

# КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ВУЗА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ОБРАЗОВАНИЯ

## COMPETENCE-BASED APPROACH TO THE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES OF A UNIVERSITY IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF EDUCATION

**I. Sokolova  
A. Sokolov  
N. Kalinovskaya**

*Summary.* The changes taking place in the labor market under the influence of the digital economy are analyzed. The importance of higher education for the training of specialists who meet the modern requirements of employers is emphasized. Attention is focused on the competence-based approach in the management of human resources of the university, as a tool aimed at supporting the changes taking place in the educational paradigm of the university. The key competencies of a university teacher, which are necessary for the implementation of educational services in modern conditions, are considered.

*Keywords:* digital economy, human capital, competencies, competency-based approach to human resource management, digitalization of education, teacher's personal brand, leadership, digital competencies.

**Соколова Ирина Александровна**

*К.ф.н, доцент, Дальневосточный государственный университет путей сообщения  
sokiadv@mail.ru*

**Соколов Александр Валерьевич**

*К.т.н., Дальневосточный государственный университет путей сообщения  
sokolov\_khv@inbox.ru*

**Калиновская Наталья Александровна**

*К.э.н., доцент, Дальневосточный государственный университет путей сообщения  
v27-ot@mail.ru*

*Аннотация.* Анализируются изменения, происходящие на рынке труда под воздействием цифровой экономики. Подчеркивается важность высшего образования для подготовки специалистов, отвечающих современным требованиям работодателей. Акцентируется внимание на компетентностном подходе в управлении человеческими ресурсами вуза, как инструменте, направленном на поддержку изменений, происходящих в образовательной парадигме вуза. Рассматриваются ключевые компетенции преподавателя вуза, необходимые для реализации образовательной услуги в современных условиях.

*Ключевые слова:* цифровая экономика, человеческий капитал, компетенции, компетентностный подход к управлению человеческими ресурсами, цифровизация образования, личный бренд преподавателя, лидерство, цифровые компетенции.

**Ц**ифровизация оказывает преобразующее влияние на все сферы жизнедеятельности современного человека. Цифровизация экономики формирует новое мышление, новые компетенции, новые профессии, определяет специфику труда, определяет новую образовательную парадигму. Существует множество определений цифровой экономики. На наш взгляд, максимально комплексным является определение цифровой экономики, как «деятельности по созданию, распространению и использованию цифровых технологий и связанных с ними продуктов и услуг». [1]

Главным двигателем изменений, главной ценностью в эпоху цифровой экономики является человеческий капитал. Развитие экономики находится в зависимости от стабильного создания, распространения и использования знания, что в свою очередь невозможно без развития человеческого капитала. Цифровизация является продуктом человеческого капитала с одной стороны и его движущей силой, с другой. Человеческий

капитал включает в себя запас знания, образования, практических навыков, творческих и мыслительных способностей людей, их моральных ценностей, мотивацию и культурный уровень. Осознавая безграничные возможности человеческого капитала, обратим внимание на его существенный недостаток — устаревание знаний. Поэтому, для цифровой экономики важным фактором является наличие высококвалифицированных специалистов, которые обладают знаниями и компетенциями для разработки и внедрения цифровых технологий.

Рынок труда нуждается в талантливых сотрудниках. «...именно талант — главный фактор, определяющий успех компаний, и что способность компании привлечь, развивать и удерживать таланты будет главным конкурентным преимуществом еще много лет». [2] Талантливый сотрудник — это специалист, обладающий высоким уровнем профессиональных и личностных компетенций, максимально соответствующим требо-

ваниям той или иной компании, способный к постоянному развитию своих навыков, реализую свою потребность в самореализации.

В рамках развития цифровой экономики, талантливыми сотрудниками являются не только профессионалы в области информационных технологий, но и сотрудники, обладающие необходимыми компетенциями, позволяющими им быть максимально продуктивными на занимаемой должности, развивать и поддерживать ключевые компетенции организации, вносить свою лепту в конкурентоспособность организации.

Актуальным трендом в управлении человеческими ресурсами организаций является компетентностный подход, так как происходит трансформация понятия профессии, поскольку набор компетенций, которыми должен обладать работник, получивший подготовку по определенной профессии или специальности, перестает быть жестким и определенным, профили компетенций изменяются вслед за технологическими и организационными изменениями. Таким образом, компетенция как личная способность эксперта решать профессиональные и надпрофессиональные задачи оказывается важным требованием к специалисту в условиях цифровой экономики.

