

## **Использование профессионального стандарта "Управление (руководство) организацией" для разработки модульных (краткосрочных) программ обучения (тренингов/коучинга, корпоративного обучения).**

В своей статье хотел бы поделиться опытом в подготовке программ тренингов/коучинга на основе профессионального стандарта управляющего. Под управляющим мы понимаем руководителей организации, лиц принимающих управленческие решения от генерального, исполнительного директора и т.д. до бригадира, мастера.

В практике современной России профессиональные стандарты бизнес начал вводить в начале этого века с 2003 года. Пионерам этого дела стала самая рыночная и динамичная отрасль в лице Федерации рестораторов и отельеров (Президент Игорь Бухаров). С 2007 года этот вопрос стал курировать Российский союз промышленников и предпринимателей [1, п.3.2.], который создал Комиссию по профессиональным стандартам и Национальное агентство развития квалификаций (НАРК).

В ходе 3-х летней работы Национальный центр сертификации управляющих (далее - НЦСУ) совместно с партнерскими организациями создал документ, который согласован среди более 1500 руководителей бизнес организаций, утвержден в Комиссии по профессиональным стандартам РСПП (Протокол №5 от 6.04.2010 г.). Этот стандарт, по сути, является консолидированным запросом действующих профессионалов, адресованным системе бизнес образования, на подготовку новых поколений руководителей, соответствующих требованиям, изложенными в данном стандарте [2]. Профессиональный стандарт охватывает 5 квалификационных уровней: от базового менеджмента до корпоративного управления.

Также НЦСУ является центральным органом Системы добровольной сертификации управляющих (СДСУ) и осуществляет методическое руководство системой [3]. В СДСУ созданы и продолжают создаваться органы по сертификации, которые осуществляют сертификацию руководителей – т.е. оценку соответствия имеющихся управленческих компетенций тем требованиям, которые содержатся в профессиональном стандарте (и в отраслях и по территориям). В Системе реализуя принцип "кто оценивает – тот не обучает, кто обучает – тот не оценивает", совместно с партнерами созданы и создаются учебные центры, программы подготовки (модульные, краткосрочные) для подготовки менеджеров по требованиям профстандарта. Обучение осуществляется до, во время и после процедуры сертификации [4]. Эту деятельность НЦСУ ведет с 2007 года и накопился опыт, с которым хотелось бы поделиться. Хотелось бы отметить, что в системе начального и среднего профессионального образования Федерацией рестораторов и отельеров уже сделаны эффективные шаги [5], а в системе высшего профессионального образования в области менеджмента наш опыт является пока первым.

Профессиональный стандарт содержит требования к компетенциям профессионального руководителя (менеджера) на различных уровнях квалификации. Основными элементами стандарта являются действия – как основа профессиональной деятельности, а также знания, умения, личностные качества, способствующие выполнению этих профессиональных действий. Следовательно, обучение профессиональным действиям по конкретной управленческой функции - это и есть результат обучения. Элементы компетенций, знания, умения, мотивы и личностные качества, являются основой для совершения действий, и используются для «входной» оценки и формирования результата обучения в ходе работы с клиентами.

Существует особенность работы с первыми лицами организаций. Руководители высшего звена управления - это люди, имеющие знания, опыт и обладающие общественным и профессиональным статусом. Программы подготовки требуют шлифовки индивидуального опыта, познания новых приемов реализации управленческих функций и, чаще всего, работа ведется в режиме индивидуальной работы (коучинга), в сжатые сроки. Следовательно, программа обучения составляется с учетом быстрой ее трансформации в программу индивидуальной работы без

потери качества в результатах обучения [6]. Срок обучения по модульной программе рекомендуется от 4-х до 24 часов.

Мы рекомендуем следующую структуру такой программы:

А) Название программы (указание на соответствие шифру единице профстандарта, т.е. конкретной управленческой функции);

Б) Формат проведения, продолжительность программы в целом (но не более 24 астрономических часов) ;

В) Ожидаемый результат (указываются конкретные действия из конкретной единицы профессионального стандарта, которым будет обучен клиент);

Г) Этапы (части, модули) прохождения программы;

Д) Описание каждого из этапов (частей, модулей);

Например:

-Цель 1-го этапа (части, модуля);

- Основные темы (с указанием конкретных действий из профессионального стандарта обрабатываемых в ходе данного этапа);

- Общее время этапа (части, модуля): в астрономических часах;

- Формы работы: например, индивидуальный коучинг, интерактивное обсуждение темы с группой экспертов (коллег), моделирование ситуаций взаимодействия в управленческой команде, разбор и рефлексия кейсов, презентация собственных разработок с аргументацией;

- Описание структуры и программы этапа (части, модуля) по следующей форме:

№	Название и цель упражнения	Участники мероприятия	Продолжительность	Материалы
	И т.д.			

- Особые условия (при необходимости).

Наш опыт взаимодействия при создании модульных программ обучения на основе требований профессионального стандарта позволяет утверждать, что преподаватели/тренера/коучи/консультанты совершают типовые ошибки. Познакомлю с основными из них:

1. Не соответствие заявленной темы обучения результатам обучения обозначенные в профессиональном стандарте соответствующего квалификационного уровня (Например: тема "командообразование", а результат обучения: снижение конфликтности в группе, или повышение сплоченности и т.п.)

2. Упражнения в тренинге требуют знаний, которых не имеют обучаемые. Нет опоры на опыт клиента. Из внимания автора программы исключаются сведения о действительной квалификации слушателя.

