

Сурнина Татьяна Викторовна

Surnina Tatiana

Московский социально-экономический институт

Moscow socio-economic institute

кандидат педагогических наук, доцент
a Candidat of Pedagogics, a senior lecture

E-mail: tasurni@mail.ru

Педагогическая характеристика организаторов корпоративного образования

Pedagogical characteristics of corporate education organizers

Аннотация: В статье рассматривается роль организаторов и руководителей процесса корпоративного образования и дается их педагогическая характеристика. Корпоративное образование рассматривается автором в соотношении с организацией педагогического взаимодействия всех участников этого процесса.

The Abstract: The article describes pedagogical characteristics and roles of the organizers and leaders of the corporate education process. The author reviews corporate education in relation with the organizational process of pedagogical interaction between all its participants.

Ключевые слова: Корпоративное образование, обучение персонала, руководители, тренинг-менеджеры, программа обучения, компетенции, цели образования, развитие сотрудников.

Keywords: Corporate education, training of personnel and managers, coach, educational program, courses, competences, purpose of education, development of staff / employees

Статья подготовлена при финансовой поддержке автора Российским гуманитарным научным фондом – проект № 10-06-01111а

Корпоративное образование является важной частью жизнедеятельности современной организации, и, по сути, представляет собой педагогический процесс. В этом контексте корпоративное образование мы рассматриваем как целенаправленный процесс создания условий для формирования профессиональной компетентности сотрудников, для интериоризации сотрудниками корпоративных ценностей и формирования на этой основе одобряемых в компании моделей поведения и отношений, для развития профессионального потенциала сотрудников и стимулирования их саморазвития. Понимание корпоративного образования как процесса педагогического определяет необходимость дать характеристику его организаторам как субъектам, организующим педагогическое взаимодействие.

В виду множественности форм, в которых протекает корпоративное образование, можно говорить о разных уровнях его субъектов – индивидуальных и групповых, о вариативности этих субъектов. В зависимости от ситуации субъектами, организующими корпоративное об-

разование, выступают руководители, сотрудники кадровой службы, тренинг-менеджеры (специалисты по обучению, т.е. те, кто непосредственно осуществляет обучение), отдельные сотрудники.

Руководители играют в корпоративном образовании несколько ролей в зависимости от того, какой уровень менеджмента компании они представляют:

- руководители высшего уровня определяют стратегию корпоративного образования и создают коммуникативную среду для ее реализации;
- руководители среднего уровня определяют потребности обучения сотрудников и выступают заказчиками образовательных программ, контролируют результативность образования;
- руководители низшего уровня формируют заявки на обучение сотрудников на основе анализа потребностей своего подразделения и выявляют сотрудников, готовых и мотивированных к обучению, принимают непосредственное участие в обучении своих сотрудников: если этот процесс осуществляется на рабочем месте, то непосредственный руководитель может выполнять роль наставника.

Таким образом, в корпоративном образовании руководитель как субъект выступает в трех ипостасях: заказчика, педагога и обучающегося.

Выступая в роли заказчика корпоративного образования, менеджеры руководствуются, прежде всего, интересами компании, что определяет цели их участия в этом процессе:

- повышение эффективности бизнес-процессов;
- повышение производительности труда сотрудников;
- повышение эффективности профессиональной адаптации сотрудников;
- повышение трудовой мотивации сотрудников;
- повышение лояльности персонала.

При этом иерархия целей не является установленной раз и навсегда. По мнению Е.В. Сидоренко, на первом месте по значимости для руководителей как заказчиков программ корпоративного образования долгое время стоял мотив повышения эффективности организации. Но в последнее время на первое место по значимости чаще выходит «поддержание мотивации». При этом одним из мотивов при постановке задач организации корпоративного образования выступает отражение личных предпочтений руководителя, определяющихся стилем руководства, управленческим и личным опытом, опытом участия в образовательных программах и др [12].

