

## Литература

1. Гуз, П. З. Организация продажи непродовольственных товаров / П. З. Гуз. — М. : Экономика, 1983.
2. Типы непродовольственных магазинов. — М. : Госторгиздат : Центр. тип. им. Ворошилова, 1948.
3. Петров, Д. Г. Эффективность капитальных вложений в сфере товарного обращения / Д. Г. Петров. — Киев : Наук. думка, 1975.
4. Гамова, В. Комплексное планирование сети и размер универсама / В. Гамова // Совет. торговля. — 1979. — № 7. — С. 38.
5. Номенклатура типов магазинов и размеры их торговой площади : утв. приказом М-ва торговли СССР и Гос. ком. по гражд. стр-ву и архитектуре при Госстрое СССР, 27 окт. 1972 г., № 206/208. — М. : Госстрой, 1973.
6. Градостроительство. Планировка и застройка населенных пунктов : СНБ 3.01.04—02 / М-во архитектуры и стр-ва Респ. Беларусь. — Введ. 01.07.2003. — Минск, 2003.
7. Здания и помещения розничных торговых объектов. Строительные нормы проектирования : ТКП 45-3.02-240-2011 (02250). — Введ. 01.11.2011 [Электронный ресурс] // Национальный фонд технических нормативных актов Республики Беларусь. — Режим доступа: [http://www.tnra.by/ViewFileText.php?UrlRid=151925&UrlOnd=%D2%CA%CF%2045-3.02-240-2011%20\(02250\)](http://www.tnra.by/ViewFileText.php?UrlRid=151925&UrlOnd=%D2%CA%CF%2045-3.02-240-2011%20(02250)). — Дата доступа: 08.12.2014.

*Статья поступила в редакцию 16.12.2014 г.*

**В.А. Симхович**

*доктор социологических наук, профессор*

*БГЭУ (Минск)*

## КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ КАК ФОРМАТ ВНУТРИКОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ

*Статья посвящена одному из аспектов непрерывного образования — внутрикорпоративному обучению в формате корпоративного университета. Показаны предпосылки возникновения корпоративных университетов, их цели и соответствие стратегии развития корпорации, а также некоторые результаты российской и белорусской практики. Делается вывод о необходимости создания корпоративных университетов в Беларуси.*

*The article is devoted to an aspect of life-long learning — inter-corporate learning in the format of a corporate university. the prerequisites for emergence of corporate universities, their goals and compliance to the strategy of corporate development, and some results of the Russian and Belarusian practice are given. The conclusion to establish corporate universities in Belarus is made.*

### Введение

В современном обществе в силу стремительного развития технологий и резкого увеличения объемов информации возрастают требования к образовательному и профессиональному уровню специалистов. Если раньше образование получали на всю жизнь, то сегодня необходимо учиться в течение всей жизни. Способность к постоянному обучению, особенно если это обучение носит практикоориентированный характер, становится важнейшим качеством специалиста, которое определяет его конкурентоспособность на рынке труда. Именно такой специалист интересуется современной компанией, которая готова инвестировать в его развитие, ибо давно известно, что кадры решают все. Ин-

вестирование в развитие человеческого капитала может осуществляться различными способами, но, коль скоро речь идет о непрерывном обучении сотрудников компаний и организаций, особый интерес представляют корпоративные университеты.

Цель статьи — раскрыть специфику корпоративных университетов как формата внутрикорпоративного обучения персонала.

### **Внутрикорпоративное обучение как нематериальный стимул развития и мотивации персонала**

Рыночные отношения, конкуренция и высокие темпы изменений приводят к тому, что компании мобилизуют все имеющиеся мощности: внедряют современные технологии, детально разрабатывают стратегии продвижения и продаж продуктов и т.п. Вместе с тем их руководство понимает, что эффективное использование данных ресурсов невозможно без учета человеческого фактора. Каждый человек желает работать там, где учитывают не только его профессиональные компетенции, но и его креативность, желание развиваться и т.п. Стремление компаний привлечь и удержать энергичных, талантливых специалистов высокой квалификации приводит к конкурентной борьбе за них с помощью различных методов. Увеличение зарплаты остается одним из наиболее важных и распространенных способов удержания сотрудников, но уже не является решающим фактором повышения их заинтересованности в работе в компании. Эффективное управление персоналом предполагает не столько материальные, сколько нематериальные стимулы, например признание, внутреннее содержание работы, возможность дальнейшего обучения и др. Мировой опыт показывает, что нестандартные стимулы, добавленные к законодательно установленному социальному пакету, обладают прямым мотивационным эффектом. Возможность дальнейшего обучения персонала в компании, т.е. в корпоративном университете, можно считать тем самым нестандартным стимулом.

