

ФОРМИРОВАНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ СТУДЕНТОВ ВУЗА

Л.А. Кудашкина, Е.Ю. Погудина (Томск)

Аннотация. Представлен анализ опыта профессионального сопровождения студентов, обучающихся по специальности «Управление персоналом». Обсуждаются авторские разработки, такие как работа с функциональной картой компетенций, работа с индивидуальными планами студентов. Описана универсальная технология работы с формированием функциональных компетенций будущих профессионалов.

Ключевые слова: практический менеджмент; управление персоналом; компетенции; функциональная карта; индивидуальный план развития.

Управление персоналом – область менеджмента, «выросшая» из школы человеческих отношений и школы поведенческих наук. В России это пока еще становящаяся специальность, требования к которой до сих пор четко не определены. Менеджер по персоналу третьего тысячелетия, по мнению многих и исследователей, и практиков, должен быть в большей степени стратегическим партнером по бизнесу, профессиональным бизнес-аналитиком «с человеческим лицом», а не стандартным кадровиком-исполнителем прошлого века [1. С. 211].

В настоящее время кафедра управления образованием факультета психологии Томского государственного университета осуществляет подготовку специалистов и студентов-бакалавров по направлению «Управление персоналом». Кафедрой накоплен большой опыт работы в области образовательного и исследовательского сопровождения обучающихся [7, 8]. Данная статья посвящена анализу опыта сопровождения профессионального становления студентов.

Компетентностный подход в образовании подразумевает, что результатом освоения основной образовательной программы в высшем учебном заведении должны стать в той или иной мере сформированные компетенции, понимаемые как способности применять знания, умения и личные качества в соответствии с задачами профессиональной деятельности: «Современная система подготовки кадров должна давать выпускника, который обладает не потенциалом проявлять способность решать задачи, а уже проявил в процессе прохождения производственных практик, стажировок, выполнения практических заданий и работ определенный уровень сформировавшихся у него компетенций» [4. С. 5].

Под функциональными компетенциями в данной статье понимаются знания, навыки и умения, которые необходимы для осуществления функций профессиональной деятельности. В конце 1990-х гг. появляется стратегическое понимание функций менеджера по персоналу, и каждая

из функций, осуществляемых HR-сотрудником в организации (поиск, отбор, мотивация, обучение персонала и т.п.), тесно связана как с другими функциями, так и в целом с организационной стратегией. Конечно, это требует тщательного подхода к формированию профессиональных компетенций будущего HR-специалиста.

Важным направлением профессионального сопровождения студентов является авторский курс «Практический менеджмент» (создан под руководством доктора педагогических наук, профессора Г.Н. Прозументовой, автор – старший преподаватель кафедры управления образованием ФП ТГУ Л.А. Кудашкина), который выстроен в соответствии с целью освоения основной образовательной программы, обозначенной выше. Курс включает следующие направления работы со студентами: реконструкция собственного опыта (как положительного, так и отрицательно-го) через рефлексию действий, ситуаций (прошлые) [2, 6], работа с целями, навыки постановки целей (будущее) и анализ и рефлексия сегодняшних действий (что предпринимается в настоящий момент).

Рамками курса являются своеобразные «4К»: конкурентоспособность выпускников на рынке труда, квалификация, компетенции, капитализация, которые влияют на формирование функциональных (профессиональных) компетенций студентов.

1К. Конкурентоспособность выпускников на рынке труда. Требования, которые предъявляют организации к сегодняшним выпускникам, высоки [3. С. 45]. Но и со стороны студентов нередко можно наблюдать завышенные требования к будущему месту работы. Для того чтобы показать реальные требования к выпускникам со стороны работодателя, необходима объективная картина. При этом следует помнить, что рынок труда динамичен, на него влияет множество факторов, поэтому анализ (мониторинг) рынка труда должен являться не однократным, а регулярным действием, которое необходимо осуществлять минимум раз в год. Студенты вместе с преподавателем изучают рейтинги ведущих компаний (например, 100 успешных компаний региона, 400 успешных компаний Сибири / России). Также рынок труда студенты осваивают и так называемым «полевым» ходом – в процессе стажировок и практик. Умение проводить мониторинг рынка труда, чутье к его изменениям и динамике входят в число важнейших профессиональных компетенций менеджера по управлению персоналом.

