

➤ Форум МАКО «Эволюция корпоративных университетов»



Ольга Гольшенкова,
исполнительный директор и один из инициаторов создания Международной ассоциации корпоративного образования (Москва, Россия)

Международный форум «Эволюция корпоративных университетов: на пути к стратегическому партнерству с бизнесом» — первая встреча Международной ассоциации корпоративного образования (МАКО) в рамках серии деловых мероприятий *Evolving Corporate Universities*

На форум в Москву приехали специалисты по корпоративному образованию из стран СНГ и Латинской Америки, Великобритании, Швейцарии, Юго-Восточной Азии и Ближнего Востока. Главной темой стало обсуждение «эволюции» корпоративных университетов (КУ) изменение их роли в развитии бизнеса. Конечно, по мере рассмотрения кейсов обсуждались и практические, прикладные вопросы, связанные с применением в обучении и развитии персонала новых подходов/форматов/инструментов, а также ролью КУ в трансформации корпоративной культуры.

Для совместной работы профессионалам были предложены следующие задачи:

- ✓ выявить ключевые «драйверы» развития корпоративных университетов/систем обучения (КУ/СО);
- ✓ рассмотреть типологию КУ/СО;
- ✓ сформировать международные рабочие группы практиков, которые в дальнейшем продолжат работу по отдельным тематическим направлениям;

✓ определить роль КУ/СО в реализации стратегии компании, развитии бизнеса.

Обсуждение вынесенных на повестку дня вопросов было организовано в рамках тематических блоков («глав» из истории развития корпоративного образования):

«**Лидерство**»: как ценности топ-менеджеров определяют направление и динамику развития КУ?

«**Люди, стратегии, ресурсы**»: как нужды и стратегии бизнеса определяют структуру КУ и специфику взаимодействия участников?

«**Процессы, продукты, услуги**»: как состояние дел в высшем и среднем образовании влияет на бизнес-процессы и обучающие программы КУ?

«**Результаты**»: как совершенствуют способы измерения вклада КУ в ценность, создаваемую компанией?

«**Качество**»: какие способы поддержания и повышения качества предоставляемых услуг используются эффективными КУ?

Организационно форум состоял из четырех блоков:

- ✓ выступления специалистов и экспертов в области корпоративного обучения из Германии, Испании, Швейцарии, Люксембурга, США, Великобритании, Украины и России;
- ✓ совместные выступления спикеров;
- ✓ интерактивная групповая работа по ключевым темам (принимали участие все гости и участники форума) с использованием широкого спектра фасилитационных методик;
- ✓ представление результатов групповой работы участников форума в виде метафорических образов; создание ассоциативной истории развития корпоративной образования в России и за рубежом.

Столь разные формы работы помогли участникам глубоко погрузиться в темы — «главы» истории и сфокусироваться на совместной работе.

Миссия Международной ассоциации корпоративных университетов — помогать руководителям компаний, представителям власти и академическому сообществу найти точки пересечения и выработать общее видение того, какие формы профессиональной подготовки будут востребованы в ближайшем будущем.

Первый день проходил на площадке Торгово-промышленной палаты РФ. Аудитории форума были представлены глобальные тренды развития корпоративного образования на основе исследований компании *Center for Creative Leadership* (США), *IE Business School* (Испания), Европейской Школы менеджмента и технологий (*ESMT*, Германия). Лучшие практики корпоративного образования озвучили представители компаний *Arcelor Mittal* (Люксембург), ОАО «РусГидро», ОАО Банк ВТБ, ОАО «РЖД», Госкорпорации «Росатом», ООО «ДТЭК» и ОАО «Газпром».

Первый день был традиционным — выступления участников и дискуссии. А весь следующий день коллеги провели в инновационном центре ОАО «РЖД» (Центре научно-технической информации и библиотек), обсуждая в интерактивном формате практические вопросы. Дискуссии в малых группах позволили участникам задать спикерам интересующие их вопросы, выступавшим в первый день форума дня. Кульминацией творческого процесса стала разработка ассоциативной карты по пяти тематическим блокам форума. Найденные метафорические образы сложились в единую сюжетную линию, которая ожила на сцене благодаря актерам театра *Playback*.

Очень удачной находкой организаторов был признан формат выступлений «дуэтом» — директор КУ вместе с бизнес-партнером (HR-руководитель, курирующий направление «Обучение и развитие», представитель провайдера образовательных/консалтинговых услуг и пр.). Представители компаний рассказали о том, как проходило становление и развитие КУ в их организациях, какое место новое структурное подразделение занимает в оргструктуре, что меняется в корпоративной жизни, когда обучение становится «вертикально-интегрированным». Рассказ о каждом КУ был ярким и индивидуальным.

Чтобы сделать встречу полезной для всех, мы постарались максимально вовлечь участников в общение — разделение на спикеров и аудиторию было весьма условным; даже обсуждение выступлений было организовано в интерактивной (и очень креативной) форме. Перед началом работы форума участникам предлагали выбрать себе головной убор (разного цвета шляпы, каски, фуражки) и наклейку определенного цвета. Таким образом — очень наглядно и весело — люди разбивались на группы и получали роли. Во время перерыва на кофе, каждый



Спикеры первого дня форума



Работа в группе



Готовим ассоциативную карту



Выступление представителей «ВТБ»

участник должен был обсудить выступления спикеров с коллегами (не менее трех человек), получившими стикеры такого же цвета. Обсуждение проводилось, исходя из принятой роли: «критик», «регистратор фактов», «эмоциональный слушатель».