Руководитель как субъект корпоративного образования выступает не только в роли заказчика, но и в роли педагога. М. Вудкок и Д. Френсис считают, что забота о повышении компетентности подчиненных и их развитие является ключевым элементом управленческой эффективности. Авторы подчеркивают, что каждый руководитель в определенном смысле является по совместительству преподавателем, который постоянно развивает людей. Исходным материалом при этом становятся текущие производственные вопросы. Основными педагогическими навыками руководителя М. Вудкок и Д. Френсис считают: создание благоприятной среды для личностного роста; умение оценить индивидуальные потребности; умение консультировать; умение извлекать уроки из опыта. Авторы считают, что руководители, умеющие обучать, обладают следующими характеристиками: создают в коллективе положительную среду для учебы; помогают анализировать потребности сотрудников в обучении; дают слож-

ные поручения; систематически оценивают сотрудников; знают сильные и слабые стороны подчиненных; осознают потенциал сотрудников; помогают подчиненным планировать развитие их карьеры; ставят цели, требующие усилий, принимают меры, чтобы избежать морального износа [2].

Педагогическая составляющая деятельности руководителя находит отражение в описании менеджерских компетенций – среди них выделяется такая компетенция как «развитие других». Л.М. Спенсер и С.М. Спенсер определяют ее как особый вариант компетенции «воздействие и оказание влияния» при основном намерении учить или способствовать развитию одного или нескольких лиц. По их мнению, суть этой компетенции состоит в развивающих влияниях и воздействиях, а не в официальной роли. Спенсеры называют следующие стандартные типы поведения, выражающие данную компетенцию: выражение положительных ожиданий от других, что другие могут и хотят учиться; указания или демонстрация с логическими обоснованиями, используемые в качестве тренинговой стратегии; высказывание положительных ожиданий в отношении будущего исполнения и индивидуальные советы по усовершенствованию; определение потребностей в развитии и проектирование программ и материалов для их удовлетворения. Авторы отмечают, что развитие других как менеджерская компетенция подразумевает определенный уровень развития других компетенций, таких, как «межличностное понимание», «концептуальное мышление», «ориентация на достижение», «инициатива» и др. [13].

С другой стороны, руководители всех уровней в компании выступают в качестве участников образовательных программ, направленных на развитие и совершенствование их управленческих способностей, овладение технологиями управления, развитие психологических и личностных качеств, важных для осуществления управленческой деятельности. При этом руководители составляют особую группу обучающихся в силу специфических особенностей, определяющихся характером управленческой деятельности.

Изучение практики показывает, что современные компании уделяют большое внимание реализации образовательных программ для руководителей разного уровня. В связи с этим необходимо понимание особенностей психических процессов, свойственных руководителям, специфики их мотивационной сферы и знание ключевых менеджерских компетенций.

Важными психическими характеристиками руководителя как субъекта корпоративного образования являются те, которые являются фактором успешности выполнения его деятельности. В связи с тем, что основным объектом управленческой деятельности является информация, в психологии управления в большей мере изученными являются отдельные когнитивные процессы руководителей, которые группируют в три блока по их соответствию определенному этапу в общем процессе информационного воздействия (приема, хранения и переработки информации). Исходя из этого, выделяются специфичные для управленческой деятельности черты перцептивных, мнемических и мыслительных процессов [6], которые подлежат развитию в процессе включения руководителей в корпоративное образование.

Руководитель как субъект корпоративного образования характеризуется спецификой мотивационной сферы, которая определяет успешность выполнения менеджером стоящих перед ним задач. Анализ программ корпоративного образования для руководителей позволяет говорить, что они имеют направленность на формирование определенного баланса мотива достижения и мотива избегания неудач. Это связано с тем, что от меры развития потребностей достижения и избегания неудачи зависят и профессиональные успехи в управленческой деятельности, и предпочтение личностью этого типа деятельности [15; 10].

Психологические особенности, свойственные руководителям разного уровня являются основой профессионально важных качеств, которыми должны обладать люди, занимающие управленческие позиции. Эти качества лежат в основе менеджерских компетенций, которые развиваются в процессе корпоративного образования. Поэтому выбор содержания, форм и методов обучения, воспитания и развития данной категории сотрудников должен учитывать особенности руководителей как субъектов этих процессов.

Таким образом, роль руководителя, с одной стороны, характеризует его как участника корпоративного образования, создающего условия для развития сотрудников, а с другой – ставит задачу подготовки менеджера к выполнению этой роли и разработки специальных образовательных программ, направленных на развитие педагогических установок, способностей и умений руководителя.

