это основа успешного бизнеса. Управленческие компетенции строятся, как на *hardskills* управленца - на его профессиональных знаниях и опыте, так и на *softskills* - его исключительно управленческих и личностных навыков и умений.

Повышение эффективности руководителя возможно только за счет усиления его управленческих компетенций, которое заключается в создании и закреплении комплексных навыков руководителя, в индивидуальной или групповой работе. При этом навыки руководителя можно представить как внешние - умение работать с людьми, делегирование полномочий, управление изменениями, публичные выступления, умение принимать эффективные решения в условиях риска и неопределенности и внутренние - личная эффективность руководителя, включая техники правильной расстановки целей, планирование и управление временем.

Спектр инновационных технологий для усиления управленческих компетенций сегодня достаточно широк - тренинги, семинары, коучинг, фасилитация и др., но в большинстве организаций не применяется.

Основными направлениями развития управленческих компетенций должны стать: 1) постановка целей и ситуационный менеджмент; 2) эффективное принятие решений; 3) деловые коммуникации управ-

ленца; 4) управление изменениями в команде; 5) управление временем (time-management); 6) техники стратегической сессии; 7) управление человеческими ресурсами; 8) управление проектами и др.

Поддержание конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг требует внедрения в вузе современных образовательных технологий и разработки инновационных образовательных проектов, которые должны быть нацелены как на развитие и обучение собственных сотрудников, так и на предоставление инновационных образовательных услуг сторонним организациям. Но, прежде чем вуз начнет разрабатывать инновационные образовательные услуги для сторонних организаций, ему необходимо выстроить систему непрерывного обучения и развития собственных сотрудников с целью укрепления репутации в российском и международном научно-образовательном пространстве вуза с высококвалифицированным профессорско-преподавательским составом (ППС), административно-управленческим персоналом (АУП) и учебно-вспомогательным персоналом (УВП).

Экспресс-диагностика системы непрерывного обучения и развития персонала, проведенная на примере ФГБОУ ВПО «Уфимский государственный нефтяной технический университет» (УГНТУ), показала следующее:

1. Оценка существующей в УГНТУ системы обучения персонала.

1) управление персоналом как часть системы менеджмента качества в УГНТУ соответствует требованиям стандарта ISO 9001:2008. Исполняется процедура стандарта «Повышение квалификации»;

2) в УГНТУ осуществляется обязательное повышение квалификации преподавателей и сотрудников на базе собственных образовательных ресурсов (курсы Института дополнительного профессионального образования (ИДПО) УГНТУ) и на базе образовательных ресурсов сторонних организаций (семинары, краткосрочные курсы, стажировки в вузах, НИИ, учебных центрах, на предприятиях) по программам, соответствующим специализации обучаемого;

3) осуществляется повышение квалификации ППС УГНТУ по приоритетным направлениям, в соответствии с Приказами министерства образования и науки РФ «Об организации повышения квалификации научно-педагогических работников федеральных государственных образовательных учреждений высшего профессионального образования, подведомственных Министерству образования и науки РФ, в федеральных государственных образовательных учреждениях высшего профессионального образования, подведомственных Министерству образования и науки РФ»;

4) в ИДПО УГНТУ осуществляется обучение ППС по программе профессиональной переподго-

товки для получения дополнительной квалификации «Преподаватель высшей школы»;

5) в ИДПО УГНТУ в 2011 – 2012 г. осуществлялось обучение ППС по программе профессиональной переподготовки для получения дополнительной квалификации «Менеджмент образования». Образовательная программа подготовлена Российским государственным педагогическим университетом им.А.И. Герцена (СПб);

6) УГНТУ организует зарубежные стажировки для ППС и АУП УГНТУ;

7) Совет молодых ученых УГНТУ осуществляет содействие проведению стажировок молодых ученых за рубежом с целью повышения профессиональной квалификации [1].

2. Анализ динамики и структуры расходов на обучение и развитие персонала УГНТУ.

Результаты анализа динамики числа персонала (ППС, АУП, УВП, АХЧ), прошедшего повышение квалификации, динамики расходов на обучение в рамках повышения квалификации, выделяемых государством и УГНТУ за 2007 – 9 месяцев 2012 г. отражены на рисунке 1 [2 – 6].

