

## КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ В СИСТЕМЕ РОССИЙСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ (результаты социологического исследования)

**В**сестороннее изучение системы российского образования привлекает внимание не только исследователей и преподавателей высшей школы, но и практически все общество в целом в связи с возрастанием той роли, которую она, как прогнозируется, будет играть в будущем.

При этом все последнее время в центре общественного внимания находятся по большей части темы, связанные с обсуждением проблем общеобразовательной и высшей школы, и прежде всего такие, безусловно, важные аспекты, как качество и доступность образования. Проблемы же профессионального образования (среднего специального, послевузовского и дополнительного) практически находятся вне зоны общественной и научной дискуссии. Тем не менее именно профессиональное образование (и прежде всего образование взрослых) переживает сегодня наиболее трудные и сложные времена.

Возрождение «реформированной» за последние годы экономики со всей остротой ставит задачу подготовки квалифицированных кадров, потерянных за время рыночной реформации. Об этом свидетельствует и нарастающий дефицит на современном рынке труда квалифицированных рабочих и технических специалистов. Новые профессиональные требования к бизнес-специалистам предъявляет и современная экономика. 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.

Это новое давление на классический университет 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 предприятий.

Проблема инновационного пути развития традиционных университетов – тема новая для отечественной социологии образования и управления. В чем истинные истоки кризиса современ-

ных российских университетов? Какие задачи они должны решать в настоящее время? Какую роль при этом играют корпоративные образовательные системы?

В современных условиях наиболее актуальным представляется поиск инновационных форм образовательной и научной деятельности классического университета, а также взаимовыгодных форм 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» Всероссийский центр изучения общественного мнения (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.

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

Для реализации поставленных задач был проведен экспертный опрос среди представителей 11 крупных компаний, имеющих в своей структуре Корпоративный Университет (КУ) 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. Помимо этого, основные выводы и положения настоящего исследования базируются на изучении состоянии дел в области корпоративного образования по материалам конференций, круглых столов, результа-

тов исследований других научных центров, статей в прессе, информации на сайтах и др.

#### **Корпоративный университет: к определению понятия**

Определяя понятие *корпоративный университет*, 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. Существующая законодательная база не предусматривает образовательные учреждения такого вида, как корпоративный университет. Университет — это четко определенная структура, это можно прочесть 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 быть готовым к тому, что понимают под этим разное. Я лично понимаю под КУ следующее: определенный способ организации обучения, но именно организации корпоративной. Не более чем. У нас нет вывески и у нас нет ректора. И пока не планируется, потому что нам это не надо».*

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 целевую группу — сотрудников компании либо сотрудников отрасли (в случае КУ «РАО ЕЭС»). Вторым наиболее существенным признаком, характеризующим систему внутрифирменного обучения, выступает наличие единой стратегии развития компании, что предполагает формирование единой концепции развития персонала этой компании.

*«...это система, которая позволяет людям постоянно повышать свой профессиональный уровень через обучение, стажировки — с одной стороны, с другой стороны, функция корпоративного университета — интеллектуальная составляющая, которая позволяет участвовать в стратегических исследованиях, определении стратегии развития компании на основе проведенных научных исследований; эти две функции и создают корпоративный университет».*

Немаловажной характеристикой корпоративного образования является и то, что, по практически единодушному мнению экспертов, это **си-**

#### **стема непрерывного фирменного профессионального образования.**

В то же время существует и более узкое понимание корпоративного университета — прежде всего как системы подготовки молодых специалистов в профильных вузах на 3-4 курсах по специально разработанным программам обучения, учитывающим специфику и отчасти корпоративную культуру компании. Хотя наряду с таким узконаправленным пониманием КУ в этой же компании существует своя модель внутрифирменного обучения персонала различного уровня.

*«У нас это не внутренний институт. У нас разработана программа обучения для студентов IV- V курсов вузов и для студентов средних специальных учебных заведений. Соответственно мы отбираем студентов профильных вузов, профильных специальностей по определенным критериям. Это не московская программа, программа региональная. Она реализуется в местах присутствия компании. Мы набираем группу, со студентами заключается договор, и они проходят дополнительную подготовку 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. После этого выпускники приходят к нам работать. Вот что мы понимаем под корпоративным университетом».*

Таким образом, несмотря на некоторые различия в определении корпоративного образования, прежде всего связанного с особенностями становления корпоративных форм обучения в конкретной компании, практически все эксперты согласились с определением понятия «корпоративный университет», сформулированным ранее в исследованиях АМР<sup>1</sup> «как системы внутрифирменного обучения, объединенной единой концепцией в рамках стратегии развития организации и разработанной для всех уровней руководителей и специалистов».

#### **Предпосылки возникновения корпоративных университетов в России**

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

<sup>1</sup> Корпоративные университеты в российской и зарубежной практике. — М.: Ассоциация менеджеров, 2002. — С. 8.