Рассматривая субъектов корпоративного образования, специально занимающихся организацией и осуществлением образовательного процесса в организации, следует отметить, что единства в определении должностей специалистов, относящихся к этой категории пока нет. Должности таких сотрудников не являются описанными в Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих [7], но в виду востребованности специалистов по организации корпоративного образования, в практике деятельности компаний появляются соответствующие должности. Анализ практики и литературы, описывающей опыт организации корпоративного образования, показывает, что эта сфера требует создания в организации специальной инфраструктуры и наличия квалифицированных специалистов. К таким специалистам в практике отечественных компаний относятся - менеджер по обучению и развитию персонала, тренинг-менеджер и бизнес-тренер. Эксперты в области корпоративного образования отмечают, что на практике происходит смешение компетенций менеджера по обучению и развитию персонала, тренинг-менеджера и бизнес-тренера [1]. При этом на практике каждая из названных должностей включает свою специфику деятельности специалиста в сфере корпоративного образования.

В Положении о сертификации бизнес-тренеров, разработанном Российской ассоциацией бизнес-образования, бизнес-тренер определяется, как «специалист, реализующий услуги краткосрочного бизнес-образования, с использованием методов интерактивного группового обучения. Основной целью деятельности бизнес-тренера является обучение сотрудников компаний, развитие их деловых навыков, необходимых для работы в условиях изменений» [11]. К задачам бизнес-тренера относятся: изменение отношения сотрудников к выполняемой деятельности; формирование проактивной позиции и изменение поведения; усиление командного духа и формирование новой корпоративной культуры; передача передовых бизнес-технологий; формирование и развитие деловых навыков [11].

Таким образом, бизнес-тренер – это специалист, который непосредственно осуществляет обучающие и развивающие занятия с персоналом. Бизнес-тренер проводит краткосрочное обучение, направленное на развитие необходимых на рабочем месте компетенций, и основывается на определённой концепции того феномена, которому он посвящён (например, психологическое взаимодействие с покупателем, переговоры, командообразование, мотивация персонала и т.п.). Тренер - это специалист, которого можно назвать прикладным, владеет методами пред-тренинговой диагностики, разработки и проведения тренингов на основе интерактивных методов обучения взрослых, методами пост-тренингового сопровождения. Имеет практический опыт работы в бизнес-среде [1;3]. Деятельность бизнес-тренера как субъекта корпоративного образования основывается на владении им тренерскими компетенциями, описанными в Положении о сертификации бизнес-тренеров, разработанном Российской ассоциа-

цией бизнес-образования. В этой модели описаны требования к практическим навыкам данного специалиста и в определенной мере основные его функции [11].

Тренер в организации или внутренний тренер - специалист, который непосредственно осуществляет обучение персонала. Эта должностная позиция зачастую предлагается сотрудникам, хорошо знающим специфику предприятия (например - ассортимент товара или услуг), зарекомендовавшим себя как успешный исполнитель определенных функций и умеющим устанавливать хороший контакт как с клиентами, так и с другими сотрудниками. Но возникает вопрос о компетентности такого специалиста в сфере методологии тренинговой работы, которая обусловлена спецификой такой формы обучения как тренинг [3]. Следовательно, встает вопрос о профессиональной подготовке внутренних тренеров, выбираемых из числа наиболее успешных сотрудников предприятия.

Рассматривая профессионально важные качества бизнес-тренера, Л.В. Долина выдвигает предположение, что к абсолютным ПКВ (термин А.В. Карпова) бизнес-тренера относятся: развитые коммуникативные качества; организаторские способности; внутренняя дисциплина, самообладание, выдержка, связанные с навыками саморегуляции психического состояния, эмоциональной устойчивости; толерантность к неопределенности; оптимальная самооценка; отсутствие деструктивных привычек. К «ПКВ мастерства» бизнес-тренера автор относит высокий уровень интеллекта, развитую интуицию, зрелую «Я-концепцию», проработанность собственных психологических защит и внутренних конфликтов, креативность, лидерские качества. Автор отмечает, что характер труда бизнес-тренера, диктуемый спецификой тренинга как вида деятельности, требует развития определенных личностных качеств. Личность выступает основным инструментом тренинга, личностный опыт и энергетика ведущего вплетаются в ткань тренинга, влияют на все его элементы и процессы. Выбор адекватной тренерской роли, стиля ведения учебных занятий и решения коммуникативных задач, самопрезентация, критическая и позитивная обратная связь, поведенческие индикаторы и др. аспекты тренинга – это всегда не только ответ на запрос участников тренинга, но и проявление личностных качеств ведущего [5].

