

— чаще всего относится к профессиональной группе самостоятельных "self-made-mans". Семья и дети играют в жизни менее важную роль;

— чаще других бывает неверным и нечестным; не слишком дорожит своими корнями;

— не умеет приспособливаться; не верит в Бога; мало занимается спортом, не любит гулять, скорее, предпочтёт поход в пивную; не придаёт значения хорошему поведению;

— женщин считает в профессии менее способными;

— убеждён в том, что мужчины не всегда говорят то, что думают; но не

считает, что мужчины решают проблемы иначе, чем женщины;

— в этой группе чаще встречаются "хищники" (24%).

— уровень "мачизма" средний или высокий.

*Перевод с немецкого
А. Моисеенковой*

Barbara Denneborg and Annette Martschei in "Towards a New German Man?" argue that market researchers, if they want to define new categories of consumers, should have the notion of a modern German man. The analysis of the data of the phone survey (1,005 men, 18 — 69 y.o.) enables the authors to identify six major types of men.

Е. И. Пахомова, Т. Г. Толок КОРПОРАТИВНЫЕ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ: ВОЗМОЖНО ЛИ СОТРУДНИЧЕСТВО С ТРАДИЦИОННОЙ СИСТЕМОЙ ОБРАЗОВАНИЯ?

Последнее время в центре общественного внимания находятся темы, связанные с обсуждением проблем начальной и высшей школы, и, прежде всего, такие, безусловно, важные аспекты, как качество и доступность образовательных услуг. Проблемы же профессионального образования (среднего специального, а также послевузовского профессионального) практически остаются вне зоны общественной и научной дискуссии. Между тем, именно профессиональное образование переживает ныне наиболее трудные времена.

Одной из самых острых и актуальных задач является сегодня подготовка квалифицированных кадров, потерянных за годы рыночной реформации. Об этом свидетельствует и нарастающий дефицит на современном рынке труда квалифицированных рабочих и инженерных специалистов. Новые профессиональ-

ные требования к бизнес-специалистам предъявляет и российский бизнес. При этом на университетском "поле" все чаще появляются внутрифирменные образовательные структуры, что еще раз подтверждает тенденцию, характеризующую содержательные изменения в спросе на образование в сторону его большей профессионализации.

Новое давление на классический университет, прежде всего со стороны рынка, приводит к тому, что институты высшего образования перестают быть особыми социальными институтами, на них все более распространяются те же правила игры, которые существуют для рыночных производственных и коммерческих

ПАХОМОВА Елена Ивановна — кандидат экономических наук, социолог-аналитик ВЦИОМ.

ТОЛОК Татьяна Георгиевна — независимый социолог.

предприятий. Поэтому классические университеты все чаще ограничиваются лишь общеобразовательной и общепрофессиональной подготовкой.

Проблема инновационного пути развития традиционных университетов — тема новая для отечественной социологии образования и управления. В чем истинные истоки кризиса современных российских университетов? Какие задачи они должны решать? Какую роль при этом играют корпоративные образовательные системы?

В этом контексте наиболее актуальным представляется поиск инновационных форм образовательной и научной деятельности классического университета, а также взаимовыгодные формы его взаимодействия с бизнесом. Одной из таких форм, как свидетельствует мировая практика развития эффективных систем образовательных структур, может служить альянс корпоративного университета с традиционными учебными заведениями.

По инициативе Фонда "Новая Евразия" ВЦИОМ провел экспертный опрос представителей корпоративных университетов и учебных центров крупных российских компаний с целью изучения места и роли корпоративной системы обучения в структуре российского образования, а также определения потенциала и возможных форм взаимодействия корпоративных форм обучения и классических университетов.

В качестве основных исследовательских задач выступали как оценка сложившейся ситуации в сфере корпоративного образования, так и изучение возможностей классических и технических университетов по встраиванию в бизнес-процесс по подготовке кадров и повышению профессионального уровня сотрудников.

Для реализации поставленных задач был проведен экспертный опрос

среди представителей 11 крупных компаний, имеющих в своей структуре корпоративный университет или учебный центр. В исследовании участвовали КУ ОАО "Северсталь", КУ РАО "ЕЭС", Учебный центр "Газпром", СУАЛ, РУСАЛ, Учебный центр МГТС, ОКБ "Сухого", АФК "Система", Учебный центр "Хьюлетт Паккард", Учебный центр компании "Норильский никель", РЕНОВА. Кроме того, выводы настоящего исследования базируются на изучении состояния дел в области корпоративного образования по материалам конференций, круглых столов, данных исследований других исследовательских центров, статей в прессе, информации на сайтах и др.

Корпоративный университет: к определению понятия

Определяя понятие корпоративного университета, большинство экспертов более склонны называть существующие в компаниях формы обучения "внутрифирменной системой обучения персонала", достаточно настороженно применяя сам термин "университет", который, по их мнению, предполагает определенную институциональную и функциональную наполняемость.

"Корпоративным университетом стали называть систему внутрифирменного обучения вообще. Потому что существующая законодательная база не предусматривает образовательные учреждения такого вида, как корпоративный университет. Университет — это четко определенная структура, это можно прочитать в законе. Там нет такого понятия "корпоративный университет", более того, в нашей попытке такое имя получить, наткнулись на несогласие Министерства, где прямо сказали, что такого сочетания быть не может."

