

**И. Е. Сарафанова**

**Модель формирования организационно-управленческой компетентности менеджера  
в вузе на основе игротехнического метода**

В статье представлено мнение автора по вопросу формирования организационно-управленческой компетентности менеджера посредством игротехнического метода. Автор излагает свое представление о сущности организационно-управленческой компетентности менеджера и игротехнического метода, а также раскрывает содержание компонентов компетентности, подходы и принципы, лежащие в основе ее формирования. В модели показаны принципы построения и проведения игротехнических методов, ведущие технологии формирования данной компетентности, рекомендуемые формы обучения, методы и приемы, используемые при организации игр и процесса обучения, этапы и условия формирования данной компетентности на основе игротехнического метода. В статье описаны критерии, показатели, уровни сформированности организационно-управленческой компетентности менеджера и содержание комплекса игр, разработанных (а в некоторых случаях измененных) и примененных автором в процессе обучения студентов-менеджеров для формирования данной компетентности. Представленная модель была апробирована в процессе обучения студентов-менеджеров и показала свою результативность в виде прироста у них уровня компонентов данной компетентности. Статья представляет интерес для исследователей, занимающихся изучением вопроса формирования профессиональных компетентностей руководителя, для исследующих вопрос формирования компетентностей в процессе обучения, для интересующихся организацией и проведением игровых методов обучения.

Ключевые слова: организационно-управленческая компетентность менеджера, игротехнический метод, модель формирования организационно-управленческой компетентности менеджера на основе игротехнического метода.

**I. E. Sarafanova**

**Model of Formation of the Manager's Organizational and Administrative Competence  
in the Higher Education Institution on the Basis of the Gametechnical Method**

The author's view on the question of formation of the manager's organizational and administrative competence by means of the gametechnical method is presented in the article. The author reveals the idea about the essence of the manager's organizational and administrative competence and the gametechnical method, and also the content of components of the competence, approaches and principles which are the basis of its formation. In the model the principles of construction and carrying out the gametechnical methods, leading technologies of formation of this competence, recommended forms of education, methods and ways used in organization of games and during training, stages and conditions of formation of this competence on the basis of the gametechnical method are shown. In the article criteria, indicators, levels of formation of the manager's organizational and administrative competence and the content of the complex of the games developed (and in some cases changed) and applied by the author in the course of manager-students' training in order to form this competence are described. The presented model was approved in the course of manager-students' training and it showed its productivity in the form of increasing the level of components of this competence in students. This article is interesting for researchers who are engaged in studying of the question of formation of the manager's professional competence, for those who study the question of formation the manager's professional competences in the course of training, for those who are interested in organization and carrying out game methods of training.

Keywords: the manager's organizational and administrative competence, a gametechnical method, a model of formation of the manager's organizational and administrative competence on the basis of the gametechnical method.

Перед современными российскими вузами, ведущими подготовку менеджеров, стоит задача сформировать у них в процессе обучения комплекс профессиональных компетенций в области организационно-управленческой, информационно-аналитической, предпринимательской деятельности. *Организационно-управленческая компетентность менеджера* – это способность и готовность личности к выполнению управленческих функций, задач организационного характера, принятию обоснованных управленческих ре-

шений, управлению деятельностью других людей; а также готовность руководителя к созданию активной, эффективной деятельности коллектива, к принятию и реализации обоснованных управленческих решений для достижения целей организации.

Профессиональная компетентность формируется в процессе выполнения профессиональной деятельности. Игра как метод обучения воссоздает профессиональную деятельность, но в измененных, по сравнению с действительностью,

условиях, тем самым способствуя формированию профессиональной компетентности. *Игротехнический метод* – интерактивная игровая технология обучения и развития человека. К игротехническим методам относится деловая, организационно-деятельностная, имитационная, ролевая игра. Эти методы в профессиональном обучении, с одной стороны, являются элементом технологии, а с другой – самостоятельными технологиями обучения.

**Модель формирования организационно-управленческой компетентности будущего менеджера** средствами игротехнического метода состоит из четырех компонентов.