### **Корпоративный университет как формат внутрикорпоративного обучения**

Появление корпоративных университетов обусловлено процессами изменений, постоянно протекающими в организациях. В таких условиях только подготовленный персонал может адекватно реагировать на изменения и адаптироваться к динамике внешней среды. Соответственно, необходима система, которая бы транслировала содержание изменений каждому участнику процесса. В силу того, что изменения происходят постоянно, система также должна быть постоянно действующей. Необходимость эффективного управления изменениями привела к созданию корпоративных систем развития и обучения сотрудников, основными формами которой стали корпоративные учебные центры и корпоративные университеты.

Корпоративный университет — это система внутрифирменного развития и подготовки персонала, которая неразрывно связана со стратегией развития организации. Исторически новая система профессиональной подготовки стала формироваться на Западе в 1920–1930 гг. Первыми ее носителями были бизнес-школы, а также организации, которые специализировались на обучении узкопрофессиональным специальностям. Они ориентировали обучающихся не только на усвоение знаний, закрепленных в культуре, или умений, созданных в процессе профессиональной деятельности, но и на решение конкретных практических задач. Основной формой обучения были тренинги, основанные на кейсах. Обучение вели тренеры: преподаватели классических университетов, ушедшие на узкопрофессиональную стезю, и практики. Из таких бизнес-школ и организаций в конце 1960-х гг. сформировались первые корпоративные университеты, целью которых стало не только обучение, погруженное в текущую практику, но и удовлетворение потребностей перспективной практики. Они стали учебной пара-

дигмой, необходимой для подготовки сотрудников нового типа для энергичных глобальных компаний.

Первый корпоративный университет был создан в 1961 г. компанией *McDonald's* для обучения сотрудников, разбросанных по всему миру, единым стандартам обслуживания клиентов. Позднее корпоративные университеты создали компании *Coca-Cola*, *Motorola*, *Procter&Gamble*, *Disney*, *General Electric* и др.

Корпоративные университеты получили широкое распространение в 1990-х гг.: с 1988 по 1998 г. их число увеличилось с 400 до 1600 [1, с. 36]. Они имеют разные названия (корпоративная академия, учебный центр), но все они представляют собой систему внутрифирменного обучения, которая объединена единой концепцией и единой методологией, разработанной для всех уровней руководителей и специалистов в рамках стратегии развития компании.

Мировая практика корпоративного обучения имеет ряд ярких примеров. Так, подразделение *IBM Global Learning* считается одним из крупнейших корпоративных университетов: более 3400 преподавателей обеспечивают свыше 10 000 специализированных курсов в 55 странах мира. Корпоративный университет *Motorola University* с годовым бюджетом около 100 млн дол. имеет 400 сотрудников, которые трудятся в 99 подразделениях, расположенных в 21 стране мира. В его состав входят также три колледжа, которые разрабатывают новые курсы и методики, проводят научные исследования [2].

Сегодня сформировалось два подхода к созданию корпоративного университета: первый — альянс с классическими учебными заведениями или консультационными фирмами, второй — самостоятельная структура.

Альянс имеет большее распространение, так как это дешевый и простой способ обзавестись собственным учебным заведением. Вуз предоставляет в распоряжение компании учебные материалы и помещения, занятия ведут преподаватели вуза, а компания координирует учебный процесс, в котором принимают участие ее специалисты в качестве тренеров, коучей. В итоге происходит взаимное обогащение: специалисты компании, передающие знания и опыт следующему поколению, получают апробированную методику обучения, а вуз — доступ к информации, накопленной компанией.