И. Куракина выделяет три компетенции бизнес-тренера: личностную, методическую, содержательную. Личностную и методическую компетенции автор относит к области психологического знания, содержательную – к предметной области образовательной программы (продажи, проекты и т.д.). Автор отмечает, что для того, чтобы быть профессионалом и не быть дилетантом, тренер должен иметь психологическое образование [9].

М.В. Кларин отмечает, что бизнес-тренер, выполняет многочисленные функции. К ним автор относит следующие:

- эксперт – обладатель предметных знаний в данной области;
- аналитик – изучает потребности организации в обучении персонала, определяет цели тренинга;
- составитель учебной программы – формулирует учебные цели, отбирает содержание, определяет виды учебной работы;
- разработчик учебных материалов – готовит учебные пособия и раздаточный материал;
- специалист по техническим средствам обучения;
- координатор - отслеживает подготовку и организационное обеспечение учебного процесса, включая учебное помещение, оборудование и т.д.;

- преподаватель-лектор – излагает информацию, выстраивает работу участников;
- фасилитатор – руководит процессом взаимодействия в группе;
- инспектор – оценивает результативность проведения занятий;
- проводник изменений – способствует применению освоенного на рабочем месте;
- специалист по маркетингу – продвигает тренинговые услуги;
- методист, специалист по теории обучения – применяет и разрабатывает концепции обучения;
- консультант по профессиональному развитию – помогает участникам оценить свои профессиональные качества, осознать цели и ценности;
- менеджер по обучению – планирует, организует обучение;

Консультант по организационному развитию – разрабатывает долгосрочные планы, стратегию обучения и развития персонала, цели и задачи тренинговых услуг в контексте развития персонала [8].

Таким образом, тренер выполняет в процессе корпоративного образования исполнительскую роль, взаимодействуя непосредственно с обучающимися. Вместе с тем его деятельность очень многоаспектна и по своим содержательным характеристикам наиболее близка к педагогической.

Другая позиция в образовательной инфраструктуре компании представлена должностью тренинг-менеджера. Эта позиция в российских компаниях появилась позже, чем бизнес-тренер и функциональные задачи тренинг-менеджера значительно шире, чем у бизнес-тренера. Помимо методики разработки и проведения тренингов и семинаров в соответствии с утверждённым планом компании и бюджетом на обучающие программы, этот специалист отвечает за планирование, организацию и проведение программ обучения, переподготовки и развития персонала. Специалист на этой должности отвечает за сохранение квалификации сотрудников, их переквалификацию и повышение квалификации сотрудников. Формируя план текущего обучения, тренинг-менеджер задействует как внутренние ресурсы компании – внутрикорпоративные программы обучения, так и внешние – открытые тренинги и семинары.

Как отмечают эксперты, тренинг-менеджер - специалист, отвечающий за организацию процесса обучения персонала в целом. Особенность тренинг-менеджера состоит в том, что кроме организаторских (менеджерских) способностей и навыков он должен сам быть тренером. Поэтому компетенции тренера применимы и к нему [1; 3]

Организация системы непрерывного образования сотрудников корпорации, создание системы регулярного обучения всех категорий сотрудников является объектом деятельности менеджера по обучению и развитию сотрудников [4]. Менеджер по обучению и развитию персонала является в большей мере организатором образовательного процесса в компании, который должен владеть и знаниями в психолого-педагогической сфере, и знаниями бизнес-процессов, и знаниями рынка корпоративных образовательных услуг.

Кроме перечисленных должностей, составляющих основу образовательной инфраструктуры компании, в качестве субъектов корпоративного образования, включенных в организацию и реализацию этого процесса, выступают наставники, роль которых выполняют либо линейные руководители, либо наиболее опытные работники. Их функции состоят в организа-

ции профессиональной адаптации и обучения начинающих работников на рабочем месте, либо оказание помощи другим сотрудникам в освоении новых для них производственных операций или функций.