"Когда мы говорим КУ, надо понимать, что понимают под этим раз-

ное. Я лично понимаю под КУ следующее: определенный способ организации обучения, но именно организации корпоративной. Не более чем. Когда приходят и спрашивают, а где у вас вывеска, а где ректор? Значит, у нас нет вывески, у нас нет ректора. И пока не планируется, потому что нам это не надо".

Тем не менее, определяя корпоративный университет скорее как внутрифирменную систему обучения, эксперты обращают внимание на наличие признаков, характеризующих этот образовательный процесс как корпоративное образование. Прежде всего к ним относят то, что эта форма образования нацелена на определенную группу — сотрудников компании либо сотрудников отрасли (в случае КУ РАО ЕЭС). Вторым существенным признаком, характеризующим систему внутрифирменного обучения, является наличие единой стратегии развития компании, что предполагает формирование единой концепции развития ее персонала.

"Это — система, которая позволяет людям постоянно повышать свой уровень профессиональный через обучение, стажировки — с одной стороны, с другой стороны, функция корпоративного университета — интеллектуальная составляющая, которая позволяет участвовать в стратегических исследованиях, определении стратегии развития компании за счет проведения научных исследований, эти две функции и создают корпоративный университет".

Немаловажной характеристикой корпоративного образования является и то, что, по практически единодушному мнению экспертов, это система непрерывного фирменного профессионального образования.

Существует и более узкое понимание корпоративного университета, прежде всего как системы подготовки молодых специалистов в про-

фильных вузах на 3—4 курсах по специально разработанным программам обучения, учитывающим специфику и отчасти корпоративную культуру компании.

"У нас это не внутренний институт. У нас по программе, программа подготовки студентов вузов, 4—5 курсов. У нас разработана программа обучения для студентов вузов, и для студентов средних специальных учебных заведений. Мы набираем группу, сейчас состоится второй набор на предприятиях. Это не московская программа, программа региональная. Она реализуется в местах присутствия компании. Соответственно мы отбираем студентов профильных вузов, профильных специальностей. По определенным критериям. С ними заключается договор. И они проходят подготовку дополнительную по нашей специально разработанной программе. По окончании этой программы они пишут итоговую работу, которая защищается перед приемной комиссией. В эту комиссию входят сотрудники предприятий, кураторы, руководители практики. И вот после этого они приходят к нам работать. Вот под нашим корпоративным университетом мы и понимаем именно это".

Впрочем, наряду с таким узконаправленным пониманием КУ, в этой же компании существует своя модель внутрифирменного обучения персонала.

Таким образом, несмотря на некоторые различия в определении корпоративного образования, что связано с особенностями становления корпоративных форм обучения в конкретной компании, практически все эксперты согласились с определением понятия "корпоративный университет", сформулированным ранее в исследованиях АМР "как системы внутрифирменного обучения, объединенной единой концепцией в рам-

ках стратегии развития организации и разработанной для всех уровней руководителей и специалистов".

Предпосылки возникновения корпоративных университетов в России

Бытует мнение, что главная причина создания корпоративных университетов — консерватизм нынешней системы профессионального образования, ее оторванность от потребностей бизнеса. В то же время утверждается, что создание университетов — не более чем мода или отражение стремления топ-менеджеров крупных компаний приобретать непрофильные активы, включая и образовательный блок.

Участники экспертного опроса считают, что основной и доминирующей предпосылкой возникновения корпоративного образования выступают внутренние причины, связанные с развитием бизнеса. Для многих компаний возможности экстенсивного роста, характерного для 90-х годов, исчерпали себя. Сейчас, чтобы поддерживать свои конкурентные позиции, перед ними стоит задача осуществить качественные изменения, прежде всего внутри своей организации. Поэтому постепенно изменяются принципы работы с кадрами, компании по-новому смотрят на стратегии переподготовки и повышения квалификации сотрудников.

"В начале 90-х, когда шел процесс бешеной приватизации, многие избавлялись, как им казалось, от непрофильных функций, и многие посчитали непрофильной подготовку кадров. Но постепенно начинают понимать, что это главный капитал компании. А раз так, то надо постоянно заниматься повышением квалификации".

Кроме того, стоит отметить, что в России, как, впрочем, и во всем мире, наблюдается устойчивая тенденция к слиянию компаний, к созданию

крупных холдингов. При покупке одними компаниями других встает проблема разных систем управления, ценностей, "стыковки" корпоративных структур. И здесь наиболее эффективным инструментом выступает корпоративный университет, который через единые учебные программы обеспечивает унификацию бизнес-технологий и транслирование целей и ценностей бизнеса.

Актуальность внедрения корпоративного образования в российских компаниях напрямую связана и с потребностью привлечения иностранного капитала. Когда финансовые группы принимают решение об инвестировании, они смотрят не только на прибыльность бизнеса, но и еще на то, насколько безопасно в него вкладывать деньги. Все агентства, которые выставляют инвестиционные рейтинги, называют два основных фактора. Первый — финансовая прозрачность, второй — прозрачность управленческая. А последняя определяется наличием внутри фирмы системы обучения менеджерского состава, единых, современных стандартов в управлении людьми, в действии менеджеров на различных позициях.