2К. Квалификация. Инструментом работы с понятием, содержанием понятия «квалификация» и тем, что эту квалификацию формирует, является авторская разработка под названием «функциональная карта» (автор – старший преподаватель Л.А. Кудашкина). В функциональной карте отражены основные области деятельности менеджера по управлению персоналом и обозначены технологии и методики, которыми должен владеть студент в качестве квалифицированного специалиста по окончании вуза. Содержание функциональной карты представлено в таблице.

Функциональная карта

Область деятельности	Технологии, методики	Я знаю	Я умею	Комментарии и примечания
Кадровое планирование: поиск, отбор, найм	1. Планирование персонала. Штатное расписание персонала: категории, квалификация, количественная оценка – анализ появления вакансий. 2. Описание работы и требований к кандидатам; составление профиля кандидата. 3. Источники привлечения персонала; ярмарка вакансий как работа с рекрутинговыми агентствами: выбор компании, грамотное составление заявки на подбор специалиста, согласование условий договора. 4. Executive Search, хэд-хантинг, аутсорсинг, лизинг персонала. 5. Отбор кандидатов: – анализ резюме; – собеседование. 6. Первичный отбор: резюме, телефонная беседа. 7. Личное интервью: внешний вид, опыт, компетенции, мотивация, ожидания. Тесты и их использование при отборе. 8. Принятия решения по результатам интервью и обратная связь. 9. Отказ кандидату			
Адаптация	1. Ведение в организацию. 2. Введение в подразделение. 3. Введение в должность. 4. Наставничество. 5. Изучение регламентирующих документов по адаптации персонала (положения об адаптации, программы адаптации и т.п.)			
Организация труда персонала	1. Структура организации. 2. Полномочия и их иерархия. 3. Карта персонала. 4. Описание рабочего места. 5. Формат должностной инструкции. 6. Условия труда. 7. Баланс рабочего времени. 8. Диагностика рабочего времени (хронометраж). 9. Затраты на персонал. Определение экономического ущерба, вызванное текучестью кадров			
Мотивация и стимулирование	1. Мотивационный профиль. 2. Экономическое стимулирование: – оплаты труда рабочих, специалистов и руководителей (тарифные, бестарифные, должностные оклады, комиссионные си-			

Область деятельности	Технологии, методики	Я знаю	Я умею	Комментарии и примечания
	стемы или системы стимулирования продаж); – анализ систем индивидуального стимулирования; – системы льгот и привилегий; – содержания компетентностного пакета руководителей. 3. Применяющиеся методы нематериальной мотивации. 4. Дисциплинарные методы стимулирования. 5. Способы определения оптимальной величины заработной платы. Компенсационный пакет. Бонусы и бенефиты. Принципы премирования. Особенности материального стимулирования «рабочих» специальностей, административного персонала, менеджеров по продажам, топ-менеджеров. Эффективные способы нематериальной мотивации. Формирование лояльности персонала к организации			
Оценка персонала	1. Виды оценочных мероприятий: аттестация, кадровый аудит, Assessment center и способы их проведения. 2. Организация оценки персонала в компании, оптимальная периодичность и способы ее проведения. 3. Аттестация: – изучение нормативно-методических документов руководителей и специалистов; – состав аттестационной комиссии, организация ее работы; – состав показателей и направлений аттестации работников; – документы (аттестационный лист и др.); – использование результатов аттестации при замещении вакантных должностей, формировании резерва кадров на выдвижение и т.п.			
Управление деловой карьерой	1. Ротация кадров (карьера по горизонтали) как элемент системы управления деловой карьерой. 2. Система планирования кадрового резерва. Методы управления служебно-профессиональным продвижением персонала			
Развитие персонала	1. Профессиональное обучение, подготовка, переподготовка. 2. Повышение квалификации, профессионального мастерства.			