Идея формирования самостоятельных образовательных структур в самой компании получила меньшую поддержку по причине высоких затрат. Журнал «Генеральный директор» приводит следующие данные: в 2013 г. объем рынка корпоративного обучения США составил 48,6 млрд дол., из них 14,8 млрд компании потратили на покупку обучающих технологий и услуг, а 33,8 млрд — на зарплату тренерам и оборудование. По мнению вице-президента компании IBS, если годовые затраты на развитие персонала меньше месячного фонда оплаты труда, то можно считать, что компания вообще не занимается развитием сотрудников [3].

Понятно, что многие компании хотели бы сделать корпоративные университеты самокупаемыми или получать от них прибыль. По этой причине в середине 1990-х гг. корпоративные университеты, оставаясь независимыми бизнес-структурами компании, начинают предлагать свои услуги по обучению не только подразделениям и структурам своей компании, но и сторонним организациям. С одной стороны, уникальные обучающие программы и методики служат целям укрепления партнерских отношений, так как специалисты компаний-партнеров получают возможность воспользоваться уникальной системой образования. С другой стороны, такой подход к финансированию корпоративного университета позволяет обеспечить его прибыльность. Например, каждый доллар инвестиций в *Motorola University* приносит более чем 30 дол. прибыли.

Когда компания ощущает потребность в корпоративном университете? Необходимость создания такой структуры диктуется типом бизнеса и сложившейся ситуацией. Прежде всего выгоду от ее создания чувствуют крупные компании, которые заботятся

о репутации. Поскольку крупные организации испытывают постоянную потребность в обучении и повышении квалификации большого числа сотрудников, корпоративный университет становится для них эффективным инструментом создания кадрового резерва, повышения лояльности персонала и нематериального стимулирования. Выгоду ощущают и компании, испытывающие нехватку узких специалистов. Если компании не могут найти соответствующих специалистов на рынке труда или не удовлетворены их профессиональным уровнем, они вынуждены решать вопрос подготовки кадров самостоятельно.

Корпоративный университет необходим и компаниям, стоящим на пороге изменений (слияние компаний, введение в портфель новых видов бизнеса, новых продуктов и т.д.), так как внедрение изменений невозможно без поддержки со стороны сотрудников — от высшего руководства до рядовых рабочих. Ярким примером такого рода выступает корпоративный университет компании *Dymler-Benz*, благодаря которому после слияния *Dymler-Benz* и *Crysler* удалось оптимизировать менеджмент нового гиганта автомобильной индустрии. Все 5000 менеджеров высшего и среднего звена стали студентами нового учебного заведения, где они обучались по программам, специально адаптированным под поставленную задачу.

Корпоративный университет помогает торговым компаниям решать их проблемы, такие как непрерывное обучение новых торговых агентов и сопровождение корпоративных продаж. Например, в компаниях *Coca-Cola*, *PepsiCo*, *Nestle*, «Хоневелл», специализирующихся на корпоративных продажах, корпоративные университеты действуют постоянно.

Главное отличие образовательного процесса в рамках корпоративного университета состоит в том, что в каждой отдельной организации оно нацелено на конкретный конечный результат — повышение ее прибыли. Освоение новых бизнес-технологий происходит только через погружение в проблемы организации с учетом всей специфики ее работы, поэтому в любом тренинге принимают участие практики — представители компании, рассматриваются острые проблемы, внедряются методы, которые позволяют достичь высокой эффективности данной компании.

В процессе обучения персонала используются различные формы бизнес-образования: тренинги, кратко- и среднесрочные курсы повышения квалификации персонала, проблемно-проектные семинары, инструктаж по позиции, ориентация на рынке товаров и услуг, предлагаемых компанией, а также коучинг (наставничество входит в основные функции менеджера, у которого есть подчиненные). Сотрудники компании могут также участвовать во внешних обучающих программах. При выборе таких программ оцениваются набор знаний, технология подачи материала, идеология (на соответствие корпоративной культуре своей фирмы), ориентированность на специфику компании и т.д.