Как справедливо подчеркивает директор КУ ОАО "Северсталь" Д. Афанасьев, университеты с традиционными программами и планами работ, в условиях, когда большинство преподавателей плохо знают реальный бизнес, идут позади стремительно несущегося вперед "локомотива". Причем, как отмечают эксперты, такая оторванность классических университетов характерна не только для бизнес-процесса, она присуща всей системе высшего профессионального образования.

"Откуда берут информацию вузовские преподаватели? Из открытых источников. Читают книги и журналы, которые может прочесть каждый. Научно-исследовательские работы в вузах практически не ведутся. То,

что раньше было, был канал обмена опытом с промышленностью. Вузы нанимали, чтобы они делали какие-то куски разработок для промышленности, в результате они понимали, что происходит в промышленности, им давали материалы, да еще и зарубежные. Сейчас у них нет денег, чтобы приобрести эту информацию. В институте многие вещи уже тоже не бесплатны, к тому же техническая информация редко выкладывается в Интернете бесплатно. Вот поэтому у них огромные проблемы с доступом даже к открытой информации".

"Да и они оторваны от жизни, у них нет источников информации. У них нет денег на покупку журналов, нет договоров с промышленностью. Они учат тому, что 15 лет назад узнали".

По мнению ряда экспертов, немаловажное значение в развитии системы корпоративного образования имеет потребность в определенном воспроизводстве системы повышения квалификации сотрудников, которая существовала в советской структуре профессионального образования.

"Потому что при советской власти существовала система повышения квалификации, которая как-то интегрировала эти вещи. Был правильный институт повышения квалификации, где было массовое управление обучением технических, экономических и управленческих кадров, в меру понимания. Как при советской власти понималась экономика управления, мы знаем. Но, тем не менее, технические направления были широко представлены. Сейчас эта система полностью похоронена государством, поэтому мы вынуждены были думать о том, где же взять этих".

Существуют ли критерии эффективности функционирования корпоративного университета?

Единая система критериев эффективности корпоративных универ-

ситетов вряд ли возможна, поскольку они решают различные задачи, обладают различными ресурсами и существуют в весьма неоднородной среде. Тем не менее, большинство экспертов уверены, что в качестве такого критерия выступают показатели развития бизнеса, его конкурентоспособности, повышение капитализации компании. В существенно меньшей степени речь идет об ускоренном карьерном росте сотрудников, признании дипломов корпоративных университетов. Наконец эффективность корпоративного университета практически не связана с тенденцией перерастания в отраслевой университет. Последнее представляет собой несколько иной уровень развития корпоративного образования, характеризующий скорее качественно новую ступень развития, нежели показатель экономической эффективности этого вида образовательного процесса.

Что касается такого критерия, как переход корпоративного университета к самокупаемости и прибыльности, то здесь мнения экспертов разделились. Ряд экспертов полагают, что переход на самокупаемость и финансирование в конечном счете отрицательно скажется на качестве обучения персонала компании, поскольку образовательная структура будет решать собственные задачи по обеспечению прибыльности и доходности.

"Это очень вредная идея. Потому что это отдельный бизнес. Обучение — бизнес не самый хороший. Если мы сделаем какой-то внутренний учебный центр, КУ, то говорить о самокупаемости даже вредно. Если какие-то сторонние услуги оказывать, т. е. предприятиям, которые являются сторонними организациями, то с них надо брать ту себестоимость, которую удается уловить, поскольку расходы на обучение достаточно многогранны: оплата препода-

вателей, аренда помещений (а если вы не арендуете помещений) и т. д. Поэтому что, что такое преподаватель? Вот я преподаватель, я получаю зарплату, я пошел провел занятие, допустим, мне заплатили. У нас принято платить преподавателям. Я, правда, денег не беру, а рядовые сотрудники получают какие-то деньги. Но в то время как он получает деньги за преподавание, ему еще идет и зарплата. Но ведь он фактически там же работает в это время. Так называемая упущенная прибыль, т. е. если вот так аккуратно считать, то считать сложно. Поэтому, сколько брать денег, какую рентабельность накладывать, из каких соображений? Если вы начинаете сотрудникам этого УЦ как-то с объема платить, то у них ориентация меняется. Им становится интереснее продавать на сторону. И вы будете их уже силой заставлять, а они вам будут говорить, что аудиторий не хватает, преподавателей нет и т. д. Для себя у них ничего не будет оставаться, потому что оклад вы им будете платить за то, что они просто сидят, а премию за то, что они продают. Я считаю, что это не жизнеспособная структура".

