

Интернет-журнал «Мир науки» ISSN 2309-4265 <https://mir-nauki.com/>  
2017, Том 5, номер 6 (ноябрь – декабрь) <https://mir-nauki.com/vol5-6.html>  
URL статьи: <https://mir-nauki.com/PDF/64PDMN617.pdf>

Статья опубликована 09.01.2018

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Патутина Н.А. Педагогические аспекты в жизнедеятельности корпорации // Интернет-журнал «Мир науки» 2017, Том 5, номер 6 <https://mir-nauki.com/PDF/64PDMN617.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

*Статья подготовлена при поддержке автора Российским государственным научным фондом, проект № 16-06-00959а*

УДК 37

## Патутина Наталия Анатольевна

ГАОУ ВО города Москвы «Московский городской педагогический университет», Россия, Москва<sup>1</sup>  
Доцент кафедры «Государственного и муниципального управления и правопедения»

Кандидат педагогических наук

E-mail: [patutinaw@yandex.ru](mailto:patutinaw@yandex.ru)

РИНЦ: [https://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=405272](https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=405272)

## Педагогические аспекты в жизнедеятельности корпорации

**Аннотация.** В статье рассматриваются характеристики жизнедеятельности корпорации, которые имеют потенциал влияния на развитие сотрудников. Это раскрывает идею понимания корпорации как фактора социализации сотрудников. Автор называет черты, которые характеризуют педагогическую сущность корпоративных практик (педагогическая цель, специальные действия, обеспечивающие позитивное влияние на развитие сотрудников, взаимодействие как основа отношений). Педагогические аспекты наиболее широко представлены в сфере корпоративного образования. Педагогический подход к изучению этой сферы корпоративной жизнедеятельности позволил автору выявить три составляющих корпоративного образования – внутрифирменное обучение, корпоративное просвещение и стимулирование самообразования сотрудников. В статье представлены результаты исследования особенностей содержания и целевой аудитории корпоративных образовательных программ этих трех направлений. Программы внутрифирменного обучения имеют различное содержание для рядовых сотрудников и руководителей разного уровня. Программы корпоративного просвещения ориентированы на сотрудников и руководителей низового уровня. Набирают популярность корпоративные программы, которые направлены на стимулирование самообразования сотрудников и руководителей. Автор отмечает, что для современных организаций характерно расширение границ использования корпоративных практик развития сотрудников. Они активно реализуются не только в корпоративном образовании, но и в производственной сфере жизнедеятельности корпорации.

**Ключевые слова:** жизнедеятельность корпорации; корпоративное образование; развитие сотрудников; педагогическое влияние; образовательные программы

Характеристики условий, в которых в настоящее время реализуются корпоративные отношения, формулируются экспертным сообществом в терминах нестабильности, неопределенности, сложности, неоднозначности (VUCA) [2; 11]. Эти свойства современного

<sup>1</sup> 125363, г. Москва, СЗАО, ул. Фабрициуса, д. 21

мира оказывают влияние и на деятельность корпораций, и на жизнь отдельных людей. Они предъявляют новые требования к компетенциям работающего человека, выдвигают на первый план корпоративную деятельность по обучению и развитию персонала.

Результаты нашего исследования [7] показывают, что корпорация представляет собой организацию, в которой происходит социализация ее членов и обладает рядом социально-педагогических характеристик. Под социально-педагогическими характеристиками корпорации понимается совокупность объективно присущих корпорации черт, которые имеют потенциал влияния (как позитивного, так и негативного) на социализацию сотрудников и могут быть использованы для планомерного создания условий относительно целенаправленного развития и ценностной ориентации сотрудников. Эти свойства корпорации выявляются при рассмотрении ее в трех проекциях, заданных векторами потребностей человека, потребностей социума и задач хозяйственной деятельности: как социальный институт, как организация и как социально-психологическая группа. Каждую из проекций корпорации характеризует определенная система ценностей, норм, способов регуляции взаимодействия участников корпоративных отношений, обуславливающая специфику влияния на поведение человека и проявление его активности, на социализацию в целом. В корпорации действуют и механизмы стихийной социализации (корпорация как социальная группа), и механизмы относительно направляемой социализации (корпорация как социальный институт). Особую роль играют механизмы относительно социально контролируемой социализации (в проекции корпорации как организации), составляя основу педагогического процесса в корпоративных условиях. Социализирующее влияние корпорации в совокупности трех ее проекций (как социального института, как организации и как социально-психологической группы) направлено на развитие сотрудников, обусловленное конкретными корпоративными условиями. Социально-педагогические характеристики корпорации, имея вероятностный (потенциальный) характер, могут быть реализованы путем актуализации позитивного влияния, а также минимизации и/или профилактики негативного влияния этих черт на социализацию сотрудников в ходе реализации разнообразных корпоративных технологий. Это составляет основу педагогических аспектов в жизнедеятельности корпорации.