### **Корпоративное обучение на постсоветском пространстве**

Корпоративные университеты стали явлением и на постсоветском пространстве, прежде всего в России. В России они появились в 1990-х гг., когда в страну с началом перестройки пришли западные компании, такие как *Coca-Cola*, *McDonald's*, *Motorola* и др. Сегодня корпоративные университеты имеют в основном крупные динамично развивающиеся компании («Северсталь», РУСАЛ, «Норильский никель», «ВымпелКом», «Вимм-Билль-Данн», «Связьинвест», «Российские железные дороги» и др.), так как создание таких учебных центров требует значительных финансовых затрат, наличия хорошей материально-технической базы и т.п. В частности, по мнению генерального директора ООО «Арнест» Г. Афонина, 2,5 % фонда заработной платы, выделяемые на нужды проекта, — это серьезные деньги [3]. Для сравнения: в США более 2000 корпоративных университетов, в России — пока 20.

Одним из известных корпоративных университетов России считается Корпоративный институт ОАО «Газпром». Это альянс, созданный с рядом ведущих вузов Москвы в 1995 г. Его задачами являются создание системы подготовки, повышения квалификации и переподготовки управленческих кадров компании, ее обеспечение научно-методическими и информационными разработками в области менеджмента, права, экономики, финансов, бухучета, современных компьютерных систем и др. Материально-техническая база позволяет ежегодно проводить подготовку более 5000 слушателей в самом институте и его филиалах. Для проведения занятий приглашаются преподаватели вузов, руководители ОАО «Газпром», специалисты государственных и коммерческих структур. На 2015 г. институт предлагает обучение по четырем направлениям: профессиональные компетенции для специалистов, управленческие компетенции, личностно-деловые компетенции и повышение квалификации [4].

Корпоративный университет группы «Норильский никель» осуществляет обучение по 40 направлениям и более чем 300 профессиям. Среди них — повышение квалификации руководителей и специалистов, развитие кадрового резерва руководителей всех уровней управления, более 40 курсов дистанционного обучения, тренинги и семинары. Особое внимание уделяется качественной профессиональной подготовке рабочих в соответствии с растущими требованиями производства и долгосрочными планами развития компании. В университете ежегодно обучается более 20 000 слушателей [5].

Группа «Татнефть» создала электронный корпоративный университет, обеспечивающий непрерывное профессиональное развитие специалистов, студентов вузов и школьников. Его задачами являются интеллектуальное и профессиональное развитие персонала, профессиональная адаптация молодых специалистов, сотрудничество с вузами в области подготовки специалистов, профориентационная работа со школьниками, внедрение инновационных образовательных технологий и др. В соответствии с целевой аудиторией университет предлагает ряд проектов, среди которых наиболее популярными являются бизнес-симулятор «Биржевая торговля», тренажер «Создай свое предприятие», «Электронные олимпиады» для школьников, «Курс молодого специалиста», «Курс современного руководителя», «Решения SAP для управления предприятием» и др. [6].

Ряд российских компаний внедрились систему дистанционного обучения, позволяющую каждому специалисту в любое время получать необходимые знания. Так, ежемесячно более 2000 сотрудников 59 предприятий ОК РУСАЛ обучаются дистанционно [7]. В компании МТС в 2012 г. системой дистанционного обучения воспользовались более 28 000 сотрудников [8].

Что касается корпоративного обучения в Беларуси, то оно имеет свою специфику. Во-первых, термин «корпоративный университет» еще не вошел в внутрикорпоративную образовательную практику. Различные компании и отдельные лица предлагают разрозненные тренинги, мастер-классы, курсы и т.п. [9]. Обучение в контексте корпоративного университета осуществляют немногие молодые компании в своих учебных центрах. Часть из них являются самостоятельными структурами (Институт бизнес-технологий холдинга «Атлант-М» [10], Центр бизнес-обучения ООО ОМА [11], «Бизнес-школа руководителя» ЗАО «МТБанк» [12] и др.), а часть — альянсами (Учебный центр Национального банка Республики Беларусь [13], Образовательный центр Парка высоких технологий [14] и др.). Крупные предприятия (ОАО МТЗ [15], ОАО БМЗ [16] и др.) предпочитают оставшийся от прежних времен формат — систему профессионального обучения, в рамках которой осуществляются повышение квалификации и переподготовка персонала. Отраслевые холдинги как новые для белорусской экономики корпоративные структуры только начинают разрабатывать системы внутрикорпоративного обучения, способные обеспечить подготовку специалистов необходимой предприятию

квалификации (ОАО МЗОР — управляющая компания холдинга «Белстанкоинструмент» [17]).