Перечисленные функции, которые реализуют специалисты в области корпоративного образования, позволяют утверждать, что в совокупности эти сотрудники осуществляют деятельность, направленную на передачу сотрудникам организации корпоративного опыта, на создание условий для их личностного и профессионального развития, на подготовку к наиболее эффективному выполнению производственных функций. По своей сути это педагогическая деятельность, которая осуществляется в рамках деятельности отдельно взятой организации. Исходя из этого, можно говорить, что структура деятельности специалистов по корпоративному образованию имеет схожую структуру с педагогической деятельностью и, соответственно, предъявляет к сотрудникам особые требования.

Следует отметить, что в настоящее время исследований, посвященных изучению специфики профессионально-педагогических аспектов деятельности специалистов по обучению персонала, в современной науке практически нет. Наиболее часто в литературе представлена информация об особенностях проведения тренинговых занятий и описание требований к личности тренера. При этом, как отмечалось ранее, субъектами корпоративного образования, организующими этот процесс, выступают не только тренинг-менеджеры, но и представители других должностей. Поэтому, на наш взгляд, необходимо выявить наиболее общие особенности, присущие этим субъектам, способствующие эффективности корпоративного образования.

В целом, можно согласиться с мнением С.А. Филина и Т.В. Филиной о том, что педагог внутрифирменного обучения должен быть носителем профессиональных убеждений и уметь пользоваться инструментами трех типов: – основами технологии обучения взрослых и организации учебного процесса; – профессиональными знаниями и умениями в предметной области; – ориентацией на собственную социально-профессиональную компетентность, включающую личный профессиональный опыт [14].

Таким образом, деятельность по организации корпоративного образования - по сути педагогическая деятельность. Поэтому субъектам корпоративного образования, организующим этот процесс, должны быть присущи характеристики, важные для организации педагогического процесса. Профессиональный труд педагога в силу специфики объекта и ситуации характеризуется пространственной многомерностью, определяемой совокупностью таких компонентов, как личность, деятельность и общение при превалирующей роли личности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Буравлева Е.П., Карамышева Е.А. Актуальные тенденции в корпоративном образовании // <http://ataka.vl.ru/node/120>
2. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя - практика: Пер. с англ. – М.: Дело, 1991.
3. Грязнова Т.В. Профессиональная компетентность специалистов по обучению персонала в ситуации оптимизации штата сотрудников. Доклад на 1 Дальневосточном кадровом форуме «Инновационные программы в области кадровой политики» // <http://www.trening27.ru/articles/professionalnaya-kompetentnost-spetsialistov-po-obucheniyu-personalav-situatsii-optimizats>
4. Должностная инструкция менеджера по обучению и развитию персонала // <http://instrukciy.ru>
5. Долина Л.В. Проблемы развития профессионально важных качеств бизнес-тренера URL: http://www.edit.muh.ru/content/mag/trudy/04_2010/05.pdf
6. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учебное пособие. – М.: Гардарики, 2005.
7. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих // http://www.infosait.ru/norma_doc/47/47133/index.htm
8. Кларин М.В. Корпоративный тренинг от А до Я. – М.: Дело, 2000.
9. Куракина И. Зачем нужно бизнес-тренеру психологическое образование? // <http://www.psychology-online.net/articles/doc-1404.html>
10. Макклелланд Д. Мотивация человека. – СПб.: Питер, 2007.
11. Положение о сертификации бизнес-тренеров. URL: <http://www.rabe.ru/page/30>
12. Сидоренко Е.В. Технологии создания тренинга. От замысла к результату. – СПб.: Издательство «Речь»; ООО «Сидоренко и Ко», 2008.
13. Спенсер Л.М., Спенсер С.М. Компетенции at work. Модели максимальной эффективности работы. – М.: НИРО, 2005.
14. Филин С.А., Филина Т.В. Особенности внутрикорпоративных систем обучения взрослых // Человек и образование. - № 3 (16). – 2008. - С. 45-48.
15. Atkinson J. W. An introduction to motivation. Princeton, N.Y.: Van Nostrand, 1964.