

Малахов Е. С.

*кандидат экономических наук, старший преподаватель,
Новороссийская государственная морская академия*

Ананченкова П. И.

*кандидат экономических наук, профессор кафедры экономики
и управления в социальной сфере,
Академия труда и социальных отношений*

Корпоративное обучение в системе менеджмента персонала

Современное развитие хозяйствующих субъектов рынка требует существенно новых подходов к обеспечению системы управления кадровыми ресурсами. Эффективность работника во многом зависит от того, что сделает менеджмент компании для его профессионального развития. Для этого многие компании разрабатывают и внедряют собственную систему внутрикорпоративного обучения.

Ключевые слова: управление персоналом, обучение, корпоративный университет, эффективность, менеджмент.

Employees, heads and owners of the company – about need of intra firm training

In article various aspects of relevance of intra corporate training programs from a position of staff of the company, heads of an average and the top management and owners are considered. Features of functioning of corporate educational systems, including such new form, as corporate university are marked out.

Keywords: training, company, personnel, corporate university.

Эффективное управление современными компаниями является одной из наиболее актуальных задач отечественного бизнеса и диктует соответствующие изменения к организации системы управления персоналом: отбор соответствующих профессиональных кадров, их адаптация на рабочем месте, а также постоянное повышение квалификации кадровых ресурсов. Современные тенденции эффективного кадрового менеджмента уже не могут ограничиваться традиционными подходами к управлению человеческими ресурсами компании и находят новые возможности повышения их качества, прежде всего за счет

внутрикорпоративного обучения, адекватного потребностям компании в целом и ее отдельных структурных подразделений.

Как отмечает Беляев А.И.: «Корпоративное обучение выполняет ряд функций, обеспечивая увеличение ценности и количественной стоимости человеческих ресурсов, стабильную конкурентоспособность предприятия, готовность предприятия к проведению организационных преобразований. К ним относятся развитие ключевых компетенций, обеспечение потенциала профессионального роста, формирование новой корпоративной культуры, апробация управленческих механизмов новых задач, формирование управленческих команд»¹.

Традиционно, система внутрифирменного обучения тесно связано с системой профессионального и дополнительного образования. Так, многие высшие учебные заведения реализуют кратко- и среднесрочные программы повышения квалификации и переобучения, различные тренинг-центры проводят коучинг-тренинги, мотивационные, командообразующие и прочие активные семинары под заказ конкретных компаний. Однако, в последние годы некоторые наиболее крупные российские предприятия создали специальное структурное подразделение, осуществляющее непрерывное внутрикорпоративное обучение — так называемые корпоративные университеты.

Следует отметить, что идея корпоративных образовательных структур не нова. Первый корпоративный университет — Gamburger University — появился в 1961 году в компании McDonald's. Он был создан для того, чтобы обучать сотрудников ресторанов McDonald's, разбросанных по всему миру, различным аспектам ведения бизнеса. Клиенты McDonald's не должны были чувствовать разницы в обслуживании, где бы они ни находились — в Европе, Америке или Азии.

Основной рост числа корпоративных университетов пришелся на 90-е годы прошлого века. По данным эксперта Ричарда Гринберга, с 1988 по 1998 год количество корпоративных университетов увеличилось в 4 раза — от 400 до 1600².

Причины, по которым компании создают корпоративные университеты, можно выделить в три крупных блока. Во-первых, необходимость реализации новой бизнес-инициативы — слияния, поглощения компаний, введения в портфель новых видов бизнеса, новых продуктов и т.д. Пример такого университета — корпоративный уни-

¹ Беляев А.И. Методология развития персонала крупных производственно-хозяйственных систем// Автореферат дисс. ... д.э.н. М., 2009. С. 20.

² Коломейце В.И. История создания корпоративных университетов / www.ubo.ru

верситет при компании «Даймлер-Бенц», который позволил после слияния «Даймлер-Бенца» и «Крайслера» оптимизировать и слить воедино менеджмент нового гиганта машинной индустрии. Студентами учебного заведения стали все пять тысяч менеджеров высшего и среднего звена компаний, которые обучались по специально адаптированным под поставленную задачу программам.

Во-вторых — ассимиляция новых менеджеров в компании и удержание ценных кадров. Этот подход характерен для компаний с проблемой текучести кадров. В качестве примера можно привести Центр развития руководящего персонала Вулфсберг (Wolfsberg) — учебный центр Объединенного банка Швейцарии (Union Bank of Switzerland, UBS). Текучесть кадров в банковской сфере за последние несколько лет установилась на уровне 20–25% в год. Причина — в потрясениях, преследовавших этот вид бизнеса некоторое время назад: череда слияний и поглощений сменялась программами реструктуризации. Поэтому одной из основных задач, которую был призван решить учебный центр UBS, — переломить эту тенденцию. Для решения еще одной важной задачи — поддержания репутации банка — сотрудники должны знать и придерживаться установленных правил, кодекса поведения. Обучение проводилось как на рабочих местах, так и в аудиториях, с использованием внешних и внутренних преподавателей. UBS разработал внутренний веб-сайт, своеобразный Интранет, названный «edweb». Он связан с глобальной информационной системой UBS, задачей которой является управление реализацией стратегии и достижением целей бизнеса. Информационная система построена на принципах такого подхода как «управление по целям» (Management by Objectives): стратегия бизнеса декомпозируется до уровня персональных целей сотрудников (другими словами — строится дерево целей). Достижение этих целей регулярно отслеживается и служит основанием для принятия стратегических решений.

