

**Ревина Марина Андреевна**  
Revina Marina  
ФБГОУ ВПО МГТУ «Станкин»  
MSTU “Stankin”

Доцент/Associate professor  
Кандидат социологических наук/Доцент  
E-Mail: rewina@mail.ru

13.00.01 Общая педагогика, история педагогики и образования

## **Развитие личности сотрудников в процессе корпоративного образования**

### **Personal development employees in the corporate education**

**Аннотация:** Данная статья рассматривает возможности профессионального развития личности в рамках корпоративного образования. Автор обосновывает преимущества компетентностного подхода в организации корпоративного образования и говорит о необходимости дифференцированного подхода к развитию разных категорий сотрудников.

**The Abstract:** This article examines opportunities for professional development of the personality within the framework of corporate education. The author substantiates the benefits of competence-based approach in the organization of corporate education and the necessity of differentiated approach to the development of different categories of staff.

**Ключевые слова:** Профессиональное развитие, корпоративное образование, обучение персонала, компетенции, компетентностный подход.

**Keywords:** Professional development, corporate education, staff education, competence, competence approach.

\*\*\*

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

Развитие личности сотрудников происходит с учетом общих закономерностей психического развития человека. Учитывая, что необходимость развития личности сотрудников обусловлена потребностями компании, состоящими в повышении качества рабочей силы, целесообразно говорить о том, что в условиях корпоративного образования должно осуществляться профессиональное развитие личности. Опираясь на исследования Л.М.Митиной и ее коллег [4], под развитием личности сотрудников будем понимать процесс изменений, приводящий к совершенствованию и самосовершенствованию таких сфер личности, значимых в трудовой деятельности, как: направленность; компетентность; гибкость.

Определение содержания (направлений) развития сотрудников должно опираться на текущие и перспективные потребности компании. В современных подходах к развитию персонала все отчетливей становится тенденция смещения акцента с концепции репродуктивного обучения, ориентированной на усвоение сотрудниками определенного объема профессиональных знаний, к концепции, ориентированной на развитие мышления, формирование навыков самостоятельной работы с информацией, творческих способностей, волевых и лидерских качеств, стрессоустойчивости, самостоятельности, ответственности и

надежности [7]. Это говорит о том, что в настоящих условиях приобретают особую значимость такие сферы развития личности сотрудников, как направленность и гибкость.

В процессе организации корпоративного образования необходимо учитывать то, что движущей силой развития личности работников выступают противоречия. В работах Ю.Г.Одегова рассматривается содержание лежащих в основе развития личности сотрудников противоречий в контексте концепции развития качества рабочей силы. Ю.Г.Одегов отмечает, что противоречия между мотивационной и профессионально-квалификационной составляющими являются основным источником развития качества рабочей силы. Базовые качественные характеристики личности (такие как демографические характеристики, интеллектуальные свойства, здоровье и т.п.) играют посредническую роль, влияя на скорость разрешения противоречий и скорость изменений в двух других составляющих. При этом Ю.Г.Одегов подчеркивает, что мотивационная составляющая является ведущей стороной, предопределяющей изменение другой стороны, т.к. профессионально-квалификационная составляющая изменяется в результате реализации определенного трудового поведения, основой которого, в свою очередь, является мотивация [2].

По мнению Л.М.Митиной, профессиональное развитие личности происходит в ходе разрешения сотрудниками противоречия между актуальным и отраженным уровнями развития направленности, компетентности, гибкости и осознанием человеком необходимости совершенствования [4].

В целом можно сделать вывод, что источником развития личности работников является осознание ими противоречия между требуемым и имеющимся уровнем развития выделенных составляющих. Детерминантами развития сотрудников в компании выступают различные виды деятельности, в которые они включены (трудовая, учебная), общение, взаимодействие. Процесс и результат развития зависят от особенностей корпоративной среды и от активности сотрудника в освоении и преодолении этой среды, что ведет к его саморазвитию.

Важную роль в развитии сотрудников играет корпоративное образование. В контексте развивающей функции, важным фактором развития выступает содержательная сторона корпоративного образования. Вопрос «Что развивать? (Чему учить?)» в каждой отдельной компании решаются по-своему. Вместе с этим, основополагающим фактором является потребность организации в эффективном решении производственных (экономических) задач. В настоящее время одним из способов определения требований к персоналу, к уровню развития разных сторон личности работников, является разработка системы компетенций. Термин «компетенции» согласуется с используемыми ранее понятиями, такими, как профессионально-важные качества; профессиональные требования; профессионально-значимые знания, умения и навыки. Вместе с этим, современная трактовка понятия расширяет его содержание, что определяет популярность и постепенное внедрение в практику деятельности компаний компетентностного подхода.