Совершенно иной подход и отношение к такому критерию эффективности корпоративного образования заложен при создании КУ РАО "ЕЭС". Во многом это определяется отраслевой спецификой данного корпоративного образования: "дело в том, что структура не будет достаточно иерархичной и административной, естественно, тот уровень знаний, который получит слушатель, он должен быть понимаем любой компанией. В любой компании, естественно, так уже исторически сложилось, что подкрепление государственное — одно должно быть. Все равно приходят, если есть диплом, подтвержденный государственным вузом — будет совершенно другое отношение, это раз. Второе, в этом мы сейчас вышли на

взаимодействие с нашими зарубежными партнерами. В советское время интеграция российской энергетики была очень активной, особенно это касается наших бывших союзных республик и родственного нам по духу Ближнего Востока, соцлагерь и т. д. Там колоссальное количество необорудованных технологий, соответственно, это персонал. Персонал, который должен его обеспечивать. Сейчас мы с ними тоже ведем взаимодействие на предмет оказания услуг по подготовке их специалистов, учение, переобучение. Естественно, для них очень важно, что это будет диплом гособразца, не только корпоративный, но и государственный. Потому что диплом корпорации для них менее важен. Он статусный, т. е. они понимают, что корпорация это хорошее образование, но плюс еще государственные".

Особого внимания заслуживает рассмотрение снижения текучести кадров как возможный показатель эффективности корпоративного образования. Практически все эксперты не рассматривают снижение текучести кадров в качестве показателя экономической эффективности, поскольку существование самой системы внутрифирменного обучения связано не столько с проблемами удержания кадров на рабочих местах, сколько с повышением их профессионального потенциала в целях развития компании.

Тем не менее, многие обращали внимание на наличие определенной взаимосвязи между обучением персонала и уровнем текучести

"Во-первых, зачем он приходил на предприятие, зачем он на него работает, важный вопрос. Чего он здесь вообще ищет? И второе, чему его здесь учили такому, что он с этой учебы взял и ушел. Но у нас есть такая опасность определено. Другое дело, что у них мозги развиваются. Вообще, хорошие конструктора сей-

час ценятся в стране, потому что промышленность возрождается. Где-то чего-то надо делать. Где-то поточные линии, где-то просто дома, какое-то оборудование. Но это от обучения не очень зависит. И у нас уходят люди не потому, что обучены. И, кстати, обученные уходят редко. Поэтому, что мы на обучение отправляем тех, кто не уйдет, как нам кажется. Поэтому люди, которые чего-то достигли тут, не уходят. Как раз их мы и учим. У нас есть отбор определенный, есть система материального подкрепления дополнительная, у нас есть основная зарплата, есть молодежная подготовка (она действует четыре года) и есть дополнительные соглашения к трудовому договору, которое нацелено на закрепление людей, которых надо закрепить. Ну, человек 200—250 мы держим конкретно. Второе, люди отбираются те, которые хотят работать в первую очередь, а во вторую получать деньги. Вот такое странное соотношение. Т. е. интерес к работе у нас является преобладающим мотивом, поэтому люди держатся".

Целевые аудитории корпоративных университетов

Одним из ключевых моментов в деятельности корпоративного университета является выбор его целевой аудитории; от которого зависят и масштабы деятельности, и специфика организации тренинговых программ.

Несмотря на, казалось бы, существенно разные модели корпоративного образования в исследуемых компаниях, их целевую аудиторию можно определить одной группой. Это сотрудники компаний, практически независимо от их должностной принадлежности. Специфика же той или иной компании заключается в соотношении объема образовательных услуг для тех или иных должностных уровней. Для одних компаний подавляю-

щий объем занимают образовательные услуги для технического персонала, для других — менеджеров среднего звена; для третьих — весомую роль играют формирование и развитие кадрового управленческого резерва и т. п. Но, пожалуй, единым для всех является наличие в утверждаемом плане обучения компании образовательных программ для сотрудников всех уровней и должностей.

Безусловно, такое положение во многом связано с наличием тех предпосылок, которые обусловили становление системы внутрифирменного обучения. Прежде всего к ним относятся потребности внутреннего развития. Одновременно следует понимать необходимость восстановления системы повышения квалификации кадров.

В рамках одной компании практически не существует альтернативы в выборе образования — для одних сотрудников необходимо бизнес-образование, для других — повышение профессиональной квалификации. Тут же существуют и технический тренинг, и тренинг инновационной направленности.

Что касается дополнительных курсов по адаптации вновь пришедших молодых сотрудников, то здесь ситуация во многих компаниях достаточно схожая. По оценкам экспертов, кадровая политика их компаний направлена, прежде всего, на подбор "готовых" сотрудников, которые не нуждаются в дополнительных курсах по адаптации на рабочем месте.

В системе внутрифирменного обучения в таких случаях особое внимание уделяется подготовке кадрового резерва непосредственно в высших учебных заведениях. По большей части это касается технических, инженерных специальностей. Многие компании — участники исследования достаточно активно сотрудничают с классическими университетами, уже на последних курсах формируя кад-

ровый резерв для своих производств. С этой целью предоставляется работа на собственных предприятиях, возможность защитить диплом и т. д. Тем самым восполняется пробел, который характерен для современной системы высшего образования, т. е. оторванность полученных знаний от практических навыков.