Компетентностный подход возник не сегодня, но его актуальность в условиях цифровизации все больше возрастает. Компетенция — это набор личностных и деловых характеристик человека, которые важны для эффективной работы на занимаемой должности и могут быть измерены через наблюдаемое поведение. Компетентностный подход к управлению человеческими ресурсами рассматривает поведение человека в организации, как проявление его компетенций.

Компетентностный подход к управлению человеческими ресурсами в организациях реализуется в качестве философии управления человеческими ресурсами (HR - human resource management), распространяющейся на полный цикл функций управления человеческими ресурсами. Или же модульно, развивая, приоритетные на определенный момент, направления в HR для использования инструментов компетентностного подхода. Управление человеческим капиталом на основе компетентностного подхода позволяет организациям: осуществлять политику найма максимально продуктивно и с минимальными затратами; иметь объективные критерии оценки эффективности сотрудников; целенаправленно развивать таланты; формировать действующий кадровый резерв; эффективно реализовывать мотивационные программы; проводить оценку и аттестацию персоналом; системно управлять корпоративной культурой персонала.

Не существует универсальной модели компетенций для всех организаций, нет и универсального профиля компетенций по должностям, так как и модель и профиль определяются стратегическими задачами организацией. Но, тем не менее, можно выделить набор универсальных компетенций, особенно актуальных в цифровой экономике, который важен, как для работодателей, так и для специалиста в рамках построения индивидуальной карьерной траектории: лидерство, управление командой, мотивация на успех, ориентация на результат, стрессоустойчивость, управление изменениями, управление эмоциональным интеллектом, цифровые компетенции, ориентация на развитие, гибкость, адаптивность, аналитическое и стратегическое мышление, креативность.

Развитие технологий, цифровая трансформация компаний, появление на рынке труда новых профессий, изменяющиеся компетенции в уже существующих, растущая конкуренция на рынке труда, предъявляют новые требования к вузам. Вектор системы образования вуза под воздействием цифровизации, должен быть направлен на подготовку профессионала, обладающего не только современными экспертными знаниями в своей предметной области, но и такими компетенциями, которые позволят ему быть востребованным специалистом на рынке труда.

Цифровизация образования это «процесс оказания образовательных услуг с использованием цифровых информационно-коммуникативных технологий с целью формирования у потребителя услуги определенных компетенций, в том числе соответствующих требованиям социальной адаптации в цифровой среде». [4] Полагаем, что не следует упрощать феномен цифровизации образования, ограничивая его рамками внедрения цифровых технологий. Необходимо акцентировать внимание на трансформацию образовательного процесса, модернизацию традиционных механизмов и методов преподавательской деятельности.

Цифровизация образования для вузов — это не только насущная необходимость для удовлетворения потребности в экспертах нового уровня в различных отраслях, это возможность повышения своей конкурентоспособности на рынке образовательных услуг за счет адаптированности для целевой аудитории. Преимуществами цифровизации образования являются: прозрачность и информативная гибкость; непрерывность; доступность; соответствие требованиям цифровой экономики; соответствие особенностям познавательного процесса современного поколения, повышение качества образовательной услуги.

В связи с чем, приоритетными направлениями развития образовательного процесса являются:

- ◆ развитие модели смешанного обучения, включая в учебные дисциплины цифровые инструменты и технологии;
- ◆ формирование онлайн-образования;
- ◆ создание виртуальной (цифровой) образовательной среды.

Внедрение и развитие в вузах цифрового образования потребует не только технико-технологической модернизации, образовательного процесса, но и подготовку профессорско-преподавательского состава, так как преподаватель становится не только носителем знаний, но и проводником по цифровому миру.

Фундаментом образовательного процесса вуза в условиях цифровизации, на наш взгляд, является компетентностный подход, позволяющий сформировать и развить необходимые компетенции ппс для успешной реализации образовательного процесса, подготовки таких специалистов, которые будут востребованы на рынке труда.

Основными видами деятельности преподавателя вуза являются: научная, методическая, педагогическая, предметная. Данные виды деятельности остаются неизменными в образовательной деятельности. Но, личностно-деловые характеристики преподавателя, которые наполняют каждый вид деятельности особым содержанием, определяют степень вовлеченности студентов в учебный процесс, влияют на качество образовательной услуги, изменяются в соответствии с вызовами времени.