Педагогический процесс, который сопровождает относительно социально контролируемую социализацию сотрудников в корпорации, в силу того, что он является частным случаем педагогического процесса вообще, характеризуется теми же основными чертами, которые выявлены и подробно описаны в педагогической литературе [1; 8]. Исходя из этого педагогические аспекты в жизнедеятельности корпорации могут быть охарактеризованы по следующим основаниям:

- сформулированная педагогическая цель (в формате относительно направленного развития сотрудников);
- деятельность по созданию условий для относительно направляемого развития сотрудников;
- взаимодействие участников этого процесса, каждый из которых является субъектом возникающих отношений.

Анализ жизнедеятельности корпорации по названным характеристикам позволяет выявить эксплицитные (т. е. в той или иной мере осознаваемые, формулируемые и формируемые менеджментом) или имплицитные (т. е. неявные, обнаруживаемые с помощью специальных исследовательских процедур) педагогические аспекты корпоративных практик.

Изучение корпоративного опыта показывает, что той или иной мере педагогическая цель в корпоративной практике формулируется только в сфере корпоративного обучения. В этом контексте она состоит в формировании и развитии компетенций руководителей и сотрудников.

Современные компании используют компетентностный подход в управлении персоналом, согласно которому в описании компетенций выделяют несколько уровней:

- корпоративные компетенции;
- менеджерские компетенции;
- профессионально-технические компетенции;
- компетенции личной эффективности [9; 10].

Компетенции понимаются как ценности и личностные качества, а также профессиональные знания и навыки, необходимые сотруднику для успешного выполнения своих должностных обязанностей в компании.

Корпоративные компетенции разрабатываются на основе ценностей компании и их набор обязателен для всех сотрудников, но расшифровка для каждого уровня сотрудников может быть различна. Они отражают ценности, провозглашаемые компанией. Менеджерские (управленческие) компетенции разрабатываются для руководителей разного уровня (от линейного до топ-менеджмента). Профессионально-технические компетенции связаны с задачами сотрудников, которые описаны в должностных инструкциях и являются обязательным условием выполнения сотрудниками должностных обязанностей. Компетенции личной эффективности оказывают косвенное влияние на профессиональную успешность любого специалиста в компании. Для разной категории 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 должны обладать все сотрудники компании [9].

Вместе с тем еще одной стороной цели корпоративного образования является интериоризация сотрудниками корпоративных ценностей, так как сущность корпоративных компетенций состоит в том, чтобы сотрудники компании не только знали, но и воплощали в жизнь корпоративные ценности [5]. Эта сторона педагогической цели в корпорации большей частью имеет имплицитный (не явный) характер, что не позволяет в полной мере использовать возможности такой стороны образовательной сферы как корпоративное просвещение.

Еще одним аспектом педагогической цели в корпоративных условиях является развитие личностного потенциала сотрудников, который позволяет им решать свои актуальные и объективные жизненные задачи: естественно-культурные, социально-культурные и социально-психологические [4]. С одной стороны, решение этих задач – личное дело каждого сотрудника и к корпоративным задачам отношения не имеет. С другой стороны, можно соотнести содержание актуальных жизненных задач сотрудников с их базовыми потребностями [3] (таблица 1).

**Таблица 1**

**Соотношение задач социализации и потребностей сотрудников (составлено автором)**

<b>Актуальные жизненные задачи сотрудников (задачи социализации)</b>	<b>Потребности человека по теории А. Маслоу</b>
Естественно-культурные задачи: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ обеспечение достойного качества жизни для себя и членов своей семьи (в настоящем и на перспективу);</li><li>▪ создание семьи и рождение детей;</li><li>▪ сохранение семьи и воспитание детей;</li><li>▪ поддержание здорового образа жизни.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Физиологические потребности;</li><li>▪ Потребность в безопасности.</li></ul>

Актуальные жизненные задачи сотрудников (задачи социализации)	Потребности человека по теории А. Маслоу
Социально-культурные задачи: ■ достижение определенного профессионального статуса; ■ успешное выполнение семейной роли; ■ достижение гармонии в неформальных (дружеских) отношениях.	■ Потребность в принадлежности; ■ Потребность в признании.
Социально-психологические задачи: ■ достижение/поддержание уверенности в себе; ■ самореализация и самоутверждение в профессиональной деятельности, во взаимодействии с друзьями и родственниками, в жизненных достижениях; ■ самоактуализация (реализация личностного потенциала).	■ Потребность в самоактуализации.