Примерами такого взаимодействия могут служить внутрифирменная система обучения МГТС. *"У нас существует своя базовая кафедра между университетом МТУСИ и МТС. После окончания третьего курса мы отбираем группу 30 человек по обоюдному желанию, и когда эти ребята соглашаются учиться на нашей базовой кафедре, у нас для них существует специально разработанная программа, они изучают все телекоммуникационные системы, которые поставлены у нас в МГТС, кроме того, у них есть специальный курс, который читают специалисты Московской телекоммуникационной сети, чтобы они знали, что делается. Дипломные работы они пишут у нас. То есть ребята и на практику к нам приходят, и дипломы пишут по нашим темам. Кроме того, что у нас есть своя базовая кафедра, МТС заключает договора на подготовку специалистов на коммерческой основе. Мы это делаем уже три года. Ребята — дети сотрудников нашей сети, которые сдавали экзамены в Институт связи, но не набрали нужных баллов, мы их берем на коммерческой основе, то есть мы за них платим, заключаем с ними договор, что после института они придут к нам работать. Почему сделали детей работников — больше можно воздействовать, больше ответственности. Три года мы это делаем, поэтому первый выпуск еще не дошел до нас, еще ничего не можем сказать".*

Таким образом, можно выделить несколько направлений корпоративного образовательного процесса — обучение менеджерского состава

компании (обучающие программы среднего менеджерского звена и топ-менеджента компании, формирование управленческого резерва компании), формирование и подготовка кадрового резерва среди молодых специалистов, повышение квалификации технических сотрудников и обязательная подготовка и аттестация рабочих специальностей. Корпоративные университеты как система внутрифирменной подготовки кадров практически занимают нишу инженерного (в широком смысле этого слова) образования, которое фактически "выпадает" из современной системы российского образования. Они участвуют в подготовке профессиональных кадров практически на всех образовательных уровнях (среднем специальном, высшем и послевузовском образовании).

Многие эксперты отмечали и возможность использования ресурсов традиционных классических вузов. Так, представители корпоративных университетов и учебных центров компаний, участвовавших в опросе, подчеркивали, что они могли бы работать на персональной основе с отдельными преподавателями, которые готовы разрабатывать курсы с учетом специфики заказчика, постоянно обновлять свои знания, соответствовать требованиям российского бизнеса. Они готовы сотрудничать с теми, кто имеет определенный практический опыт консультационной работы, владеют современными техническими средствами обучения, во всех смыслах "ориентированы на рынок".

Специфика подходов к обучению менеджеров. Возможности использования потенциала классических университетов

КУ чаще всего выполняют три основные функции: повышение квалификации технического персонала,

набор и адаптация нового персонала (работа с вузами) и повышение квалификации управленческих кадров.

Первые два направления на многих предприятиях были развиты еще с советских времен, и схема работы по ним отлажена уже годами. Третье же направление обрело актуальность сравнительно недавно, потому что требования к управленческим кадрам в современной конкурентной среде кардинально отличаются от тех, что предъявлялись раньше.

Кроме внутреннего осознания перспективности подготовки управленцев внутри компании, на развитие этого процесса влияют и внешние факторы:

- стабильная макроэкономическая ситуация позволяет вкладывать деньги в такие сферы, как образование и исследования;

- слияние предприятий, создание крупных холдингов влекут за собой необходимость унификации управления на разных предприятиях, расположенных в разных регионах и представляющих различные сектора экономики;

- старая советская система практически не оставила специалистов, способных работать на современном рынке.

Обучение менеджеров происходит на самых разных уровнях, от линейных руководителей нижнего звена (бригадиров, мастеров) и до подготовки кадрового резерва высшего менеджмента предприятий. Повышение квалификации высшего менеджмента на большинстве предприятий находится в руках самих топ-менеджеров, поскольку:

- это достаточно квалифицированные специалисты (несколько высших образований, MBA, большой опыт), они не нуждаются в овладении первичными навыками менеджмента;

- им нужны очень специфические новые знания и навыки, которые они могут получить, в основном лишь общаясь с себе подобными;

- строгая субординация и иерархия в большинстве случаев не позволяют сотрудникам учебного центра, каким бы авторитетом в компании они ни пользовались, оценивать вышший персонал и давать им советы по повышению квалификации.

Таким образом, учебные подразделения фокусируются на подготовке управленческого персонала от самого низшего до кадрового резерва топ-менеджмента.

Работа по повышению квалификации управленцев ведется во всех учебных центрах. Это — самое главное, что их сближает, и что может стать основой дальнейшей совместной работы. В данном направлении сектор экономики, в котором работает компания, особой роли не играет, поскольку основные принципы менеджмента едины во всех сферах. Кроме того, в такой ситуации (кросс-секторальная работа) значительно смягчаются вопросы конкуренции и закрытости информации, которые очень значимы для современных субъектов экономики.

Таким образом, обмен опытом и совместные проекты в области методологии управления и конкретных программ подготовки средних управленческих кадров могут представлять интерес для существующих учебных структур.

Типология корпоративных университетов

Поскольку во всей исследовательской программе основной акцент ставился на возможность привлечения имеющихся ресурсов высшего образования, то, рассматривая методы реализации программ повышения квалификации управленческих кадров, мы выделили три основные модели, которые основаны по большей части на источниках образовательных ресурсов. Остановимся на этих моделях подробнее.