Область деятельности	Технологии, методики	Я знаю	Я умею	Комментарии и примечания
	3. Обучающие программы. 4. Технологии обучения. 5. Организационно-методические документы (постановления, положения, приказы и т.п.). 5. Бюджет обучения персонала			
Формирование и поддержание организационной культуры	1. Стил ь управления (по Левину, Блейку). 2. Профиль организационной культуры. Сильные и слабые стороны оргкультуры в ориентации на цель организации или решаемую проблему. Построение идеального профиля культуры в ориентации на заказ (с обоснованием). 3. Применяющиеся инструменты работы с оргкультурой. Их адекватность заказу и идеальному профилю культуры. 4. Корпоративный стандарт организации. Миссия организации. Организационные ценности, обряды, ритуалы, легенды и мифы, обычаи, нормы. 5. Плюсы и минусы корпоративных «праздников». 6. Внутрифирменный PR			
Кадровое делопроизводство	1. Документы по учету кадров (форма № Т-1, № Т-1а, № Т-2, № Т-3 (штатное расписание), № Т-5, № Т-6, № Т-6а, № Т-7, № Т-8, № Т-8а). 2. Документы по учету рабочего времени и расчетов с персоналом по оплате труда (№ Т-12, № Т-13, № Т-49, № Т-51, № Т-53, № Т-49). 3. Ведение трудовых книжек. Составление локальных нормативных актов. Шаблоны и образцы заполнения основных кадровых документов (протокол, справка, докладная записка, объяснительная записка, акт, доверенность, расписка)			
Консультирование	1. Коучинг как технология: – организация как средство достижения личных целей; – условия эффективной постановки задач консультирование «первых лиц». Схема GROW. 2. Фасилитирование групповых процессов			
Регулирование трудовых отношений	1. Изучение: – действующих общественных организаций, их целей и задач; – работы органов управления, ответственных за контакты с общественными организациями;			

Область деятельности	Технологии, методики	Я знаю	Я умею	Комментарии и примечания
	– содержания коллективного трудового договора; – практики разрешения трудовых споров; – обеспечения охраны труда и безопасной жизнедеятельности работающих			

Рассмотрим отрывки из функциональных карт, которые были заполнены студентами пятого курса по итогам прохождения преддипломной практики. Например, в области планирования карьеры студент отмечает, что знает следующее: «как осуществляется алгоритм согласования и определения ключевых требований кандидата совместно с руководителями подразделений, как применять различные тесты для оценки интеллектуальных способностей, уровня ригидности и инициативности, на что именно обращать внимание при анализе и обработке тестов»; умеет в этой же области: «составлять профиль должности кандидата, проводить анализ резюме кандидатов, проводить первичные собеседования, в том числе по телефону, анализировать результаты собеседования, давать обратную связь соискателям на вакантную должность»; в комментариях студент отмечает, что планирует освоить на практике методику подбора персонала Executive Search.

Другой студент отмечает, что в области кадрового делопроизводства знает особенности документов по учету кадров, теорию ведения трудовых книжек, умеет заполнять документы по учету кадров, трудовые книжки, справки, акты, протоколы и доверенности; в комментариях указывает, что хорошо освоил требования к заполнению трудовых книжек, возможные ошибки при их заполнении и методы исправления данных ошибок.

3К. Компетенции. Компетенции, которыми должны овладеть студенты в процессе обучения в университете, прописаны только в профессиональных образовательных стандартах третьего поколения. В настоящее время кафедра осуществляет подготовку как бакалавров, так и специалистов, которые обучаются по профессиональным образовательным стандартам второго поколения. Бакалавры анализируют компетенции, представленные в образовательном стандарте. Студенты, обучающиеся в специалитете, анализируют компетенции, представленные в различных источниках, например, компетенции из области кадрового менеджмента, разработанные профессиональным сообществом «Национальный союз кадровиков» – членом Европейской ассоциации по управлению персоналом. Также те студенты, которые либо уже работают в корпорациях, либо стабильно там проходят учебно-производственную практику, могут анализировать корпоративные компетенции, которые разработаны в организации для управленческого персонала. Эти компетенции носят в основном универсальный характер и также могут служить инструментом работы для студентов.