Жизненные задачи сотрудников укладываются в концепцию человеческих потребностей А. Маслоу. Необходимость создания в корпоративной среде условий для удовлетворения потребностей каждой из названных групп является общепризнанной. Вместе с этим, как видно из таблицы, лишь часть задач социализации сотрудников непосредственно связана с корпоративной практикой, но косвенно успешность решения каждой из них обусловлена корпоративными условиями. Актуализация задач и выбор способов их решения индивидуальны и определяются многими факторами, как стихийными, так и относительно контролируруемыми, в том числе личной системой базовых ценностей и представлений. При этом следует отметить, что решение стоящих перед сотрудниками жизненных задач влияет на их трудовое поведение, т. е., в конечном счете, на успешность решения корпоративных задач. В силу этого в корпоративной практике используются специальные программы, направленные на обеспечение достижения сотрудниками желаемого профессионального статуса, на самореализацию и самоутверждение их в профессиональной деятельности и другие. При этом отсутствует четкая формулировка этого аспекта задачи развития сотрудников.

То есть можно говорить о том, что педагогическое целеполагание присутствует в корпоративной практике как в явном (эксплицитном), так и в скрытом (имплицитном) виде. Управленческая актуализация разных сторон педагогического целеполагания в условиях корпорации позволяет расширить границы возможностей направленного позитивного влияния на развитие сотрудников.

Деятельность по созданию условий относительно целенаправленного развития сотрудников реализуется в разных сферах жизнедеятельности корпорации. В связи с тем, что педагогическая цель в большей мере формулируется в образовательной сфере, в ней представлено наибольшее количество практик, направленных на развитие сотрудников. Эти практики реализуются в разных формах.

Изучение корпоративной практики позволяет говорить, что корпоративное образование, с учетом задач и используемого инструментария, представлено трехкомпонентной структурой и включает в себя корпоративное обучение, корпоративное просвещение и стимулирование самообразования сотрудников и представлено совокупностью программ (таблица 2).

**Таблица 2**

**Направления программ внутрифирменного образования [6, С. 234]**

	<b>Направления образовательных программ для сотрудников</b>	<b>Направления образовательных программ для руководителей низового и среднего уровней</b>	<b>Направления образовательных программ для топ-менеджмента</b>
<b>Внутрифирменное обучение (и развитие)</b>	Вводное обучение новых сотрудников, включающее знакомство с компанией, ее историей, этикой, культурой, традициями и принципами деятельности; Программы профессионального обучения, направленные на совершенствование профессиональных компетенций; Программы дополнительного профессионального образования; Тренинги командообразования.	Программы развития менеджерских компетенций. Программы развития личной эффективности. Программы развития навыков коммуникации и взаимодействия.	Executive MBA. Индивидуальные образовательные программы. Специализированные образовательные лидерские программы.
<b>Корпоративное просвещение</b>	Программы трансляции информации об истории компании. Программы трансляции информации о корпоративных ценностях и корпоративных нормах, об их реализации на практике. Программы трансляции информации об одобряемых моделях поведения и деятельности, системах отношений, о том, как они отражаются в поведении сотрудников. Программы трансляции информации о текущих и предстоящих корпоративных событиях.		
<b>Стимулирование самообразования и саморазвития</b>	Программа кадрового резерва. Программа внутренних ротаций. Конкурсы «Лучший по профессии», «Лучший сотрудник». Программы стимулирования рационализаторской деятельности и инициативы.	Программа кадрового резерва. Программа внутренних ротаций. Конкурс «Лучший руководитель».	Коучинговые сессии.

Описание образовательных программ представлено в годовых корпоративных и в специализированных отчетах<sup>2</sup>, на сайтах компаний и на сайтах корпоративных университетов<sup>3</sup>. Анализ названных документов позволил сделать следующие выводы.

Программы внутрифирменного обучения можно разделить по тому, для каких категорий работников они предназначены. Есть программы обучения для работников массовых специальностей, для руководителей низового и среднего уровней, для руководителей высшего уровня. Для каждой группы программ характерны свои направления подготовки.