Таким образом, система позволяет определять потребность в обучении каждого сотрудника (если поставленная перед подразделением/сотрудником цель не достигнута, причиной может быть недостаток конкретных знаний или навыков), а также индивидуальные достижения до и после обучения, то есть эффективность образовательных программ. В результате использования такого подхода UBS удалось привлечь лучших, наиболее перспективных сотрудников, увеличить прибыль и уменьшить текучесть кадров.

Третьей причиной создания корпоративного университета можно назвать сохранение культурного наследия, укрепление и развитие осла-

бывшей корпоративной культуры. Введение в обучающие программы предметов, связанных с общечеловеческой культурой, с историей становления компании, развития и поддержания корпоративности имеет в виду решение основной задачи — приведение в соответствие целей и принципов корпорации с целями и ценностями отдельной личности.

Наиболее интересный и ставший хрестоматийным пример — корпоративный университет Motorola U с годовым бюджетом около \$100 млн., 99 подразделениями в 21 стране, постоянным штатом из 400 сотрудников. Motorola U уже на протяжении 20 лет является крупнейшим корпоративным университетом мира.

Университет состоит из четырех больших отделений, привязанных к четырем основным регионам — Европа, Ближний Восток и Африка; Азия и Тихоокеанский регион; Канада и Латинская Америка; Северная Америка — перед каждым из которых стоят свои задачи.

Одними из первых внедрение корпоративных университетов начали пришедшие на российский рынок западные компании Coca-Cola, McDonald's, Motorola. В России корпоративные университеты начали появляться с 1999 года. Первый из них — созданный в том же 1999 году компанией «ВымпелКом» университет «Би Лайн».

Сейчас собственные корпоративные университеты есть у многих компаний — «Ингосстрах», ОКБ Сухого, «Ростелеком», «Росинтер», «ВымпелКом», «Уралсиб», «Северсталь» и др.

В современной практике российских компаний сложились в основном две модели организации и функционирования корпоративных университетов:

1. Университет как совокупность подразделений корпорации. Действует как структурное подразделение корпорации и как полноценная учебная структура — с собственной инфраструктурой, персоналом, штатными преподавателями и т. п. Такая структура не только организует обучение персонала, но также является системой внутрифирменного развития персонала, неразрывно связанной со стратегическим развитием организации. Учебный центр является структурным подразделением корпоративного университета. По такому принципу организована система внутрифирменного обучения в ОАО «Газпром» и «Норильский никель».

2. Университет как образовательная структура, созданная по региональному и/или отраслевому принципу. Такая образовательная структура создается на основе горизонтальной и вертикальной интеграции отраслевых образовательных учреждений дополнительного образования в единый учебно-методический центр или как новое обра-

зовательное учреждение, действующее в интересах собственной компании, а также для предприятий и организаций региона.

Задача корпоративного университета не ограничивается просто повышением квалификации сотрудников³. Для этого дешевле и проще использовать тренинговую компанию, обеспечить обучение сотрудников в специализированном вузе или организовать центр дистанционного обучения.

У корпоративного университета более масштабные задачи. Предполагается, что он должен повышать конкурентоспособность организации и помогать в реализации ее долгосрочной стратегии. Фактически, вместе с постановкой системы внутрикорпоративного обучения формируется и сама компания, ее управленческая структура. Корпоративный университет строит планы своей работы в соответствии с единой идеологией, на перспективу. Специалисты по стратегическому планированию анализируют потребности рынка, перспективы бизнеса, возможные направления инвестиций, формируют бизнес-планы.

Определяя цели и задачи создания корпоративного университета, можно выделить следующие: повышение эффективности деятельности компании через комплексное обучение руководителей высшего и среднего звена; подготовка компании к изменениям и снятие сопротивления сотрудников к нововведениям, сделав их сторонниками и активными участниками изменений; формирование единой идеологии менеджмента в компании и общего понятийного аппарата; формирование единых корпоративных ценностей и корпоративной культуры; генерация идей, стимулирование непрерывного развития организации; научение сотрудников комплексному подходу к решению рабочих вопросов возникающих в ходе хозяйственной деятельности; обучение навыкам практического использования современных подходов к ведению бизнеса и реализация за счет этого конкурентное преимущество компании; укрепление и развитие межфункциональных связей внутри компании; разработка в процессе обучения и внедрение изменений в компании, призванные повысить конкурентоспособность и прибыльность бизнеса.

В заключение следует отметить, что управление персоналом, как одно из направлений менеджмента — это комплексная работа по его подбору, адаптации, обучению и переобучению, мотивации, формированию лояльности и т.д. Кадры — это стратегический ресурс компа-

³ Вишнякова С.М. Профессиональное образование: Словарь. Ключевые понятия, термины, актуальная лексика. М., 1999. С. 130–131.

нии, поэтому от работодателя во многом зависит эффективность использования этого ресурса. Адаптация персонала к изменяющимся производственным условиям – это неизбежный процесс, идущий параллельно с глобальным развитием всей компании. Функционирование корпоративного университета позволяет повысить эффективность трудовых ресурсов на любом этапе развития компании.

Используемые источники

1. Беляев А.И. Методология развития персонала крупных производственно-хозяйственных систем// Автореферат дисс. ... д.э.н. М., 2009.
2. Вишнякова С.М. Профессиональное образование: Словарь. Ключевые понятия, термины, актуальная лексика. М., 1999.
3. Коломейце В.И. История создания корпоративных университетов / www.ubo.ru