В настоящее время актуальной задачей является разведение понятий «квалификация» и «компетенция», необходимо установить точки их пересечений и векторы различий [3. С. 43–44].

4К. Капитализация. Капитализация важна в качестве «измерителя» освоенных компетенций. Капитализация может быть финансовой, репутационной и социальной, под которой в настоящее время понимается налаживание разнообразных контактов (так называемый *net-working* – «искусство создавать связи»). Деловые контакты студенты устанавливают во время прохождения практик, стажировок, при этом важно также и то, что данные социальные связи способствуют формированию профессионального HR-сообщества в нашем регионе.

Для того чтобы работа с данными направлениями по всем «4К» была целостной, используется индивидуальный план. Во многих организациях индивидуальный план сегодня является едва ли не главным инструментом работы с персоналом; развитие профессиональных компетенций персонала также осуществляется с его помощью [5]. Для овладения компетенциями работы с индивидуальными планами, понимания особенностей их составления, разработки их содержания студенты также работают со своим собственным индивидуальным планом развития, используя его в своей образовательной деятельности. В индивидуальных планах студенты отмечают свои ресурсы («сильные» и «слабые» стороны), приводят результаты самодиагностики, ставят цели и задачи на ближайший год (в данном случае – на период после окончания учебы в вузе). Так, в одном из индивидуальных планов студентка отмечает: «Для выявления сильных и слабых сторон своего характера я использовала несколько методик диагностики. Например, одна из таких методик – тест “Жизнестойкость”. Человек, обладающий жизнестойкостью, научается видеть в постоянных изменениях все новые и новые возможности и пути решения жизненных задач, что способствует раскрытию его творческого потенциала и ощущению собственного прогресса. По итогам проведенного теста “Жизнестойкости” у меня наблюдается высокий уровень жизнестойкости и гибкости мышления, высокая мотивация к реализации, лидерству, здоровому образу мыслей и поведению. Также выявлен высокий уровень контроля над стрессами, впадением в состояние беспомощности, пассивности, высокий уровень принятия риска. Проведенный тест “Преодолевающее поведение” показал, что у меня наблюдается высокая степень выраженности просоциальной (поиск социальной поддержки) и пассивной (осторожность в действиях) стратегий преодоления. Т.е. для меня важно социальное окружение, которое могло бы оказать поддержку в трудных ситуациях». Также студентка отмечает те функциональные компетенции, на которые ей необходимо обратить внимание, и ставит две цели. Первая цель – защитить диплом на «отлично», вторая цель – устроиться на работу по специальности. Достижение и пер-

вой, и второй цели в индивидуальном плане разбито на соответствующие временные этапы. Необходимо отметить, что студентка в настоящее время уже трудоустроена.

Зачет по практическому менеджменту предполагает анализ того, какие действия осуществили студенты в различных сферах своей жизни, зачем и каким образом они работали по этим четырем направлениям (конкурентоспособность, квалификация, компетенции, капитализация). Индивидуальный план развития является инструментом работы с компетенциями студентов, которыми они овладевают. Получается, что работа в русле данных направлений решает сразу две задачи: это и задачи собственного профессионального и личностного развития, и овладение одновременно теми инструментами и технологиями, которые сегодня востребованы в сфере работы с персоналом в современных организациях (это и коучинг, и тьюторство – технологии профессионального сопровождения, профили компетенций, функциональная карта, индивидуальный план развития). Инструменты сопровождения и развития профессиональных компетенций студентов становятся в дальнейшем инструментами их профессиональной деятельности – думается, что в этом состоит уникальность предложенного нами пути профессионального сопровождения. Важной и квалификационной, и компетентностной характеристикой специалиста по управлению персоналом является знание возможностей различного профессионального сопровождения, а также опознание и определение своей позиции в организации. Как сказал один из успешных менеджеров по персоналу: «Одна из главных задач HR-а – это умение просто разговаривать с человеком». Все рассмотренные технологии и инструменты также работают на формирование данной профессиональной компетенции.