В программах для рядовых сотрудников можно выделить ряд основных направлений. Вводное обучение, которое проводится для новых сотрудников и включает знакомство с компанией, ее историей, этикой, культурой, традициями и принципами деятельности. Программы профессионального обучения, направленные на совершенствование профессиональных компетенций, например, программы по освоению корпоративных стандартов (ЛУКОЙЛ), внутрикорпоративное продуктивное и профессиональное обучение (УРАЛСИБ), программы обучения по продуктам (СБЕРБАНК). Программы дополнительного

<sup>2</sup> Корпоративный социальный отчет – 2013. Отчет в области устойчивого развития ОАО «РЖД» в 2013 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE\\_ID=5085](http://rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE_ID=5085); Система корпоративного обучения и развития персонала. ОАО «Лукойл» [Электронный ресурс] // Библиотека корпоративных практик Российского союза промышленников и предпринимателей. Раздел 2: Программы, направленные на работников компании. – Режим доступа: <http://xn--o1aabe.xn--p1ai/simplepage/135>; Отчет о корпоративной социальной ответственности 2013 (ОАО СБЕРБАНК РОССИИ) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sberbank.ru/ru/about/csr/reports>; Интегрированный отчет ФК «УРАЛСИБ» за 2013 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.uralsib.ru/about/>.

<sup>3</sup> Сайт Корпоративного университета Сбербанка. – Режим доступа: <http://sberbank-university.ru/ru/programs/#managers>; Сайт Финансовой Корпорации «УРАЛСИБ». – Режим доступа: <http://www.uralsib.ru/career/development/>.

профессионального образования, направленные на подготовку сотрудников по новым для них специальностям в соответствии с потребностями компании. Тренинги командообразования.

Названные направления программ внутрифирменного обучения ориентированы на овладение определенной системой корпоративных знаний о специфике организационной культуры, о способах эффективного выполнения трудовых операций, о способах взаимодействия, одобряемых в компании. Кроме знаниевого компонента содержание обучающих программ включает основы практического корпоративного опыта, в основе которого лежат корпоративные модели действий и поведения в специфичных для работников ситуациях (прежде всего производственных).

Программы для руководителей низового и среднего уровня, как показал анализ, направлены, прежде всего, на развитие менеджерских компетенций, связанных с овладением общими и корпоративными знаниями и одобряемым в компании опытом осуществления управленческих функций, с развитием личностных качеств, необходимых для успешного выполнения этих функций. Примером таких программ являются: в ОАО РЖД – программы «Корпоративный лидер», «Корпоративный менеджмент», «Корпоративная культура холдинга ОАО РЖД»; в ОАО ЛУКОЙЛ – программы образования MBA, в ФК УРАЛСИБ – тренинги развития менеджерских компетенций и личной эффективности, Программа развития менеджеров «Основы корпоративной эффективности», программа «Коучинг как стиль менеджмента», в ОАО СБЕРБАНК РОССИИ – программы «Принципы и инструменты самоменеджмента», «Цели, ориентированные на результат», «Конструктивный управленческий диалог» и другие. Необходимо отметить, что актуальным аспектом содержания программ для этого уровня менеджмента во всех изучаемых компаниях является блок, связанный с формированием готовности к управлению коммуникациями и организации взаимодействия с подчиненными. Об этом свидетельствует и анализ некоторых программ обучения руководителей<sup>4</sup>, и анализ информации, предоставленной в итоговых корпоративных отчетах.

Анализ показал, что в программах обучения особое место занимают программы для высшего руководства. К программам внутрифирменного обучения их можно отнести только с той позиции, что инициируются и организуются они внутрикорпоративными структурами. Практически во всех изучаемых компаниях для топ-менеджмента практикуется использование программ Executive MBA ведущих отечественных и зарубежных образовательных организаций, либо разрабатываются специализированные лидерские программы (в ОАО СБЕРБАНК РОССИИ – программа «Сбербанк 500 – программа для лидеров», LBS «Финансы и менеджмент для банкиров») для реализации которых приглашаются известные в определенной научно-практической области специалисты и эксперты. Так же встречается опыт разработки индивидуальных образовательных программ (ОАО РЖД). Важной характеристикой такого рода программ является направленность их содержания в большей мере на развитие потенциала участников.

Направления стимулирования самообразования сотрудников как части корпоративного образования можно рассмотреть по содержанию ряда программ, представленных в изучаемых документах. На наш взгляд к таким программам можно отнести программы кадрового резерва (такие программы есть в каждом из изучаемых предприятий), программы внутренних ротаций как для рядовых сотрудников, так и для руководителей (ОАО ЛУКОЙЛ), регулярные корпоративные конкурсы (например, «Лучший по профессии», «Лучший сотрудник», «Лучший руководитель») (ОАО РЖД, ОАО ЛУКОЙЛ, ФК УРАЛСИБ), программы стимулирования

<sup>4</sup> Реализуемые программы. Сайт Корпоративного университета РЖД. – Режим доступа: <http://www.curzd.ru:8080/portal/classic/library>.