Образовательные ресурсы могут

быть внешние и внутренние, т. е. штатные сотрудники компании и приглашенные тренеры. Однако перед тем как запустить образовательный проект, чьи бы силами он ни выполнялся, необходимо оценить человеческие ресурсы и сформировать учебные программы, соответствующие желаемым квалификациям, которыми должны обладать сотрудники после обучения. Назовем этот процесс образовательным консалтингом. Он сопровождает процесс образования на всех его стадиях, поскольку коррекция программ и кастомизация их под конкретного пользователя должна происходить не только перед стартом учебной кампании, но и в ходе обучения, и во время оценки результатов и эффективности вложений.

Комбинируя внутренние и внешние возможности обучения и образовательного консалтинга, мы получили три основных модели корпоративных учебных центров, которые были подтверждены эмпирическим путем. Первая модель — штатный консалтинг, штатное обучение; вторая модель — штатный консалтинг, внештатное обучение; третья модель — внештатный консалтинг, внештатное обучение.

Теоретически остается еще модель "внештатный консалтинг — штатное обучение", но примеры данной модели нам найти не удалось.

Рассмотрим более подробно предлагаемые модели.

Модель 1. Северсталь.

Модель КУ "Северстали" является образцовой, примером для подражания и флагманом для построения своего курса.

Рассматривая КУ "Северстали" в качестве представителя первой модели, мы принимали во внимание следующие факторы:

- аудит кадров, образовательный консалтинг поставлен на поток. Еже-

годно происходит отбор сотрудников для обучения и подготовки в кадровый резерв, причем сотрудники могут выдвигаться и самостоятельно. Оценка персонала и кадровый аудит происходит в тесном контакте с кадровыми службами предприятий, что позволяет очень точно адаптировать учебные программы под нужды различных предприятий группы.

- четко организованные процессы обучения внутри компании штатными сотрудниками компании с минимальным привлечением внешних специалистов.

При всех положительных сторонах этой модели данный опыт пока уникален и вряд ли будет применен где-то еще. Этому есть несколько объяснений:

1. Роль человеческого фактора.

В "Северстали" ничего не случилось или, по крайней мере, не было бы так, как оно есть, без влияния субъективного фактора. Понимание необходимости обучения, осознание необходимости выделения на это финансов и личное покровительство развитию персонала свойственно пока далеко не всем первым лицам крупнейших компаний и особенно компаний поменьше. В ходе исследования подобных примеров больше выявлено не было. Напротив, были выявлены даже регрессивные меры — сокращение учебных подразделений и перевод их из самостоятельной единицы компании в отдел кадрового департамента.

2. Противоречие региональных особенностей и масштабов бизнеса.

"Северсталь" — один из немногих крупных холдингов, основные управленческие структуры которого находятся не в Москве, а в регионе. Региональный рынок образовательных ресурсов имеет свои особенности, нельзя сказать, что он совсем пуст, но для обслуживания нужд такого сложного бизнеса, как "Северсталь групп", он явно не достаточен. Регу-

лярное импортирование ресурсов из Москвы в данной ситуации практически невозможно, поскольку группа большая, ресурсов требуется много, и возить их разово из Москвы, будучи при этом слабо включенными в московский пул тренеров, очень невыгодно. Исходя из того, что звезды и светила преподавания управленческих навыков требуются на предприятии не ежедневно, остальную тренерскую команду лучше подготовить самостоятельно. В "Северстали" есть даже для этого специально разработанный под нужды компании МВА западного образца, где, кроме тренеров, получают образование менеджеры, которым недостаточно ресурсов своего университета.

Однако нельзя сказать, что это — модель регионального развития событий. Подобный опыт может быть повторен региональным предприятием формата "Северстали". Путь предприятий поменьше — модель 3.

3. Наделение университета функциями стратегического планирования. Так сложилось в процессе эволюции Череповецкого металлургического комбината в холдинг "Северсталь". У кого-то сложилось по-другому, и стратегическим планированием занимаются другие структуры. Если у кого-то еще не сложилась система планирования стратегических изменений, то при должном лобби со стороны учебного центра это может произойти, а если эта система уже оформлена и революционных изменений не предвидится, то надежд на повторение пути "Северстали" уже нет.

Говоря о месте ресурсов высшего образования, можно констатировать, что их роль в такой модели невелика. Квалификация сотрудников корпоративного университета достаточно высока, и по ряду параметров они значительно опережают кадровый потенциал местного университета. Пример "Северстали" показыва-

ет, что скорее классический университет будет арендовать человеческие ресурсы КУ (в качестве преподавателей-почасовиков), чем наоборот.

Сотрудничество с классическим университетом у корпоративного университета первой модели будет проходить скорее по линии подготовки функционального персонала, чем управленческого, поскольку менеджмент и качество курсов по менеджменту, предлагаемых классическим университетом, чаще всего не отвечают нуждам современного холдинга. Характерной иллюстрацией является фраза ректора государственного университета, сказанная в адрес предприятия: "Им всем кажется, что им нужны менеджеры, а мы-то знаем, что им нужны сталевары и доменщики". С таким подходом продвинутое предприятие и традиционный во всех смыслах университет долго не найдут точек соприкосновения в вопросе образования менеджеров.

Модель 2. Крупный холдинг со штаб-квартирой в Москве.

По следующей модели выстроено большое количество учебных центров. Их характерной особенностью является то, что они находятся в Москве, и могут полностью использовать образовательные ресурсы столицы — как в плане привлечения временных, так и набора постоянных сотрудников.