Л.М.Спенсер и С.М.Спенсер дают в своих работах наиболее полное определение компетенции работника. По их мнению, «компетенция - базовое качество индивидуума, имеющее причинное отношение к эффективному и/или наилучшему на основе критериев исполнению в работе или в других социальных ситуациях» [6]. Базовое качество означает, что компетенция является глубокой и устойчивой характеристикой личности, которая предопределяет поведение человека в различных ситуациях и при решении многих профессиональных задач. В модель компетенций закладывается не наибольшее количество знаний, умений, навыков, личностных качеств и мотиваций, а лишь те базовые свойства, которые определяют успешность человека в деятельности.

Л.М. и С.М.Спенсеры предложили наиболее полную классификацию компетенций, включив в нее пять характеристик: 1) знания; 2) навыки; 3) «я»-компетенции; 4) психофизиологические особенности (свойства); 5) мотивы, из которых первые две характеристики составляют видимую часть «айсберга», а остальные — невидимую [6].

Н.В.Самоукина приводит более простое определение компетенций, адаптированное к особенностям отечественного опыта, которое объясняет компетенции как ценности и личностные качества, а также профессиональные знания и навыки, необходимые сотруднику для успешного выполнения своих должностных обязанностей. Адаптируя результаты исследований Спенсеров к российским условиям и менталитету, автор приводит перечень групп компетенций, которые используются в отечественной практике:

- корпоративные компетенции;
- менеджерские компетенции;
- профессионально-технические компетенции;
- компетенции личной эффективности.

Содержание компетенций представляется интересным с точки зрения соотнесения его с выделенными направлениями профессионального развития личности сотрудников.

Для разных категорий сотрудников в компании разрабатывается своя система компетенций. В наборе компетенций для руководителей, целесообразна представленность всех четырех групп компетенций. Для линейных менеджеров набор компетенций включает корпоративные, профессионально-технические, компетенции личной эффективности. Корпоративными компетенциями, как уже отмечалось, должны обладать все сотрудники компании [5].

Как видим, в содержании компетенций, представленных в самом общем виде, можно проследить отражение требований к уровню развития сторон личности сотрудников, которые взяты в настоящем исследовании за основу рассмотрения (направленность, компетентность, гибкость). Можно также отметить, что в данном подходе к определению компетенций отражаются идеи о необходимости дифференцированного подхода к развитию сотрудников в соответствии с решаемыми ими задачами и местом в организационной иерархии и четко определяется влияние на содержание компетенций особенностей культурной среды организации. Корпоративное образование находится в неразрывной связи с особенностями культурной среды компании, основой которой выступает организационная культура, что позволяет провести параллели между особенностями типа организационной культуры и содержанием профессионального развития сотрудников [3].

Детерминирующая роль компетенций по отношению к развитию личности сотрудников определяется тем, насколько они способствуют возникновению противоречий между наличным уровнем развития разных сфер личности работников и требуемым. В связи с этим, интересен тезис В.П.Дудяшова и Т.А.Кожохиной, в котором авторы обращают внимание на необходимость существования противоречия между текущими компетенциями и стратегией фирмы. Авторы считают, что если фирма обучает работника и вознаграждает его за текущие компетенции, то тем самым ограничивает развитие потенциала работника. Для фирмы было бы целесообразным определить не только текущие, но и перспективные компетенции с учетом стратегии развития фирмы и говорить о резервных, невостребованных в настоящий момент знаниях. По мнению авторов, это должно найти отражение и в системе трудовых показателей [1].

Как видим, компетентностный подход в организации корпоративного образования опирается на такие факторы развития личности сотрудников при включении их в этот процесс, как обязательность формирования потребностно-мотивационной сферы личности; обеспечение социокультурного контекста образования; ориентация при выборе содержания образования на зону ближайшего развития сотрудников.