рационализаторской деятельности и инициативы (в разных форматах реализуются в каждой из представленных компаний). Названные программы считаем возможным отнести к программам корпоративного образования в связи с пониманием педагогической сущности этого процесса, описанной выше. Так как участие сотрудников в таких программах является добровольным и осознанным выбором, то каждая из этих программ стимулирует развитие (как профессиональное, так и личностное) как на этапе вхождения (необходимо достичь требуемого уровня компетенций для участия в программе), так и на этапе выхода из нее. Содержание этих программ ориентировано на трансляцию корпоративных ценностей, на поддержание и демонстрацию успешных корпоративных моделей поведения, на тиражирование соответствующих организационной культуре отношений.

Кроме сферы образования корпоративные практики, которые направлены на развитие сотрудников, представлены и в производственной сфере. Это обусловлено тем, что в современных корпорациях реализуется правило «70-20-10» согласно которому 70 % корпоративного обучения строится на реальном опыте (обучение на рабочем месте, решение бизнес – проблем, проведение самостоятельных презентаций), 20 % отводится обучению в общении (менторство, нетворкинг, наставничество, обучение у коллег и прямого руководителя), 10 % – формальное обучение (тренинги, аудиторные занятия в других форматах). Можно отметить, что формальное корпоративное обучение как педагогический феномен представлен в научно-педагогической литературе [2]. Вместе с тем практики, характеризующие обучение в общении и обучение на реальном опыте, также представляют интерес для научно-педагогического исследования.

Таким образом, результаты исследования показывают, что педагогические аспекты в жизнедеятельности корпорации проявляются в разных сферах. Важную роль эта сторона корпоративных отношений играет в сфере внутрифирменного образования. Вместе с этим совершенствование форм направленного позитивного влияния на развитие сотрудников приводит необходимости осмысления их педагогических характеристик.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Зимняя И. А. Педагогическая психология: Учеб. пособие. – Ростов н/Д: Изд-во «Феникс», 1997.
2. Кларин М. В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг. – М.: Юрайт, 2017.
3. Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб.: Евразия, 1999.
4. Мудрик А. В. Социализация человека. – М.: МПСИ; Воронеж: МОДЭК, 2010.
5. Патутина Н. А. Корпоративное образование как инструмент формирования организационной культуры // Педагогика. – 2013. – №1. – С. 76-81.
6. Патутина Н. А. Корпоративные технологии XXI века: социально-педагогический потенциал организационной культуры. – М.: Памятники исторической мысли, 2016.
7. Патутина Н. А. Корпорация как фактор социализации сотрудников [Электронный ресурс] // Интернет-журнал Науковедение. – 2016. – Т.8. – № 6 (37). – С. 118. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/118EVN616.pdf>.
8. Педагогика: Учебное пособие для студентов педагогических учебных заведений / В. А. Сластенин, И. Ф. Исаев, А. И. Мищенко, Е. Н. Шиянов. – М.: Школа-Пресс, 1997.
9. Самоукина Н. В. Настольная книга директора по персоналу. – М.: Эксмо, 2009.
10. Спенсер Л. М., Спенсер С. М. Компетенции at work. Модели максимальной эффективности работы. – М.: НРРО, 2005.
11. Чухно Ю. Управление изменениями в VUCA-мире: как вовлечь людей и помочь им стать лидерами новых решений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://novaterracoaching.su/change-management-in-vuca/>.

**Patutina Natalia Anatol'evna**

Moscow city teacher training university, Russia, Moscow  
E-mail: patutinaw@yandex.ru

## **Pedagogical aspects in the life of the Corporation**

**Abstract.** The article discusses the characteristics of the Corporation that have a potential impact on employee development. The article reveals the idea of understanding the Corporation as a factor of socialization of employees. Pedagogical essence of corporate practices are traits such as educational goal, special steps, providing a positive impact on employee development and interaction as the basis of relations. They are most widely represented in the field of corporate education. The author singled out three components of corporate education: in-house training, corporate information and the stimulation of self-education of employees. The article presents the results of a study of the specifics of the content of corporate educational programs. Corporate training programs have different content for employees and managers of different level. Corporate information focused on employees and managers in the field. The trend of corporate programs to stimulate self-education of employees and managers. Expanding the use of corporate practices in the development of employees is a feature of the modern Corporation. Teaching activities of the head are also implemented in the manufacturing sector of corporate life.

**Keywords:** livelihoods of the Corporation; corporate education; employee development; pedagogical influence; educational programs