На наш взгляд, важными личностно-деловыми характеристиками преподавателя — компетенциями являются: стремление к профессиональному и личностному развитию, активная гражданская позиция, мировоззрение, мотивация на успех, управление эмоциональным интеллектом, лидерство, стрессоустойчивость, гибкость, адаптивность, толерантность, цифровые компетенции, ориентация на результат, открытость новому.

Каждая из заявленных компетенций преподавателя вуза является важной, отметим те компетенции, которые особо актуальны в парадигме цифрового образования.

Стремление к профессиональному развитию. В современном мире скорость изменения профессиональных знаний увеличивается, что обуславливает необходимость постоянного обучения и повышения квалификации преподавателей в своей предметной области. Данная компетенция сопряжена с мотивационным комплексом преподавателя. Стремление к про-

фессиональному развитию должно быть продиктовано мотивацией достижения, а не мотивацией избегания. Повышение квалификации в профессиональной области не должно ограничиваться формальными требованиями к должности, а должно быть продиктовано профессиональным мастерством, лояльностью к своей профессии, повышением уровня профессиональных знаний у обучающихся.

Цифровые компетенции позволяют адаптировать образование к изменяющимся условиям. Феномен цифровизации образования, не ограничивается рамками внедрения цифровых технологий. Необходимо обратить внимание на модернизацию традиционных механизмов и методов преподавательской деятельности, которая выражается в новых формах и форматах подачи учебного материала, в методиках преподавания, в технологическом и ресурсном обеспечении, формировании цифровой культуры нового поколения. Таким образом, цифровые компетенции можно представить, как:

- ◆ оцифровывать учебно-методический материал и использовать его в педагогической практике;
- ◆ разрабатывать электронные учебники с элементами интерактивных технологий и программируемого обучения,
- ◆ создавать массовые открытые образовательные курсы
- ◆ осуществлять учебный процесс в онлайн и/или смешанном режиме, управляя и развивая цифровую культуру обучающихся.

Лидерство является одной из самых важных компетенций преподавателя, так как происходит изменение роли преподавателя в образовательном процессе. Представление об образовании, только как о процессе трансляции знаний не является актуальным. Преподаватель уже не является абсолютным носителем академических знаний и поставщиком информации, он превращается в наставника, коуча, дизайнера образовательного пространства.

Информационная перегруженность, информационная открытость, доступность информации порождает у современного поколения студентов иллюзию скорости и абсолютности принятия решения любой познавательной проблемы, теряется способность к критическому осмыслению. Многообразии информации вызывает у студентов желание выбрать самое легкое или первое пришедшее в голову решение. Поэтому, одной из главных задач преподавателя является научить студентов учиться в информационном пространстве, а не только находить и присваивать готовое решение. Таким образом, лидерство преподавателя проявляется в наставничестве, коучинге, организаторе образовательной среды.

Новая роль преподавателя оказывает влияние и на стиль педагогической деятельности, который является важным инструментом повышения качества обучения, соответствия потребностям целевой аудитории. Стиль преподавания представляет собой систему предпочитаемых приемов и способов педагогического взаимодействия преподавателя с обучаемыми. Стиль педагогической деятельности характеризуется различными иерархическими уровнями индивидуальности — от темперамента до высших уровней — ценностно-мотивационной сферы, направленности личности преподавателя. Оптимально соответствуют современным требованиям образовательного процесса научно-педагогической модель организации образовательной деятельности. Где «педагог, используя результаты собственных исследований, инициируя образовательные инновации, «вынужден» осваивать разные способы совместной деятельности; стремясь сделать студентов активными и значимыми участниками образовательного процесса, он сознательно стремится к организации партнерской модели коммуникации, в которой мало разрешить (позволить) студенту проявлять свою активность и самостоятельность — нужно особыми средствами, приемами и переформатированием учебного материала эту активность и самостоятельность «провоцировать», поддерживать и развивать». [3]

Таким образом, преподаватель, реализующий компетенцию лидерство, осознает особенности современного студенчества и выбирает подходящие способы и каналы коммуникации. Мотивирует на реализацию успешной образовательной траектории, формулируя учебные задачи для развития определенных компетенций. Своей харизмой оказывает воздействие на студенческую аудиторию, вовлекая ее в научные сообщества, формируя интерес к предмету, к постоянному профессиональному и личностному развитию.