Основной и доминирующей предпосылкой возникновения корпоративного образования, по мнению участников экспертного опроса, выступают внутренние причины, связанные с развитием бизнеса. Для многих компаний возможности экстенсивного роста, характерного для 90-х годов, исчерпали себя; сейчас для того, чтобы поддерживать свои конкурентные позиции, перед ними стоит задача проведения качественных изменений, прежде всего, внутри своей организации. Поэтому постепенно изменяются их принципы работы с кадрами, они 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 руководители 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, наличием единых, современных стандартов в управлении людьми, в действии менеджеров на различных позициях.

В этих условиях, как справедливо отмечает директор КУ ОАО «Северсталь» Д.Афанасьев, университеты с традиционными программами и планами работ в условиях, когда преподавательский состав большей частью не знает реального бизнеса, идут позади стремительно несущегося вперед «локомотива». Причем, как отмечают

эксперты, такая оторванность классических университетов характерна не только в отношении бизнес-процесса. Это касается всей системы высшего профессионального образования.

*«Откуда берут информацию вузовские преподаватели? Из открытых источников. Читая книги и журналы, которые может прочесть каждый. Научно-исследовательские работы в вузах практически не ведутся. Если раньше был канал обмена опытом с промышленностью, преподаватели создавали разработки для промышленности, получали конкретные материалы, в том числе зарубежные, то сейчас у них нет денег, чтобы приобрести техническую информацию. Такая информация редко появляется даже в Интернете бесплатно, а потому у них огромные проблемы с доступом даже к открытой информации».*

*«Да, 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 воссоздание системы повышения квалификации, существовавшей в советской структуре профессионального образования.

*«При советской власти были институты повышения квалификации, где осуществлялось массовое управление обучением технических, экономических и управленческих кадров. Как в те годы понималась экономика управления, мы знаем. Тем не менее технические направления были широко и качественно представлены. Сейчас эта система полностью похоронена государством, поэтому мы вынуждены были думать о том, где же взять квалифицированных специалистов».*

#### **Целевые аудитории корпоративных университетов**

Одним из ключевых моментов в деятельности корпоративного университета является выбор его целевой аудитории; от этого выбора зависят и масштабы деятельности, и специфика организации тренинговых программ. В России существует большой разброс мнений о том, кого и чему надо учить в корпоративном университете.

Несмотря на то, что казалось бы существенно различные модели корпоративного образования в исследуемых компаниях, их целевую аудиторию можно определить одной группой – сотрудники этих 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 подав-

ляющий объем занимают образовательные услуги для технического персонала, для других – менеджеров среднего звена, для третьих – весомую роль играет 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 при одновременном понимании необходимости восстановления системы повышения квалификации кадров.

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

Что же касается дополнительных курсов по адаптации вновь пришедших молодых сотрудников, то здесь достаточно схожая ситуация среди многих компаний. По оценкам экспертов, кадровая политика их компаний направлена прежде всего на подбор «готовых» сотрудников, в отношении которых не нужно вводить дополнительные курсы по адаптации их на рабочем месте.

В системе внутрифирменного обучения 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 практически на последних курсах формируя кадровый резерв прежде всего для своих производств, предоставляя в качестве практических навыков работу на собственных предприятиях, защиту дипломных работ и т.д., практически восполняя тот пробел (оторванность от практических знаний), которым характеризуется современная система высшего образования.

Примерами такого взаимодействия могут служить внутрифирменная система обучения МГТС: «У нас существует своя базовая кафедра, где налажено сотрудничество между университетом (МТУСИ) и МГТС. После окончания третьего курса мы отбираем группу 30 человек для дальнейшего обучения на базовой кафедре. У нас для этих ребят 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. Дипломные работы они пишут у нас, на практику приходят к нам. Кроме того, МГТС заключает договора на подготовку специалистов на коммерческой основе. Мы отбираем ребят – детей сотрудников нашей сети, которые сдавали экзамены в Институт связи, но не набрали нужных баллов, мы оплачиваем их обучение и заключаем с ними договор, что после института они придут к нам работать. Почему дети наших работников? Больше рычагов воздействия, больше ответственности».*

Таким образом, можно выделить несколько направлений корпоративного образовательного процесса – обучение менеджерского состава компании (здесь различаются 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. То есть 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, участвуя в подготовке профессиональных кадров практически на всех образовательных уровнях (среднем специальном, высшем и послевузовском).

В то же время, несмотря на обнаружившиеся в ходе исследования недостатки современной системы образования, прежде всего высшей школы, многими экспертами отмечалась возможность использования ресурсов традиционных классических вузов. Так, представители корпоративных университетов и учебных центров компаний, участвовавших в опросе, отмечали, что готовы работать на персональной основе с отдельными преподавателями, отвечающими требованиям, предъявляемым корпорациями к тренерам, а именно: готовностью разрабатывать курсы с учетом специфики заказчика и постоянно обновлять свои знания, соответствовать текущему моменту в российском бизнесе, иметь определенный практический опыт консультационной работы, владеть современными техническими средствами обучения, во всех смыслах иметь «ориентацию на рынок».