**Концептуально-целевой компонент** описывает цель, подходы, принципы реализации предлагаемой модели. Целью модели является формирование у будущих менеджеров в процессе обучения в вузе организационно-управленческой компетентности. В основе формирования данной компетентности лежат идеи компетентностного и контекстного подходов. *Компетентностный подход* (О. Е. Лебедев, Т. Г. Новикова, Е. О. Иванова, Т. А. Строкова, Л. О. Филатова) ориентирует учебный процесс не на усвоение информации, а на способность человека самостоятельно действовать в различных ситуациях, применяя имеющиеся знания и накапливая новые. Предполагает усвоение учащимися различного рода умений, позволяющих им в будущем действовать эффективно в ситуациях профессиональной, личной и общественной жизни. В *контекстном подходе* (А. А. Вербицкий) с помощью всей системы дидактических форм, методов и средств моделируется предметное и социальное содержание будущей профессиональной деятельности специалиста, а усвоение знаний наложено на канву этой деятельности. Контекст профессионального будущего наполняет учебно-познавательную деятельность учащихся личностным смыслом, определяет уровень их активности, меру включенности в процессы познания и преобразования действительности [1, с. 32, 40].

При формировании организационно-управленческой компетентности необходимо соблюдать общие принципы обучения (принцип научности обучения, доступности, наглядности, систематичности, последовательности, прочности усвоения знаний и т. д.). Но также важно соблюдать *особенные принципы обучения*, представленные ниже:

– *принцип субъектности*: предполагает рассмотрение студента как субъекта учебной деятельности, «совместно с преподавателем и под его руководством добывающегося целей своего

общего и профессионального развития» [1, с. 72] и субъект-субъектные отношения между участниками образовательного процесса;

– *принцип самостоятельности*: развитие самостоятельности у студентов в получении знаний, решении профессиональных, познавательных, организационных и других проблем;

– *принцип проблемности*: использование в учебном процессе проблемных ситуаций, заданий, которые способствует возникновению, развитию у студента внутреннего интереса к процессу обучения, «выступают объективной предпосылкой порождения мышления участника, совместной деятельности и диалогического общения всех участников, создают условия для порождения знаний». Проблемная ситуация, задание является необходимым условием возникновения игры [1, с. 134];

– *принцип профессиональной ориентированности*: содержание образования, методы, средства обучения должны быть ориентированы на реальную профессиональную деятельность, то есть исходить из нее и способствовать формированию актуальных профессиональных знаний, умений, навыков;

– *принцип диалогичности*: в процессе обучения между участниками образовательного процесса осуществляется субъектно-субъектное общение в форме диалога. Это способствует формированию ценностных ориентаций, являющихся элементом личностного опыта, который «приобретается на основе субъектно-субъектного общения, интегрируется и определяется взаимодействием личностей» [2, с. 21–22].

Кроме того, важно соблюдать также *принципы построения и проведения игротехнических методов*:

– *принцип профессионального правдоподобия* означает, что в учебной игровой деятельности студентов должны воссоздаваться элементы реальной профессиональной деятельности специалиста, что предполагает моделирование условий, содержания и форм реальной профессиональной деятельности, использование реальной информации. «Приближение игровых ситуаций к реальным условиям помогает участникам игры лучше понять демонстрируемую систему» [3, с. 64–65];

– *принцип оценивания деятельности участников*, то есть наличие в игре продуманной системы оценивания. «Система оценивания обеспечивает формирование игровой, познавательной и профессиональной мотивации участников» [1, с. 154];

– принцип совместной деятельности участников означает, что участники в ходе игры должны взаимодействовать. «Игра возможна при наличии нескольких участников, вступающих в общение и взаимодействие с целью обсуждения позиций и принятия решений по всем вопросам движения содержания. При этих условиях реализуется система субъект-субъектных отношений, выступающая условием порождения и развития мышления специалиста, эмоциональных процессов, формирования ответственности и других нравственных качеств личности» [1, с. 134–135];