Дифференцируя вложения в различные образовательные ресурсы, крупные российские холдинги ориентируются на покупку пакетов образовательных услуг для своих менеджеров у сторонних провайдеров. При этом оценку персонала и составление конкретного запроса на пакет эти компании осуществляют своими силами. В разных компаниях внутренний аудит человеческих ресурсов и оценку персонала проводят разные структуры — где-то это делают непосредственно корпоративные учебные цент-

ры (чаще всего это персонал центральной структуры холдинга) или департаменты по работе с персоналом (в отдаленных филиалах компаний).

Однако формирование заказов на конкретные пакеты образовательных услуг и размещение их у сторонних провайдеров производят именно корпоративные учебные центры. Держать своих тренеров компаниям невыгодно. Причин тому несколько.

Во-первых, спектр учебных программ, необходимых для компании, весьма широк. Несмотря на то, что речь идет только об управленческом составе, программы подготавливаются отдельно для разных категорий менеджеров — линейных руководителей на производстве, экономистов, финансистов, юристов, бухгалтеров, HR-менеджеров и т. д. Для всех этих направлений нужны тренеры и преподаватели, владеющие соответствующей спецификой, но при этом загрузка каждого из них будет невелика. Иметь в штате высококлассных специалистов с высокой зарплатой и малой загрузкой экономически невыгодно даже для таких богатых компаний, которые участвовали в данном исследовании.

Во-вторых, конкуренция, существующая на рынке, заставляет аутсорсинговые ресурсы быть в тонусе. Несмотря на то, что многие учебные центры имеют рамочные договоры с тренинговыми компаниями и с отдельными тренерами, это не обязывает их постоянно пользоваться услугами одного и того же человека, если его программы перестали устраивать заказчика. Поменять внешнего тренера гораздо легче, чем штатного человека, рынок тренерских услуг в Москве сложился и весьма широк, и это заставляет подрядчиков держать руку на пульсе перемен и соответствовать запросам заказчика.

Таким образом, учебные центры по большей части не имеют своего постоянного преподавательского

персонала. Иногда в качестве преподавателей выступают менеджеры компаний, особенно когда организуются семинары по передаче корпоративной культуры, однако "играющие тренера" в первую очередь все-таки функциональные сотрудники, и только потом преподаватели.

Персонал самих учебных центров в центральных структурах компаний составляет максимум четыре-пять человек. В их функции входят сбор заказов на обучение с разных структур предприятия, формирование учебного плана в соответствии с этими заказами и утвержденным бюджетом, размещение заказов на тренинги во внешних организациях, техническая организация семинаров и тренингов. Большинство этих структур не имеют своей площадки для учебных мероприятий, они арендуются для каждого мероприятия отдельно.

В функции учебных центров входят также разработка и организация дистанционных методов обучения, создание и поддержание информационных ресурсов (материалы прошедших учебных мероприятий, образцы корпоративного стиля работы в разных смыслах и т. д.). Популярность дистанционных методов обучения становится все выше, чему способствуют и совершенствование средств связи, и необходимость работы с региональными предприятиями. Но у этих форм обучения очень много ограничений. Поэтому, хотя их распространение весьма велико, назвать его повсеместным пока нельзя.

Чем выше уровень обучаемых менеджеров, тем чаще курсы для них проходят в Москве. Управленческий состав более низкого уровня тоже ездит в Москву, но чаще их обучают дистанционным методом, с помощью местных преподавателей или приезжающих московских тренеров. Контроль финансирования обучения на местах тоже проходит через центральный учебный центр.

Подавляющее большинство таких учебных центров лицензирование не проходит, поскольку не видит в этом особой нужды.

Нами были отмечены два случая работы с лицензией. Один — управляющая группа, где все подчиненные структуры являются отдельными юридическими лицами. Для легальной организации обучения сотрудников этих компаний, которые не являются сотрудниками обучающей компании, должна быть лицензия. Второй случай — крупное предприятие, которое является монополистом в своей области, готово организовывать обучение для внешних студентов, т. е. не сотрудников компании. Поскольку в нашей стране таких нет (предприятие-монополист), то учебные услуги предлагаются другим странам, в первую очередь СНГ, с которыми нас связывает не только общее прошлое, но и одинаковая, построенная в советское время инфраструктура. При подобной продаже учебных услуг без лицензии не обойтись.

К возможностям сотрудничества корпоративных университетов и высших учебных заведений в области повышения квалификации управленческого персонала представители КУ отнеслись скептически. В принципе, они не против такого сотрудничества, но только на персональной основе, с отдельными преподавателями, при этом к преподавателям предъявляются те же жесткие требования соответствия современной ситуации и нуждам предприятий, как и к другим тренерам, которые нанимаются компанией на внешнем рынке.

Модель 3. Корпоративный университет многих корпораций.

Подобная модель встретилась нам при изучении корпоративных университетов только однажды. Однако информация о подобных структурах несколько раз встречалась во

время кабинетного исследования (в Иркутске, Ульяновске).