Зона практических действий студента – одна из самых актуальных и необходимых для формирования именно профессиональных компетенций. Это и есть место собственно образования студента [6, 7].

Практическим итогом в учебном процессе формирования функциональных компетенций становится защита преддипломной практики. В 2012/13 учебном году в рамках защиты преддипломной практики таким итогом впервые стал конкурс профессионального мастерства, на котором студенты демонстрировали все то, чему они научились: это презентация портфолио, представление проанализированной и заполненной функциональной карты по итогам всех пяти лет обучения в университете, знание особенностей «дресс-кода» и ответы на сложные вопросы экспертов, работающих в сфере управления персоналом, – представителей крупных организаций не только города, но и страны. Конкурс состоял из трех этапов. Первый этап – это самопрезентация себя в качестве специалиста, для которой каждый студент подготовил профессионально оформленное резюме; второй этап – решение видеокейса в группах (видеокейс был разработан и снят студентами четвертого курса), при этом видеокейс анализи-

ровался с разных позиций – с позиции мотивации персонала, выстраивания системы обучения и т.п.; третий этап – профессиональный диалог с экспертами: студенты рассказывали экспертам о технологиях и методиках работы с персоналом, которые они освоили во время прохождения практики и на своих рабочих местах – большинство студентов 5-го курса по данному направлению подготовки сегодня работает по специальности. По итогам конкурса эксперты отметили лучших молодых профессионалов и (на наш взгляд, на этом необходимо отдельно акцентировать внимание) заинтересовались и забрали все резюме, подготовленные выпускниками, что говорит о том, что все они могут быть достойно представлены на рынке труда.

Думается, что представленная технология формирования и развития профессиональных компетенций является универсальной и может быть использована в работе со студентами любых направлений подготовки.

Литература

1. Вишнякова М. Охота на менеджера в кризисный период // Управление персоналом. 2009. № 9. 367 с.
2. Гуманитарное исследование в образовании: опыт, размышления, проблемы / под ред. Г.Н. Прокументовой. Томск : Изд-во Том. гос. ун-та, 2002. 342 с.
3. Дмитриева Ю.А. Конкурентоспособность выпускников российских вузов по специальности «Управление персоналом» на рынке труда // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2013. № 3. С. 43–47.
4. Кибанов А.Я. От требований работодателей – к результатам обучения // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2013. № 3. С. 5.
5. Латышев А. Конструктор индивидуальных планов развития // Справочник по управлению персоналом. 2012. № 11. С. 56–66.
6. Переход к Открытому образовательному пространству. Ч. 2 : Типологизация образовательных инноваций / под ред. Г.Н. Прокументовой. Томск : Изд-во Том. гос. ун-та, 2009. 448 с.
7. Прокументова Г.Н., Блинов В.Н., Калачикова О.Н., Гулиус Н.С. Образовательное сопровождение выполнения студентами курсовых и дипломных работ по направлению «Менеджмент». Томск : Том. гос. ун-т, 2010. Доступ из локальной сети Научной библиотеки Томского гос. ун-та.
8. Суханова Е.А., Сырямкина Е.Г., Попова Н.Г., Кудашкина Л.А., Гулиус Н.С. Организация тьюторского сопровождения образовательной деятельности студентов в вузе. Томск : Том. гос. ун-т, 2010. Доступ из локальной сети Научной библиотеки Томского гос. ун-та.

Kudashkina Lyudmila A., Pogudina Eugenia Y. Tomsk State University (Tomsk, Russia). E-mail: khudashkinaluda@icloud.com / epogudinal@yandex.ru

FORMATION OF FUNCTIONAL COMPETENCES OF THE STUDENTS OF THE UNIVERSITY.