– принцип двуплановости игровой учебной деятельности – достижение игровых целей служит средством реализации целей обучения и воспитания, развития личности специалиста. В игровых условиях разворачивается деятельность, назначение которой – развитие реальных личностных характеристик специалиста, что позволяет ему интеллектуально раскрепоститься, проявить творческую инициативу, не бояться ошибки [1, с. 136];

– принцип постепенности вхождения участников в игровую материал предполагает, что первые этапы игры должны быть упрощенными, для того чтобы участники могли легко освоить предлагаемую им игровую деятельность и адаптироваться к новой ситуации обучения и друг к другу, не испытывая психологического и профессионального дискомфорта [3, с. 62];

– принцип «умеренной» соревновательности игровых групп. Соревнование между игровыми группами повышает ответственность участников при необходимости публичной защиты группового решения, стимулирует активность участников, повышает мотивацию [3, с. 63–64];

– принцип организации адекватной виду игровой деятельности пространственной среды (игрового поля), которая должна раскрепощать обучаемого, а не создавать дополнительные трудности [3, с. 49].

**Содержательный компонент модели** раскрывает содержание организационно-управленческой компетентности и организационно-управленческих игр.

*Управленческая компетентность* включает знания об управленческих функциях, управленческих решениях, о стратегиях организации; об управлении людьми, финансами, производственной деятельностью, проектами, качеством; умения выполнять управленческие функции; разрабатывать процедуры, методы, стратегии; оценивать условия, влияние, последствия решений, активы; анализировать взаимосвязи между стратегиями организаций; реализовывать стратегии, проекты

организации; управлять персоналом, проектами; преодолевать сопротивления изменениям; внедрять инновации; решать управленческие задачи; принимать сбалансированные решения.

*Организационная компетентность* включает знания о проектировании организационной структуры, коммуникаций; распределении полномочий и их делегировании; об организации групповой работы; умения проектировать организационную структуру и коммуникации организации; распределять полномочия; эффективно организовывать групповую работу; применять организационные знания на практике.

В основе организационно-управленческой деятельности должны лежать следующие *ценности*: ответственность за предлагаемые решения и действия; гуманизм как основа профессиональной деятельности; демократический стиль отношений, управления; качественная профессиональная деятельность; самоконтроль [5]. Для успешного осуществления организационно-управленческой деятельности менеджеры также должны обладать целеустремленностью, креативностью, стрессоустойчивостью, способностью неформально влиять на окружающих и др.

Игра способствует формированию организационно-управленческой компетентности менеджера, так как

– во время игры участники коллективно и индивидуально принимают управленческие решения;

– участники выполняют должностные и личностные роли, в рамках которых учатся выполнять управленческие функции;

– часто игрокам приходится принимать решения в конфликтной ситуации, следовательно, происходит научение управлению конфликтом [3, с. 39], что тоже должен уметь каждый руководитель;

– в некоторых играх (деловые игры) участники должны определять последствия принятых решений;

– участники должны разработать стратегию своего поведения в соответствии с полученной ролью, целью;

– игроки решают реальные и псевдореальные управленческие, профессиональные задачи;

– игра предполагает внутригрупповое, межгрупповое общение, участники учатся правильно строить и осуществлять коммуникации; игроки оказывают влияние друг на друга, тем самым формируют умение управлять людьми, получают опыт группового взаимодействия, то есть учатся работать в группе и организовывать работу внутри своей группы.

Для формирования организационно-управленческой компетентности может быть применен следующий комплекс игр.

*Учебная деловая игра «Целеполагание как основа планирования»* моделирует процессы целеполагания, планирования деятельности руководителя и предполагает индивидуальную и коллективную разработку миссии организации, правильную формулировку цели, составление плана ее достижения. Данная игра формирует знания и умения реализовать функции целеполагания и планирования, решать управленческие задачи, принимать решения и преодолевать сопротивление изменениям, которые возникают в групповой работе. Игра позволяет формировать такие ценности, как демократический стиль отношений, когда студенты вырабатывают общие групповые решения; ответственность за решения и действия за которые участники получают баллы.