#### **Существуют ли критерии эффективности функционирования корпоративного университета?**

Единая система критериев эффективности корпоративных университетов вряд ли возможна, поскольку они решают различные задачи,



обладают различными ресурсами и существуют в весьма неоднородной среде. Тем не менее подавляющее число экспертов в качестве такого критерия называет показатели развития бизнеса, его конкурентоспособность, повышение капитализации компании. В меньшей степени – ускоренный карьерный рост сотрудников, признание дипломов корпоративных университетов. Эффективность корпоративного университета практически не связана с тенденцией перерастания в отраслевой университет. Последнее, по мнению экспертов, является несколько иным уровнем развития корпоративного образования, характеризующим скорее качественно новую ступень развития, нежели показатель экономической эффективности этого вида образовательного процесса.

В отношении же такого критерия, как переход корпоративного университета к самокупаемости и прибыльности, мнения экспертов разделились. По мнению ряда экспертов, переход на самокупаемость и самофинансирование в конечном счете отрицательно скажется на качестве обучения персонала компании, поскольку образовательная структура будет решать собственные задачи по обеспечению прибыльности и доходности:

*«Если мы сделаем какой-то внутренний учебный центр, КУ, то говорить о самокупаемости даже вредно. Если оказывать образовательные услуги сторонним организациям, то какие суммы с них брать, какую рентабельность закладывать и как платить преподавателям? Если платить сотрудникам Учебного центра с объема продаж, то у них ориентация меняется. Им становится интереснее продавать на сторону и не остается времени и желания работать на собственную фирму. Я считаю, что это нежизнеспособная структура».*

Совершенно иной подход заложен при создании КУ «РАО ЕЭС». Во многом это определяется отраслевой спецификой данного корпоративного образования: *«Мы сейчас вышли на переговоры с нашими зарубежными партнерами. В советское время интеграция российской энергетики была очень активной, особенно это касается наших бывших союзных республик и Ближнего Востока, а также государств бывшего соцлагеря. Там поставленное нами оборудование и персонал, который должен его обслуживать. Вот сейчас мы и ведем переговоры на предмет оказания услуг по подготовке их специалистов, повышения квалификации, переобучения. Для них очень важно, чтобы это был диплом государственного образца. Диплом корпорации для них менее важен, хотя он и статусный».*

Особого внимания заслуживает рассмотрение снижения текучести кадров как возможный показатель эффективности корпоративного образования. Практически всеми экспертами снижение текучести кадров не рассматривается 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 в ходе интервью многие эксперты обращали внимание на наличие определенной взаимосвязи между обучением персонала и уровнем текучести. Причем эта взаимосвязь имеет два аспекта: обучение персонала может способствовать текучести, повышая конкурентоспособность отдельного сотрудника, или, наоборот, наличие в компании обучения способствует закреплению сотрудников.

#### **Специфика подходов к обучению менеджеров. Возможности использования потенциала классических университетов**

Выше уже отмечалось, что функции КУ чаще всего делятся на три основных направления – 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 этим направлениям отлажена на многих предприятиях уже годами. Третье же направление обрело актуальность сравнительно недавно, потому что современные требования к управленческим кадрам в современной конкурентной среде кардинально отличаются от того, что было на предприятиях раньше.

К пониманию этого корпорации приходят постепенно. Кроме внутреннего осознания перспективности подготовки управленцев внутри компании, на развитие этого процесса влияют еще и внешние факторы:

- стабильная макроэкономическая ситуация позволяет вкладывать деньги в такие сферы, как образование и исследования;
- слияние предприятий, создание крупных холдингов влечет 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 самом разном уровне, от линейных руководи-

лей нижнего звена (бригадиров, мастеров) до подготовки кадрового резерва высшего менеджмента предприятий. Повышение квалификации высшего менеджмента на большинстве предприятий находится в руках самих топ – менеджеров, поскольку:

- они и так достаточно квалифицированные специалисты (несколько высших образований, МВА, большой опыт), поэтому им уже не нужно преподавание первичных навыков менеджмента;
- им нужны очень специфические новые знания и навыки, которые они могут получить, по большей части, лишь общаясь с себе подобными;
- строгая субординация и иерархия в большинстве случаев не позволяет сотрудникам учебного центра, как бы авторитетны они в компании ни были, оценивать высший персонал и давать ему советы по повышению квалификации.

Отсюда следует, что учебные подразделения фокусируются на подготовке управленческо-

го персонала от самого низшего до кадрового резерва топ – менеджмента.

Понимание необходимости именно этого направления и работа по повышению квалификации управленцев ведутся во всех учебных центрах. Это – самое главное, что их сближает и что может стать основой дальнейшей совместной работы. В данном направлении не важен сектор экономики, в котором работает компания, поскольку основные принципы менеджмента едины во всех сферах. Кроме того, в этой ситуации (кросс-секторальная работа) значительным образом 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 могли бы быть интересными для существующих учебных структур.