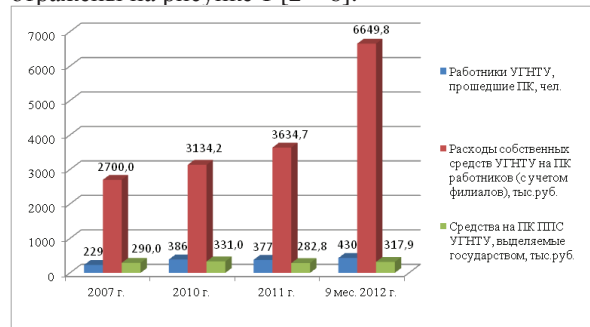


Рисунок 1. Динамика и структура расходов на обучение и развитие персонала ФГБОУ ВПО «УГНТУ»

Таким образом, с 2007 по 2012 гг. в УГНТУ:

1) количество человек, прошедших повышение квалификации, возросло на 87,8%;

2) расходы на повышение квалификации в целом увеличились на 146%;

3) финансирование повышения квалификации ППС со стороны государства увеличилось на 9,6% [6];

4) доля государственного финансирования повышения квалификации ППС в 2007 г. составила 10,7% и в 2012 г. 4,8% в общем объеме средств, затраченных на повышение квалификации персонала;

5) в 2010 году прошли различные виды повышения квалификации 386 работников УГНТУ, из них: ППС – 287 человек (74,4%); АУП, УВП, АХЧ – 99 человек (25,6 %). Доля ППС, прошедших повышение квалификации за двенадцать месяцев 2010 года, составила 29,37 % от численности ППС без совместителей, включая филиалы, (норматив 20,0 %) [3];

6) в 2011 году прошли различные виды повышения квалификации 377 работников УГНТУ, из них: ППС – 353 человека (93,6%); АУП, УВП, АХЧ – 24

человека (6,4 %). Доля ППС, прошедшего повышение квалификации за двенадцать месяцев 2011 года, составила 30 % от численности ППС без совместителей, включая филиалы, (норматив 20,0 %) [3].

Итак, экспресс-диагностика системы непрерывного обучения и развития персонала УГНТУ показала:

1. Отсутствие в УГНТУ системы непрерывного инновационного обучения и развития персонала как таковой;

2. Наличие потребности создания системы непрерывного инновационного обучения и развития персонала УГНТУ;

3. Сокращение финансирования повышения квалификации ППС со стороны государства в разрезе общего объема средств, затрачиваемых УГНТУ на повышение квалификации своих сотрудников;

4. Наличие в УГНТУ необходимой ресурсной базы для создания системы непрерывного инновационного обучения и развития персонала УГНТУ;

5. Наличие в УГНТУ необходимой ресурсной базы и наличие потребности предприятий в развитии человеческих ресурсов и управленческих ком-

петенций своих сотрудников для создания в УГНТУ инновационного центра обучения.

Анализ причин отсутствия системы непрерывного инновационного обучения в УГНТУ на основе технологии «N почему» приведен на рисунке 2.

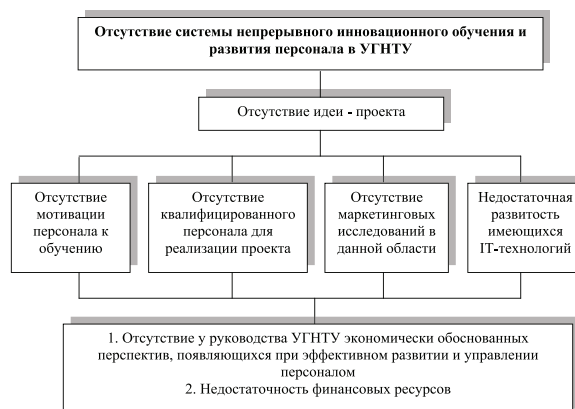


Рисунок 2. Анализ причин отсутствия системы непрерывного инновационного обучения в ФГБОУ ВПО «УГНТУ»

Результаты экспресс-диагностики системы непрерывного инновационного обучения и развития сотрудников УГНТУ и предложения по перспектив-

Таблица 1. Результаты экспресс-диагностики системы непрерывного инновационного обучения и развития сотрудников УГНТУ и предложения по перспективному устранению недостатков