*Деловая игра «Эффективный контроль»* моделирует процесс контроля. В ней участники, анализируя ситуации, определяют виды контроля, разрабатывают программу контроля и правила поведения для руководителя и подчиненного в ходе его осуществления; анализируют свою программу на соблюдение в ней условий эффективности, корректируют ее; разрабатывают рекомендации для руководителя по эффективному контролю. В данной игре формируются знания и умения по выполнению функции контроля, по разработке процедур контроля, решению управленческих задач, преодолению сопротивления изменениям. Деловая игра «Эффективный контроль» направлена на формирование таких ценностей, как ответственность за предлагаемые решения и действия, уважение людей, демократический стиль отношений, честность, качественная профессиональная деятельность, самоконтроль.

*Имитационная игра «Кораблекрушение»* (на основе идеи А. П. Панфиловой) нацелена на обучение эффективной коммуникации как условию принятия группового профессионально значимого решения. Участникам необходимо самостоятельно оценить ситуацию и принять решение, а затем, соблюдая этапы коммуникации и рекомендации по эффективным коммуникациям, принять групповое решение. Данная игра формирует знания и умения по проектированию коммуникаций, умения применять знания на практике, принимать сбалансированные индивидуальное и групповое решения, преодолевать сопротивление изменениям. Игра формирует такие ценности, как гуманизм, демократический стиль отношений и управления (так как, одно из правил – выслушать

позиции партнеров, найти общее решение через согласие участников группы).

*Ролевая игра «Делегирование полномочий»* (на основе идеи А. П. Панфиловой) нацелена на освоение алгоритма и принципов делегирования полномочий. Участникам предлагается принять роль руководителя, подчиненного, эксперта. Группа руководителей должна на основе информации об этапах и принципах делегирования разработать свою стратегию поведения с подчиненным и убедить его взять на себя выполнение определенной задачи руководителя. Группа подчиненных должна разработать свою стратегию поведения с руководителем и серию вопросов относительно будущего возможного выполнения задачи руководителя. Группа экспертов оценивает правильность делегирования полномочий руководителя по определенным критериям, а преподаватель оценивает работу всех групп. Данная игра также формирует умения проектировать коммуникации в организации, через осуществление между участниками ролевого общения, осуществлять функцию мотивации, управлять персоналом, преодолевать сопротивление изменениям; принимать управленческие решения и оценивать их последствия.

**Операционно-деятельностный компонент** включает технологии, формы, методы, этапы и условия формирования организационно-управленческой компетентности на основе игротехнического метода. В качестве ведущей мы выбрали *технология знаково-контекстного обучения*, где выделяются три базовые формы деятельности студентов (учебная, квазипрофессиональная, учебно-профессиональная) и некоторое множество переходных от одной базовой формы к другой. Технология способствует тому, чтобы формы организации учебно-познавательной деятельности студентов были адекватны формам профессиональной деятельности специалистов. Единицей работы преподавателя и студентов является ситуация, в ходе анализа и разрешения которой студент формируется как специалист и как член общества в едином потоке активности, направленной на усвоение содержания образования [1, с. 60–62].

Технология игрового обучения предполагает наличие модели объекта, ролей, различие ролевых целей при выработке решений, взаимодействие участников, исполняющих разные роли; наличие общей цели у всех участников, коллективную выработку решений участниками игры; реализацию «цепочки решений» в процессе игры; многовариантность решений; управление эмоциональным напряжением; разветвленную

систему индивидуальных или групповых оценок деятельности участников игры. Предмет игры задается с учетом содержания подготовки специалиста и его квалификационной характеристики [4, с. 276–278].

При формировании компетентности в рамках игротехнического метода следует применять *индивидуальную, групповую, коллективную формы обучения*. При организации игр можно использовать такие методы, как словесный (объяснение, беседа, лекция), наглядный (демонстрация схем, таблиц, графиков и т. д.), практический (решение задач, тренинг, анализ и решение ситуаций, «мозговой штурм»), работа с книгой, видеометод и приемы «погружения» и «выгрузки» из игрового взаимодействия [3, с. 488–495].