Во-вторых, большинство компаний разрабатывают обучающие программы как для своих руководителей и специалистов, так и студентов вузов с целью формирования кадрового резерва для последующей работы в компании [11]. Ряд компаний работает только со студентами вузов с перспективой трудоустройства в компании (ОМА) или с любыми участниками процесса, желающими приобрести новую специальность (ПВТ). Крупные компании (МТЗ, БМЗ, Национальный банк Республики Беларусь и др.) предпочитают разрабатывать обучающие программы исключительно для собственного персонала. Однако целевые аудитории могут различаться в зависимости от потребностей предприятия. Так, если МТЗ занимается обучением всех категорий работников — руководящих работников, специалистов и рабочих, то на БМЗ обучение проходит кадровый резерв руководящих работников — от мастера до топ-менеджера — с учетом специфики выполняемой работы (в рамках «Школы молодого руководителя» и «Школы управления»).

В-третьих, самостоятельные структуры ведут учебный процесс на территории компаний силами своих специалистов, тренеров и коучей, тогда как альянсы и крупные предприятия привлекают к обучению преподавателей вузов и специалистов органов государственного управления, консалтинговых компаний и др.

Современная парадигма непрерывного образования в республике активно обсуждается пока только педагогическим сообществом. В частности, предлагается создание бизнес-школ с совмещенной и двойной академической степенью, где диплом МВА выдается выпускнику наряду с аналогичной степенью по инженерному делу, медицине или юриспруденции, внедрение сокращенных аналогичных программ, специализированных онлайн-курсов для топ-менеджеров, командных и личностных тренингов для различных категорий персонала, специализированных учебных структур, владеющих технологиями «семинар — тренинг — коучинг» и др. [18].

Если же следовать мировой практике в области профессионального образования, нужно признать, что создание отраслевых холдингов требует создания и структур внутрикорпоративного обучения — корпоративных университетов. В свою очередь создание таких структур и определение их образовательной миссии, политики требует наличия четкой стратегии развития самих холдингов, так как стратегия внутрикорпоративного обучения должна дополнять общую стратегию развития холдинга через преподавателей, тренеров, коучей, внешних консультантов и т.п. Образование на рабочем месте с помощью личного наставника (тренера, коуча) давно признано самой эффективной технологией профессиональной подготовки работника в большинстве компаний (Япония, США и др.). Эффективна и немецкая модель дуального образования, когда большую часть учебного времени (3–4 дня в неделю) обучаемый проводит на рабочем месте, а 1–2 дня — в учебном заведении. К сожалению, учебные, производственные и другие виды практик, проводимых в рамках образовательных программ вузов, пока с трудом обеспечивают получение профессиональных умений и навыков. Задачу становления профессионала в процессе работы на конкретном рабочем месте как раз и помогает решать корпоративный университет.

### Выводы

Компании, идущие по пути создания корпоративных университетов, получают гарантию, что их сотрудники вооружены новейшими знаниями о продвигаемых компанией продуктах и навыками, дающими им конкурентное преимущество. Кроме того, среди целей корпоративных университетов — развитие компетенций, необходимых компании, внедрение организационных изменений, поддержание конкурентоспособности

компании, наем и удержание ценных сотрудников, развитие корпоративной культуры и трансляция ценностей компании персоналу, работа над созданием благоприятного психологического климата в организации. Иными словами, обучение в корпоративном университете должно быть не самоценностью, а фактором, способствующим всестороннему развитию организации, ее общей эффективности. Если корпоративный университет не способен приносить своей организации такого рода пользу, то в его функционировании нет смысла.