Key words: practical management; personnel management; competence; functional card; a personal development plan.

The article is devoted to analysis of the experience of professional support for students on a speciality «Management of the personnel». The article presents such creations as the functional map of competencies, work with individual plans for students, shows the universal technology of the formation of

functional competencies for future professionals. The competence approach in education implies that the result of mastering the basic educational program in a higher educational institution should be to some extent formed competence, understood as the ability to use knowledge, skills and personal qualities in accordance with the tasks of professional activity. Under the functional competences there are meant here the knowledge, skills and abilities that are necessary for performing the functions of the professional activity. At the end of the 90-ies of the 20 century, there is a strategic understanding of the functions of the HR Manager and each of the functions carried out by the HR employee in the organization, such as search, selection, motivation, staff training etc, is closely connected as with other functions, and in General with organizational strategy. Of course, this requires a careful approach to the formation of professional competence of future HR specialist. The article considers in detail the direction of work with students in the framework of the author of the course "Practical management". These areas include the following: reconstruction own experience (positive and negative) through the reflection of action, situations (past); work with the goals, goal setting skills (future) and the analysis and reflection of today's actions (what's being done now). Important framework of the course is considering factors such as the competitiveness of the graduates in the labor market, qualification, competence; capitalization, which influence the formation of functional (professional) competences of students. Exam-practice management involves the analysis of what actions implemented students in various areas of their life, why and how they worked in these four areas (competitiveness, qualification, competence, capitalization). It turns out that a job in line with these trends solves two tasks: tasks of their own professional and personal development, and acquisition simultaneously those tools and technologies that are currently in demand in HR management in modern organizations (and coaching, and mentoring - technology professional hosting, profiles of competencies, functional card, a personal development plan). Tools for supporting and development of professional competences of students become tools of their professional activity – it seems that this is the uniqueness of the suggested ways of professional support.

References

1. *Vishnyakova M.* Okhota na menedzhera v krizisnyy period // *Upravlenie personalom*. 2009. № 9. 367 s.
2. *Gumanitarnoe issledovanie v obrazovanii: opyt, razmyshleniya, problemy* / pod red. G.N. Prozumentovoy. Tomsk : Izd-vo Tom. gos. un-ta, 2002. 342 s.
3. *Dmitrieva Yu.A.* Konkurentosposobnost' vypusknikov rossiyskikh vuzov po spetsial'nosti «Upravlenie personalom» na rynke truda // *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*. 2013. № 3. S. 43–47.
4. *Kibanov A.Ya.* Ot trebovaniy rabotodateley – k rezul'tatam obucheniya // *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*. 2013. № 3. S. 5.
5. *Latyshev A.* Konstruktor individual'nykh planov razvitiya // *Spravochnik po upravleniyu personalom*. 2012. № 11. S. 56–66.
6. *Perekhod k Otkrytomu obrazovatel'nomu prostranstvu. Ch. 2 : Tipologizatsiya obrazovatel'nykh innovatsiy* / pod red. G.N. Prozumentovoy. Tomsk : Izd-vo Tom. gos. un-ta, 2009. 448 s.
7. *Prozumentova G.N., Blinov V.N., Kalachikova O.N., Gulius N.S.* Obrazovatel'noe soprovozhdenie vypolneniya studentami kursovykh i diplomnykh rabot po napravleniyu «Menedzhment». Tomsk : Tom. gos. un-t, 2010. Dostup iz lokal'noy seti Nauch-noy biblioteki Tomskogo gos. un-ta.
8. *Sukhanova E.A., Syryamkina E.G., Popova N.G., Kudashkina L.A., Gulius N.S.* Organizatsiya t'yutorskogo soprovozhdeniya obrazovatel'noy deyatel'nosti studentov v vuze. Tomsk : Tom. gos. un-t, 2010. Dostup iz lokal'noy seti Nauchnoy biblioteki Tomskogo gos. un-ta.