Во все времена личность преподавателя оказывала влияние на становление и развитие профессиональных и личностных характеристик обучающихся. Ничего не изменилось и в эпоху цифровизации, но для того, чтобы оказывать влияние на современное студенчество, быть с ним в одном измерении, необходимо использовать инструменты, способствующие этому. Личный бренд преподавателя является одним из таких эффективных инструментов. Персональный бренд — это совокупность ассоциаций и образов, транслируемых личностью для формирования определенных представлений и ожиданий целевой аудитории с помощью маркетинговых инструментов. Но, это не искусственно, созданный конструкт, это то, что конкретный человек символизирует, его мировоззрение, компетенции, поступки, которые люди отождествляют с ним. Персональный бренд — это активное конструирование, развитие и продвижение

своих сильных сторон для определенных целей. Одно из самых главных преимуществ персонального бренда, заключается в возможности оказывать влияние на то, как другие люди воспринимают личность и превращать это восприятие в возможности.

Его актуальность применения в образовании оправдано, так как студенты, являясь потребителями образовательной услуги, оценивают ее качество, выражают лояльность и вовлеченность в учебный процесс в зависимости от впечатлений, полученных в результате взаимодействия с преподавателем. Структура личного бренда преподавателя представлена такими элементами, как: профессиональная экспертность и личностно-деловые характеристики, рассмотренные выше.

Совокупность данных элементов формируют образ и репутацию преподавателя. Если ценностно-нормативные характеристики, оказываются близки студенческой аудитории, то аудитория становится лояльной и преподавателю и/или дисциплине.

Персональный бренд преподавателя решает не только задачу повышения качества образовательного процесса, но направлен и на продвижение преподавателя в профессиональных кругах, на личностное и профессиональное развитие, формирует экспертность и конкурентоспособность на рынке труда. В парадигме цифровизации образования новый формат активности преподавателя в онлайн или офлайн пространстве становится ближе и понятнее студенческой аудитории.

Таким образом, компетентностный подход в управлении интеллектуальным потенциалом вузом, позволяет быстро реагировать на происходящие изменения в обществе, создавая и наращивая необходимый пул нужных компетенций профессорско-преподавательского состава.

В работе мы акцентировали внимание на самых важных компетенциях профессорско-преподавательского состава на данный момент времени: стремление к профессиональному развитию, цифровые компетенции, лидерство. Ориентация на эти компетенции позволит организовать траекторию личностного роста преподавателя для совершенствования своей профессиональной деятельности.

Следующим шагом является разработка комплексной модели компетенций для профессорско-преподавательского состава вуза. Данная модель может быть встроена в систему оценки преподавателей на избрание в должности, являясь инструментом оценки при приеме на работу молодых преподавателей, быть ориентиром для формирования программ повышения ква-

лификации профессорско-преподавательского состава. Системная модель компетентностного подхода, как инструмент управления человеческими ресурсами позволит повышать качество образовательной услуги, отражая современные тенденции экономики и образования.

Изменения, происходящие в обществе под воздействием цифровизации неизбежны. Образование в университете призвано не только помочь стать профессионалом «прямо сейчас», но и быть готовым к самообразовательной деятельности в быстро меняющемся мире. Система высшего образования должна своевременно

реагировать на возникающие вызовы, готовя специалистов обладающих высокими профессиональными знаниями и современными компетенциями, позволяющие им реализовать свою карьерную траекторию в современном мире. Поэтому, цифровизация образования предусматривает трансформацию образовательного процесса, включающая модернизацию традиционных механизмов и методов преподавательской деятельности. Использование компетентностного подхода в управлении профессорско-преподавательским составом вуза, направлено на поддержку изменений, происходящих в образовательной парадигме под воздействием цифровизации.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Вишневский К.О. Цифровые технологии в российской экономике / К.О. Вишневский, Л.М. Гохберг, В.В. Дементьев и др.; под ред. Л.М. Гохберга; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: НИУ ВШЭ, 2021. — 116 с.
2. Майклз Эд, Война за таланты /Хэндфилд-Джонс Хелен, Эд Майклз —М.— «Манн, Иванов и Фербер», 2005. — 280 с.
3. Поздеева С.И. Преподаватель высшей школы: методист, исследователь, новатор? // Высшее образование в России. 2017. № 3 (210). С. 52–58.
4. Семенихина В.А., Емельянович А.А., Коваль С.В. Бизнес. Образование. Право. // Проблемы и перспективы образования в контексте цифровизации Российской экономики — 2019. № 2 (47). С. 180–185.

© Соколова Ирина Александровна ( sokiadv@mail.ru ),

Соколов Александр Валерьевич ( sokolov\_khv@inbox.ru ), Калиновская Наталия Александровна ( v27-om@mail.ru ).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»



Дальневосточный государственный университет путей сообщения