№	As is	To be
1	Отсутствие системы непрерывного обучения и развития персонала, как таковой, но наличие ресурсной базы для ее создания	Создание системы непрерывного, инновационного, качественного, эффективного обучения и развития персонала
2	Отсутствие программ адаптации и интеграции новых сотрудников, в частности ППС, в систему функционирования УГНТУ	Разработка программ адаптации и интеграции новых сотрудников, в частности ППС, в систему функционирования УГНТУ, организация курсов: - организационные основы управления вузом; - управление образовательными программами в вузе; - правовые основы управления вузом; - управление проектами; - основы нефтегазового дела для ППС гуманитарных и общеобразовательных кафедр.
3	Формализм повышения квалификации	- Совершенствование нормативной документации по предоставлению отчетов о повышении квалификации;
4	В ряде случаев низкая эффективность повышения квалификации в связи с тем, что результаты обучения не внедряются в учебный процесс или рабочий процесс подразделений (отсутствие деления опытом с коллегами)	- Выделение в локальной сети страницы для характеристики и обсуждения программ повышения квалификации и заведений, разрабатывающих и реализующих программы повышения квалификации; - Внедрение в учебный процесс и рабочий процесс результатов обучения после обсуждения на заседаниях кафедр и советах факультетов.
5	Недостаточное количество программ обучения собственного персонала на базе УГНТУ	Разработка инновационных программ обучения собственного персонала на базе УГНТУ
6	Преобладание традиционных методов обучения над инновационными методами при реализации программ повышения квалификации на базе УГНТУ	Расширение применения интенсивных и интерактивных технологий обучения при реализации программ повышения квалификации
7	Значительные объемы командировочных расходов и расходов на повышение квалификации	Оптимизация затрат на повышение квалификации персонала: - сокращение командировочных расходов; - экономия средств на повышение квалификации; за счет развития программ повышения квалификации в УГНТУ

ному устранению соответствующих недостатков приведены в таблице 1.

Проведенное исследование выявило необходимость и возможность организации в ФГБОУ ВПО «УГНТУ» центра инновационного обучения как для развития и обучения собственных сотрудников, так и для предоставления инновационных образовательных услуг сторонним организациям.

Центр инновационного обучения УГНТУ будет представлять собой 1) трехмерное виртуальное образовательное пространство с элементами социальной сети; 2) интеграцию УГНТУ, российских вузов, зарубежных вузов, предприятий ТЭК, компаний-лидеров в области коммуникаций, инвесторов для предоставления инновационных образовательных услуг:

- УГНТУ, российские и зарубежные вузы обеспечивают теоретическую базу при инновационном обучении и разработку обучающих программ, курсов, услуг консалтинга;

- предприятия ТЭК обеспечивают практическую базу при инновационном обучении;

- компании-лидеры в области коммуникаций обеспечивают создание виртуального пространства Центра и инновационные каналы связи центра с обучаемыми;

- инвесторы обеспечивают финансирование проекта;

- Правительство РФ и Республики Башкортостан обеспечивают административную поддержку проекта.

Направления работы Центра инновационного обучения УГНТУ – инновационное обучение на основе интенсивных и интерактивных технологий:

- 1) менеджеров образовательных учреждений;
- 2) сотрудников образовательных учреждений;
- 3) менеджеров предприятий ТЭК;
- 4) сотрудников предприятий ТЭК.

Целями создания центра инновационного обучения УГНТУ являются:

- создание системы непрерывного обучения и развития преподавателей и сотрудников УГНТУ на базе собственных образовательных ресурсов;

- создание трехмерного виртуального образовательного пространства с элементами социальной сети;

- повышение эффективности научно-инновационных продукции и услуг, предлагаемых вузом.

Проведенный в таблице 2 SWOT-анализ показал, что для реализации подобного проекта УГНТУ имеет больше возможностей, нежели угроз. Сильные стороны УГНТУ находятся в противодействии со слабыми сторонами.

Разрабатываемая система непрерывного инновационного обучения ППС и УВЧ УГНТУ и предлагаемые УГНТУ образовательные программы для работников сторонних организаций должны:

Таблица 2. SWOT-анализ

		Сильные стороны	Слабые стороны
		<p>SWOT- анализ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Лидирующая позиция среди вузов нефтегазовой отрасли РФ 2. Высококвалифицированный ППС 3. Наличие тесного сотрудничества с предприятиями нефтегазовой отрасли РФ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Финансовые ограничения 2. Недостаточная развитость интерактивных технологий 3. Отсутствие квалифицированных кадров в области управления проектами, интенсивных технологий и др.
Возможности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выход на мировые рынки образовательных услуг 2. Установление сотрудничества с мировыми вузами 3. Установление сотрудничества с мировыми нефтегазовыми компаниями и сообществами 4. Инновационное развитие собственного персонала 5. Развитие мировых интерактивных технологий 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1,2 Занятие позиции основного российского поставщика образовательных услуг в сфере нефтегазовой отрасли для мирового сообщества 2.2. Привлечение мировых лекторов в проект 3.3. Развитие новых услуг в сфере консалтинга и научных разработок для предприятий нефтегазовой отрасли 4.3. Повышение академической мобильности персонала 5.3. Активизация обучения в среде Интернет 	<ol style="list-style-type: none"> 1.3. Бенчмаркинг 2,3.2. Аутсорсинг 3.1. Привлечение недорогих кредитов предприятий за счет оказания консультационных услуг 4.3. Привлечение профессиональных тренеров с целью обучения собственного персонала 5.3. Выбор приемлемой по цене интерактивной среды
Угрозы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение срока проекта 2. Увеличение бюджета проекта 3. Противодействие со стороны конкурентов 	<ol style="list-style-type: none"> 1.2. Привлечение собственного персонала 2.3. Привлечение спонсоров-предприятий нефтегазовой отрасли 3.1. Привлечение отраслевых вузов к функционированию в проекте 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Адаптация проекта по срокам и затратам в соответствии с имеющимися ресурсами 2. Привлечение профессиональных консультантов (например, большой четверки: E&Y, KPMG, PwC, Deloitte) 3. Реализация незавершенного проекта в части готовности отдельных модулей