Изучение практики организации корпоративного образования и мнения экспертов в этом вопросе подтверждает идею о дифференцированном подходе к развитию сотрудников разных должностей. В основе ее лежит так называемая «схема Джека Уэлча». Джек Уэлч, один из наиболее известных бизнес-лидеров, рассматривая вопросы повышения эффективности деятельности современных корпораций (на основе собственного успешного опыта управления General Electric), предлагает разделять сотрудников на три категории в соответствии с их вкладами в достижение корпоративной цели. К первой категории он относит сотрудников энергичных, умеющих мотивировать окружающих, принимать сложные решения и всегда выполняющих принятые на себя обязательства. Ко второй - компетентных специалистов, но менее инициативных и энергичных, которых он называл «сердцем» компании. Третью категорию он называл «лентяями», которые не могут и не хотят хорошо работать. По мнению автора, пропорция соотношения этих категорий в компании составляет 20:70:10. Структурирование работников по этому принципу позволяет выбирать по отношению к сотрудникам, принадлежащим к каждой из этих групп, свой подход, в частности и в организации их развития и обучения [8].

В практике отечественных компаний (в наиболее общем виде) для сотрудников первой группы предусматриваются программы развития (в настоящем контексте – направленные на развитие компетенций личной эффективности, основанные на развитии таких сфер личности, как эмоциональная, интеллектуальная, поведенческая гибкость и направленность личности; развитие менеджерских компетенций). Сотрудники второй группы, составляющие большую часть рядовых сотрудников, включаются в программы обучения, направленные на формирование корпоративных и профессионально-технических компетенций, связанных с совершенствованием таких сфер личности сотрудника, как направленность и компетентность. Вовлечение сотрудников третьей группы в процесс корпоративного обучения и развития не представляется целесообразным в связи с необоснованностью затрат на их совершенствование.

Эта схема включения сотрудников в процесс корпоративного образования представлена в очень обобщенной форме – на практике включаются в процесс обучения далеко не все сотрудники, принадлежащие ко второй категории, а те из них, которые представляют наибольшую значимость для перспективы развития самой компании. Это связано, прежде всего, с экономическими интересами – корпоративное образование (формальное) представляет собой достаточно дорогостоящий бизнес-процесс и чтобы получить от его реализации эффективную отдачу, зачастую компания стремится включить в него сотрудников, проявляющих к этому собственную инициативу и ответственных за собственное развитие и обучение.

Такой взгляд отражает экономический бизнес-подход к пониманию корпоративного образования. Вместе с этим, в нем можно увидеть выделение роли тех факторов развития личности в образовании, которые выше мы обозначили как педагогические: самостоятельный выбор траектории образования и развития; опора в организации образования сотрудников на их собственную активность и свойства субъектности; организация корпоративного образования с опорой на потенциал сотрудников.

Таким образом, проведенное исследование позволяет говорить о том, что рассмотрение корпоративного образования как педагогической категории предполагает, что в ходе

организации этого процесса должны быть созданы условия для развития личности всех сотрудников, стимулирующие развитие и саморазвитие их личности в таких сферах, как ее направленность, компетентность и гибкость.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Дудяшов В.П., Кожохина Т.А. О развитии трудовых показателей предприятия в экономике знаний. – Электронный ресурс. – Режим доступа: [www.kstu.edu.ru/science/vestnik/18/doc/3-3.doc](http://www.kstu.edu.ru/science/vestnik/18/doc/3-3.doc)
2. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. Учебник. – М.: Академический проект. – 2005.
3. Патутина Н.А. Обусловленность корпоративного образования характеристиками культурной среды организации // [Управление корпоративной культурой](#). – 2012.-№2.-С. 128-137
4. Психотехнологии и психотехники профессионального развития личности: Учебное пособие / К.А. Аетисян, С.В. Агафонова и др.; под ред. Л.М. Митиной, С.А. Подосинникова. – Астрахань: Издательский дом «Астраханский университет», 2008.
5. Самоукина Н.В. Настольная книга директора по персоналу. – М.: Эксмо, 2009.
6. Спенсер Л.М., Спенсер С.М. Компетенции at work. Модели максимальной эффективности работы. – М.: НИРРО, 2005.
7. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Под ред. В.В. Щербины. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2004.
8. Уэлч Дж., Бирн Р.Джек. Самая суть / Пер. с англ. — М.: Транзит-книга; АСТ, 2004.

**Рецензент:** Киселева Ольга Олеговна, доктор педагогических наук, профессор кафедры философии и социально-гуманитарных наук ФГБОУ ВПО «СПбГАВМ»