Проблема многих российских предприятий состоит в том, что еще далеко не все из них полностью осознали необходимость непрерывного образования своих сотрудников, включая топ-менеджмент. Многие до сих пор управляют по старинке, полагаясь только на свое природное чутье и персональные качества. Это касается в основном средних предприятий, бизнес которых строится не так, как у крупных, которые в силу своей финансовой состоятельности могут покупать себе лучшие кадры на рынке.

Если в первой и второй рассмотренных моделях активным субъектом было предприятие, которое само понимает свои нужды и делает шаги к их решению, то в данном случае предприятие скорее пассивно, и именно это предоставляет возможность образовательным учреждениям сделать первые активные шаги.

Суть данной модели состоит в том, что учебные заведения проводят кадровый консалтинг на предприятии и далее под нужды данного конкретного предприятия на основе стандартного формируется персонализированный образовательный пакет, который и покупает предприятие.

Данная система работы предприятия и учебного заведения отработана еще достаточно слабо. "Живой" ее пример был отмечен только в Череповце, что само по себе логично, поскольку примером для подражания является университет "Северстали".

Вот несколько характерных моментов такой модели организации корпоративного обучения:

1. Учебное заведение играет основную активную роль, его сотрудники задействованы как в консалтинговом, так и в обучающем компоненте программы. Поскольку речь идет о платежеспособном клиенте и наукоемких

технологиях, это может принести значительную прибыль для заведения.

2. Учебное заведение должно быть соответствующим образом готово к работе с такими клиентами. Безусловно, должны быть кадры, которые способны разработать конкурентоспособный пакет образовательных услуг, но, что еще более важно, должны быть кадры, которые способны грамотно этот пакет продать. Как отмечают респонденты, учебное заведение должно быть предпринимателем и "быть в рынке". К сожалению, таким характеристикам соответствуют менеджеры далеко не всех современных классических учебных заведений.

3. Преподаватели университета должны быть достаточно гибкими при подготовке своих курсов, быть готовы менять их для каждого клиента и иметь практический опыт, отсутствие которого сводит на нет всю теоретическую подготовку.

4. Данная модель подходит в первую очередь для средних предприятий, которые еще не могут позволить себе держать персонал учебного центра.

5. Данная модель очень актуальна для регионов, поскольку московский рынок тренеров весьма широк, что само по себе подвигает предприятия на периодический заказ образовательных услуг. У региональных предприятий недостаточно средств для того, чтобы заказывать себе тренеров из Москвы, а обратиться за этими услугами в свой областной университет может просто не прийти в голову.

6. Предприятия довольно тяжело осознают необходимость в обучении. Консалтинг в данном случае должен быть проведен очень грамотно. Не исключено, что разработкой клиентов должно заниматься первое лицо учебного заведения, поскольку директор завода может обидеться и неправильно истолковать ситуацию, ес-

ли к нему придет молодой менеджер и начнет убеждать директора, что он неуч и ему пора подучиться.

7. Образовательная программа эффективна только в том случае, если в ней прямо или косвенно участвуют первые лица предприятия. Они могут принимать участие на стадии разработки учебных программ, в общих семинарах или в специальных программах для топ-менеджеров. Личный пример, заинтересованность и участие первых лиц компании является необходимым условием для создания полноценных, эффективных учебных программ.

8. Не последнюю роль играет наличие лицензии у учебного заведения, поскольку это позволяет вести подобную коммерческую деятельность и повышает уровень доверия заказчика к заведению.

9. Изучение опыта работы средних предприятий Воронежа показало, что при осознании потребности в образовательных услугах, предприятия еще не осознают, что за свои знания они должны платить сами. Широкое распространение иждивенческих образцов поведения и ожидания того, что государство построит бесплатные учебные комбинаты советского типа, является одним из основных препятствий в развитии внутрикорпоративного обучения.

Подводя итог описанию различных моделей организации учебных программ для управленческого персонала в рамках предприятия и возможности привлечения для этого ресурсов высшей школы, можно отметить, что крупные корпорации, которые могут платить достойные деньги за обучение, выбирают себе лучшее предложение на рынке. В этом соревновании с тренерскими структурами классические учебные заведения чаще всего проигрывают. Представители учебных центров крупных корпораций проявляют интерес к совместным

проектам, однако это чаще всего выражается в обмене опытом по использованию внешних ресурсов.

Гораздо более перспективным с точки зрения сотрудничества вузов и предприятий является продвижение образовательных продуктов для средних предприятий, особенно расположенных в регионах. Основной проблемой, которую надо решать, является неготовность персонала многих вузов, во-первых, создать конкурентоспособный продукт (причем конкурировать надо не в Москве, а в своих регионах с гораздо более дружественной средой), а во-вторых, этот продукт продать не только продвинутым клиентам, но и людям с косным советским мышлением. На

решение этих проблем можно и нужно направить усилия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Корпоративные университеты в российской и зарубежной практике. М., Ассоциация менеджеров. 2002. С. 8.

Elena Pakhomova and Tatiana Tolok in "Corporate Training: Is Cooperation with Traditional Education Possible?" present the results of the survey conducted among various companies and corporate training centers in Russia. They maintain that it will be quite difficult for traditional universities, especially in the regions, to come to terms with their potential business clients, even though this market sector is quite promising. The authors analyze a number of models of corporate universities existing in modern Russia.