Выделенные нами этапы формирования организационно-управленческой компетентности менеджера в вузе отражают последовательность формирования компонентов этой компетентности в процессе преподавания управленческих дисциплин:

– *Подготовительный этап*: определение компетенций (ЗУН) и ценностей, которые необходимо формировать в результате изучения дисциплины (занятия); проведение диагностики ЗУН, ценностей и мотивации к обучению у обучающихся; постановка целей и задач занятия.

– *Мотивационно-ценностный этап*: ознакомление студентов со знаниями, умениями, ценностями, входящими в структуру организационно-управленческой компетентности и формируемыми данной дисциплиной (занятием); анализ студентами сформированности данных элементов компетентности у себя, рассказ преподавателя об их профессиональной и личностной значимости для будущей деятельности, чтобы сформировать потребность в совершенствовании своей деятельности.

– *Когнитивно-ценностный этап*. Здесь происходит формирование новых знаний, с учетом результатов диагностики, и продолжается формирование ценностей путем побуждения студентов к поиску, оценке, выбору ценностей. Преподаватель должен развивать у студентов самостоятельность в работе с информацией, формировать у учащихся рациональные приемы мышления и проводить оценку новых знаний для выявления пробелов, а затем совершенствовать их.

– *Деятельностно-ценностный этап*. На данном этапе применяются и закрепляются знания в деятельности, формируются умения (навыки) и продолжают формироваться ценности. Для формирования ценностей преподаватель продолжает побуждать студентов к поиску, оценке, выбору ценностей и организует их применение в деятельности и в общении. Преподаватель должен проводить оценку новых сформированных умений и совершенствовать их в деятельности; формировать, развивать приемы мыслительной деятельности и самостоятельность в решении профессиональных проблем, задач.

– *Заключительный этап*. В конце изучения дисциплины проводится диагностика уровня сформированности компонентов организационно-управленческой компетентности. Преподаватель должен проанализировать достижения студентов, выявить причины низких результатов, свои ошибки для того, чтобы учитывать их в дальнейшей работе. По результатам диагностики провести со студентами рефлексию.

*Аналитико-результативный компонент* представлен набором критериев и показателей в таблице 1, уровнями сформированности организационно-управленческой компетентности менеджера в таблице 2.

Таблица 1

**Критерии и показатели сформированности организационно-управленческой компетентности менеджера**

Критерии	Когнитивный критерий	Деятельностный критерий	Ценностный критерий
Показатели	– полнота организационно-управленческих знаний; – глубина организационно-управленческих знаний	– самостоятельность выполнения действий; – осознанность действий (операций); – грамотность, то есть в соответствии с научными знаниями, в рациональной последовательности; – полнота выполнения операций, действий	– понимание ценностей управленческой деятельности; – присвоение ценностей; – устойчивость ценностей; – демонстрация ценностей в деятельности

Таблица 2

## Уровни сформированности организационно-управленческой компетентности будущего менеджера

Низкий уровень	Будущий менеджер обладает общим представлением о знаниях, умениях, навыках выполнения организационно-управленческой деятельности. Он имеет организационно-управленческие знания, но они поверхностные и неполные. При применении организационно-управленческих знаний в конкретных, практических ситуациях менеджер испытывает большие трудности. Организационно-управленческие умения и навыки в целом не сформированы. Обладает только отдельными операциями, действиями. Действия по осуществлению организационно-управленческой деятельности часто неправильные, неосознанные, неполные
Средний уровень	Будущий менеджер обладает определенными организационно-управленческими знаниями, умениями, навыками. Организационно-управленческие знания на хорошем уровне. Он знает много, но не все знания достаточно глубоки. При применении организационно-управленческих знаний, умений в конкретных, практических ситуациях менеджер испытывает некоторые затруднения. Он способен правильно и полностью выполнять организационно-управленческие действия только с помощью преподавателя
Высокий уровень	Будущий менеджер обладает необходимыми организационно-управленческими знаниями, умениями, навыками для осуществления качественной, эффективной деятельности. Его знания полные и глубокие. При применении организационно-управленческих знаний, умений в конкретных практических ситуациях он не испытывает особых затруднений. Организационно-управленческие умения и навыки применяет осмысленно и самостоятельно. Все действия по осуществлению организационно-управленческой деятельности в целом правильные и полные

Данная модель была апробирована нами в ЯГПУ им. К. Д. Ушинского в процессе обучения будущих менеджеров – бакалавров первого, третьего, четвертого курсов – и показала свою результативность в виде прироста уровня компонентов данной компетентности у студентов. При этом отслеживались как непосредственные изменения в состоянии компетентности сразу после игры, так и отсроченный результат спустя три месяца.