### Л и т е р а т у р а

1. Greenberg, R. Corporate U. Takes the Job Training Field / R. Greenberg // Techniques. — 1998. — Vol. 73, № 7. — P. 36–39.
2. Грачева, С. Корпоративные университеты за рубежом (история создания, опыт, современность) / С. Грачева // Упр. персоналом. — 2008. — № 5. — С. 90–95.
3. Башнин, П. Корпоративный университет компании: 7 злободневных вопросов [Электронный ресурс] / П. Башнин // Генеральный директор. — Режим доступа: <http://www.gd.ru/articles/3724-korporativnyu-universitet-kompanii/>. — Дата доступа: 15.10.2014.
4. НОУ «Корпоративный институт ОАО «Газпром» [Электронный ресурс] // Газпром. — Режим доступа: <http://www.gaztraining.ru/?main>. — Дата доступа: 15.10.2014.
5. НОУ ДПО «Корпоративный Университет «Норильский никель» [Электронный ресурс] // Норильский никель. — Режим доступа: <http://university.nornik.ru/2013/02/04/>. — Дата доступа: 15.10.2014.
6. Электронный корпоративный университет Группы «Татнефть» [Электронный ресурс] // Татнефть. — Режим доступа: <http://www.ec-unver.ru/files/ecu-univer.pdf/>. — Дата доступа: 15.10.2014.
7. Корпоративный Университет РУСАЛ [Электронный ресурс] // РУСАЛ. — Режим доступа: <http://sdo.rusal.ru/default.aspx>. — Дата доступа: 15.10.2014.
8. Корпоративный университет МТС [Электронный ресурс] // МТС. — Режим доступа: <https://rabota.ssl.mts.ru/development/korpuniversitet/>. — Дата доступа: 15.10.2014.
9. Учебные центры, курсы — Каталог TUT.BY [Электронный ресурс] // TUT.BY. Белорусский портал. — Режим доступа: <http://catalog.tut.by/list.phtml>. — Дата доступа: 15.10.2014.
10. Институт бизнес-технологий. МАХ «Атлант-М» [Электронный ресурс] // АТЛАНТ-М. — Режим доступа: <http://www.ibt.atlantm.com/>. — Дата доступа: 15.10.2014.
11. Центр бизнес-обучения ООО ОМА [Электронный ресурс] // ОМА — Строительные материалы. Инструменты. — Режим доступа: <http://www.oma.by/about/educational-center/>. — Дата доступа: 15.10.2014.
12. Бизнес-школа руководителя ЗАО «МТБанк» [Электронный ресурс] // МТБанк. — Режим доступа: <http://www.mtbank.by/>. — Дата доступа: 15.10.2014.
13. Учебный центр Национального банка Республики Беларусь [Электронный ресурс] // Национальный банк Республики Беларусь. — Режим доступа: <http://www.nbrb.by/Branches/19>. — Дата доступа: 15.10.2014.
14. Образовательный центр Парка высоких технологий [Электронный ресурс] // IT-Academy. — Режим доступа: <http://www.it-academy.by/about>. — Дата доступа: 15.10.2014.
15. Обучение. Минский тракторный завод [Электронный ресурс] // BELARUS.MINSK TRACTOR WORKS. — Режим доступа: <http://belarus-tractor.com/company/career/training/>. — Дата доступа: 15.10.2014.
16. Персонал. БМЗ — Белорусский металлургический завод [Электронный ресурс] // БМЗ. — Режим доступа: <http://www.belsteel.com/about/personal.php>. — Дата доступа: 15.10.2014.
17. Бутко, В. Ф. Холдинг — поставщик не станков, а технологий [Электронный ресурс] / В. Ф. Бутко // Умное производство. — Режим доступа: <http://mzor.com/index.php?categoryid>. — Дата доступа: 15.10.2014.
18. Веселов, Ю. Вузы — частные, проблемы — общие [Электронный ресурс] / Ю. Веселов // Белорусы и рынок. — 2013. — № 42 (1075). — Режим доступа: <http://www.belmarket.by/ru/247/110/19653/Вузы-частные-проблемы-общие.htm>. — Дата доступа: 15.10.2014.

*Статья поступила в редакцию 29.12.2014 г.*