3. Отработка действий – т.е. достижение результатов обучения на занятиях не происходит, а оставляется на последующий период (посттренинговый). Тем самым снижается ценность самого процесса обучения (в т.ч. тренинга или коучинговой сессии).

4. Увеличенное время занятий без должного обоснования. Не получается интенсивности для такой категории как руководители, которые характеризуются повышенной быстротой усвоения материала.

5. Привязка к государственному образовательному стандарту в силу традиций конкретного учебного заведения. Т.е. перенос требований к бакалаврам, магистрам на другую категорию профессионалов (людей с большим практическим опытом)

6. Попытка "усилить" значимость обучения путем вручения бренд "бумаги" (диплома, сертификата, свидетельства) о полученном образовании под брендом авторитетного образовательного учреждения. Это увеличивает время обучения и стоимость, снижая эффективность. Это соответствует требованиям организации,

проводящей обучение, а не запросу носителей профессии. Т.е. происходит дискредитация сути подготовки и имиджа образовательной организации.

В системе сертификации дипломы вузов не имеют особого значения. При оценке в ходе сертификации оценивается выполнение конкретного действия. Выполнил – эксперты отметили, не выполнил – не отметили. Соответственно, аккредитация авторских программ тренинга происходит по факту демонстрации лицами, прошедшими конкретную программу обучения, тех действий, которые были сформированы у клиентов в ходе самой программы обучения.

НЕ рекомендуем делать.

1. Профессиональный стандарт – это заказ на подготовку данного специалиста, идущий от профессионального сообщества. Попытка изменить трактовку функций, заменить написанные в профессиональном стандарте действия на "свой" недопустима.

2. Следует пересмотреть имеющиеся свои отработанные программы обучения (тренинга/коучинга) и скорректировать их под требования профессионального стандарта. Если это невозможно, то надо создать новую программу. Нельзя пытаться выдать отработанную программу как "правильную", а запрос профессионалов - носителей профессии как "неправильный".

3. Употреблять в рекламе своей услуги ссылку на профессиональный стандарт без реального участия в подтверждении эффективности обучения своих клиентов, способами, установленными самим профессиональным сообществом – держателем профессионального стандарта.

Т.е. требуется периодическая аккредитация программ обучения (тренинга/коучинга), разработанной на основе требований профстандарта, через механизм внешней оценки подготовленности клиентов до и после прохождения предложенной автором модульной программы.

В заключении хотелось обратить внимание на новые, еще не решенные, проблемы стоящие перед уважаемыми коллегами, это:

1. Разработка и проведение бизнес-образования с использованием профессиональных стандартов требует от их авторов и реализаторов (тренеров, коучей) междисциплинарных знаний. Требует концентрации на обучении действиям и трудовым функциям, а не только неким принципам, приемам и механизмам.

2. Бизнес-тренерам, коучам предстоит осознать, что с появлением и дальнейшим созданием все большего количества профессиональных стандартов, требования к качеству и набору услуг тренеров/коучей/консультантов будут определять носители профессии – заказчики, и не только своими деньгами (ногами), но и своим консолидированным мнением.

3. Сообществу тренеров/коучей предстоит освоить "территорию" требований, заключенных в профессиональном стандарте.

На мой взгляд, это есть перспективное направление развития бизнес-образования, альтернативы которому пока не видно.

Выводы

1. Профессиональный стандарт управляющего является консолидированным запросом носителей профессии для создания модульных (краткосрочных) программ обучения.

2. Бизнес-образованию предстоит освоить "территорию" профессиональных стандартов. Сообществу преподавателей (тренеров/коучей/консультантам) следует ответить на запрос профессиональных управляющих, предложением программ профессиональной подготовки по требованиям профессионального стандарта.

3. Предлагаем использовать возможности действующей Системы добровольной сертификации управляющих – "Стандарты Первых": проведение общественно-профессиональной аккредитации авторских модульных программ и их последующую реализацию. Приглашаем к серьезному сотрудничеству, прошу обращаться в НЦСУ ([info@ncsu.ru](mailto:info@ncsu.ru)).

#### Литература:

1. Генеральное соглашение между общероссийскими объединениями профсоюзов, общероссийскими объединениями работодателей и Правительством Российской Федерации на 2008 - 2010 годы. Интернет-ресурс: <http://www.rspp.ru/Default.aspx?CatalogId=1960> .
2. Профессиональный стандарт "Управление (руководство) организацией. Квалификационный уровень" – М. НЦСУ, 2010. Интернет-ресурс: <http://www.ncsu.ru>
3. Жильцов В.А. Система добровольной сертификации управляющих: структура, содержание и перспективы развития. Материалы Международной научно-практической конференции Сертификация управляющих: опыт и перспективы развития в Российской Федерации"/ Под общ. Ред. В.А. Жильцова. – М. НЦСУ, 2008. – С.18-22.
4. Жильцов В.А. Управленческая компетентность как предмет оценки руководителя организации. Материалы Международной научно-практической конференции Сертификация управляющих: опыт и перспективы развития в Российской Федерации"/ Под общ. Ред. В.А. Жильцова. – М. НЦСУ, 2008. – С. 84-86.
5. Машукова Н.Д., Посталюк Н.Ю., Николаева Г.В., Ащеулов Ю.Б. Система добровольной сертификации персонала в Российской Федерации: модели и механизмы / Под общ. Ред. Н.Д. Машуковой. – М. Университетская книга, 2006. – С.39-38.
6. Рыжов А.. Кадры решают все или все порешат? Журнал Управление производством. Профессиональный журнал для руководителя. – М. АСТ, №1 октябрь 2008 г. С.42-43.