Деловая игра «Целеполагание как основа планирования» способствовала росту управленческой компетентности участников на 9,11 %, а отсроченный результат составил увеличение на 10,93 %. Имитационная игра «Кораблекрушение» способствовала приросту уровня организационной компетентности в области коммуникаций в среднем на 18,6 %, спустя три месяца прирост составил 14,48 %. Ролевая игра «Делегирование полномочий» привела к росту уровня организационной компетентности в среднем на 24,03 %, а спустя время прирост данной компетентности сохранился и составил 16,93 %. Деловая игра «Эффективный контроль» улучшила управленческую компетентность респондентов в области контроля на 20,24 % (спустя время прирост изменился до 12,6 %) и способствовала формированию у студентов таких ценностей, как уважение других людей при выполнении совместной работы (у 27,78 % участников); честность (у 19,44 %); самоконтроль (у 13,89 %); ответственность за решения и действия (у 5,56 %); качественная работа (у 2,78 %).

Таким образом, осуществление данного комплекса организационно-управленческих игр и модели способствовало формированию организационно-управленческой компетентности у студентов – будущих менеджеров.

## Библиографический список

1. Вербицкий, А. А. Активное обучение в высшей школе: контекстный подход [Текст]: метод. пособие / А. А. Вербицкий. – М.: Высшая школа, 1991. – 207 с.
2. Губина, Г. Г. Личностно-ориентированный подход к обучению в современных условиях [Текст]: учебно-методическое пособие / Г. Г. Губина. – Ярославль: Изд-во ЯГПУ, 2004. – 74 с.
3. Панфилова, А. П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала [Текст]: учебное пособие / А. П. Панфилова. – СПб.: ИВЭСЭП, «Знание», 2003. – 536 с.
4. Педагогика профессионального образования [Текст]: учебное пособие под ред. В. А. Сластенина. – М.: Академия, 2007. – 368 с.
5. Ролдугина, Л. А. Формирование профессиональной компетентности будущего экономиста-менеджера в процессе производственной практики [Текст]: дис. ... канд. пед. наук / Ролдугина Людмила Алексеевна. – Елец, 2007. – 182 с.

## Bibliografickij spisok

1. Verbickij, A. A. Aktivnoe obuchenie v vysshej shkole: kontekstnyj podhod [Tekst]: metod. posobie / A. A. Verbickij. – M.: Vysshaja shkola, 1991. – 207 s.
2. Gubina, G. G. Lichnostno-orientirovannyj podhod k obucheniju v sovremennyh uslovijah [Tekst]: uchebno-metodicheskoe posobie / G. G. Gubina. – Jaroslavl': Izd-vo JaGPU, 2004. – 74 s.
3. Panfilova, A. P. Igrotechnicheskij menedzhment. Interaktivnye tehnologii dlja obuchenija i organizacionnogo razvitija personala [Tekst]: uchebnoe posobie / A. P. Panfilova. – SPb.: IVJeSJeP, «Znanie», 2003. – 536 s.
4. Pedagogika professional'nogo obrazovanija [Tekst]: uchebnoe posobie pod red. V. A. Slastenina. – M.: Akademiya, 2007. – 368 s.
5. Roldugina, L. A. Formirovanie professional'noj kompetentnosti budushhego jekonomista-menedzhera v processe proizvodstvennoj praktiki [Tekst]: dis... kand. ped. nauk / Roldugina Ljudmila Alekseevna. – Elec, 2007. – 182 s.