- 1) включать в себя элементы непрерывного планирования, реализации, оценки эффективности;
- 2) быть реализованы на основе интенсивных и инновационных интерактивных технологий обучения;
- 3) интегрировать факторы, влияющие на заинтересованность работника в процессе профессионального обучения (внутриличностные, организационные, социальные).

Любое нововведение, любой проект сопряжены с большим количеством рисков, которые требуют тщательной идентификации, качественной и количественной оценок, разработки эффективной митигации. Основные риски проекта «Центр инновационного обучения УГНТУ» приведены на рисунке 3.

Вероятность	Риски				
	1	2	3	4	5
0,8 - 1					Государственные ограничения
0,6 - 0,8				Увеличение срока проекта	Увеличение бюджета проекта
0,4 - 0,6		Дефицит квалифицированного персонала		Противодействие со стороны конкурентов	
0,2 - 0,4			Кредитный риск		Падение спроса на образовательные услуги
0 - 0,2		Риск негативных публикаций в СМИ			
	1	2	3	4	5
	Степень воздействия				

Рисунок 3. Карта рисков проекта «Центр инновационного обучения УГНТУ»

Выводы

Итак, перед любой организацией по мере ее развития и достижения определенных бизнес-результатов возникает необходимость в поддержании ее гибкости и адаптивности. Следовательно, возникает потребность в новых уровнях компетентности, профессиональной переподготовке и повышении квалификации сотрудников, формировании кадрового резерва внутри организации, в дополнительном обучении и подготовке руководителей. Возникает потребность в плановом и систематическом обучении сотрудников, поскольку разовые мероприятия обеспечивают краткосрочный эффект.

Для обеспечения требуемого уровня компетентности и квалификации сотрудников организация должна прогнозировать изменения условий своего функционирования и своевременно организовывать соответствующее обучение сотрудников.

Таким образом, преемственность обучения работников, его непрерывность и постоянство, положительный настрой на экспериментальные образовательные программы – залог успешного функционирования любой организации в современном экономическом пространстве.

ЛИТЕРАТУРА

1. Положение о Совете молодых ученых ГОУ ВПО УГНТУ (СМУ УГНТУ), утвержденное решением Ученого Совета ГОУ ВПО УГНТУ от 02.03.07 (протокол № 2)

2. <http://www.rusoil.net/pages/2536/byh.otchetza9mes.2012> - Материалы по данным бухгалтерской финансовой отчетности ФГБОУ ВПО УГНТУ за 9 месяцев 2012 г.;

3. Сведения о повышении квалификации работников УГНТУ за 2007, 2010, 2011 г. (справка отдела по работе с персоналом и выпускниками)

4. О повышении квалификации научно-педагогических работников государственных образовательных учреждений высшего профессионального образования, подведомственных Министерству образования и науки РФ, в федеральных государственных образовательных учреждениях высшего профессионального образования,

подведомственных Министерству образования и науки РФ, в 2010 г: приказ Рособразования № 2142 от 23.11.2009. // Справочная система. Консультант Плюс.

5. О повышении квалификации научно-педагогических работников государственных образовательных учреждений высшего профессионального образования, подведомственных Министерству образования и науки РФ, в федеральных государственных образовательных учреждениях высшего профессионального образования, подведомственных Министерству образования и науки РФ в 2011 г: приказ Министерства образования и науки РФ № 1759 от 14.12.2010 // Справочная система. Консультант Плюс.

6. Об организации повышения квалификации научно-педагогических работников федеральных государственных образовательных учреждений высшего профессионального образования, подведомствен-

ных Министерству образования и науки РФ, в федеральных государственных образовательных учреждениях высшего профессионального образования, подведомственных Министерству образования и науки РФ в 2012 г: приказ министерства образования и науки РФ № 402 от 15.05.2012 г.// Справочная система. Консультант Плюс.



Янчушка З.И.,
канд. экон. наук,
доцент кафедры
«Математика»
ФГБОУ ВПО УГНТУ
Z.I. Yanchushka,
cand. econ. sci.,
associate professor of
department
«Mathematics» FSBEI
USPTU

e-mail: Zlatitsa@yandex.ru