Среди особенно интересных проектов хочется отметить следующие:

ООО «Банк «ВТБ». Руководитель службы корпоративного обучения **Екатерина Подвальная** и заместитель начальника управления «Малакут» – HR-исследование», группа компаний «Малакут» **Юлия Ужакина** рассказали о том, как трансформировались подходы к обучению сотрудников вместе с изменением стратегии развития банка. «ВТБ» – фактически государственный банк (ему принадлежит три четверти акций), что, безусловно, оказывает влияние корпоративную культуру. До 2004 года круп-

ная организация вполне обходилась кадровым администрированием, но изменение ситуации – «ВТБ» стал международной группой, работающей более чем в 20 странах мира, расширил сферу своей деятельности за рамки банковского сектора (лизинг, факторинг, девелоперские проекты и пр.) – потребовало коренного пересмотра практик управления людьми.

Сегодня именно люди – сотни преданных своему делу специалистов, являются главным «капиталом» банка. «ВТБ» – привлекательный работодатель: еще 10 лет назад переход сюда сотрудников из «Дойче Банка» или консалтинговой компании *McKinsey* показался бы невероятным, а сейчас это реальность. За восемь лет реформ изменилось многое: и подходы к HR-менеджменту, и сами люди (средний возраст сотрудников около 27 лет) и подходы к обучению.

Реформирование началось с того, что на 70 % было сокращено внешнее обучение, не отвечавшее новым потребностям бизнеса. Центральным звеном новой системы корпоративного обучения стал Корпоративный университет (создан в 2005 году). На первом этапе КУ реализовывал программы, направленные на развитие небольшой группы топ-менеджеров (50–60 человек). Казалось бы, капля в море? Но гибкий подход к обучению позволял постоянно модифицировать программы, нацеливать топ-менеджеров на решение стратегических задач. Именно из числа прошедших обучение менеджеров сформировались лидеры изменений, которые смогли совершить прорыв — вывести банк в число мировых лидеров. Во многом благодаря этим людям банк начал работать по-новому.

В период финансового кризиса все силы КУ были брошены на подготовку анти-

кризисных менеджеров-стратегов. Сейчас банк также переживает очень сложный момент. Перед руководством стоит задача трансформировать подходы к управлению: от жесткой иерархичной (командной или «вертикальной») системы перейти к гибкой, децентрализованной. Это значит, что во всех странах присутствия «ВТБ» у его работников должны измениться функционал и сфера ответственности. Например, вводится функциональная подотчетность: специалистам придется работать с коллегами по всему миру. Конечно, это не просто: одно дело — быть руководителем HR-отдела в Казахстане, и совсем другое — в Анголе. Новые бизнес-цели ставят перед службой корпоративного обучения, более сложные задачи: в первую очередь, нужно обучить людей действовать в условиях изменений, а также повысить эффективность обучающихся программ.

Есть два подхода к организации корпоративных университетов:

1. КУ — центр системы обучения, все процессы «замкнуты» на него, он абсолютно всем управляет. Его приоритеты — массовость, доступность программ, гибкость их «перенастройки». В рамках этого подхода создаются колледжи, факультеты, кафедры управления и т. д., организованные по принципу функциональной специализации.

Функциональная вертикаль в рамках факультетов объединяет программы, необходимые специалистам данного направления. Руководитель каждого факультета прекрасно разбирается во всех операционных и управленческих аспектах того или иного направления, поэтому становится не администратором от обучения, а полноценным бизнес-партнером. Он не только организует технологические процессы обучения, но и помогает коллегам общаться, оказывает поддержку инновациям и изменениям. Конечно, кроме «базовых» и «сквозных» программ, которые пронизывают все факультеты, должны быть и региональные. Главное — обеспечить баланс местных и обязательных программ.

В итоге, несмотря на жесткую структуру, формируется очень гибкая, мобильная система. С открытием нового проекта, бизнес-направления, появлением стратегической инициативы можно оперативно добавить нужный факультет, колледж, школу, ПТУ (ситуации на рынке труда в разных странах очень различаются), чтобы своевременно удовлетворить потребности в обучении.

В последнее время появилась тенденция к организации обучения и по другому принципу — в соответствии с предпочитаемым типом восприятия информации. Например, если человек лучше воспринимает объективные данные в электронной форме, ему предлагаются

дистанционные курсы, если при личном контакте и через практические действия — его отправляют на тренинг и пр.

2. КУ — специализированный центр обучения руководителей. В таком случае приоритетом становится качество обучения. Сам университет начинает играть роль центра развития и личностной трансформации менеджеров: изменение их ценностей и установок, освоение новых лидерских ролей становится наиболее значимым фактором изменений, который постепенно трансформирует корпоративную культуру. Через прошедших обучение менеджеров новые идеи каскадируются на всех остальных сотрудников. В таком КУ зарождаются новые направления развития и стратегические проекты, фактически создается будущее бизнеса.

От того, какой подход выбирает компания, зависит, как будет определена миссия и видение КУ, какая концепция обучения выбрана за основу, как будет КУ «вписан» в организационную структуру и пр. Нельзя сказать, что какой-то подход лучше или хуже, у каждого есть плюсы и минусы. В мире в разной степени представлены оба подхода, некоторые КУ в процессе эволюции бизнеса трансформируются в бизнес-школы.

К сожалению, сегодня на рынке образовательных услуг и технических решений для корпоративного обучения нет методологических прорывов, которые так нужны системному бизнесу, работающему в сложных высококонкурентных условиях глобальных рынков. Пока все, что предлагается, это улучшение предыдущего, это не революция! Идеальный «застой» у провайдеров не позволяет реализовывать инновационные стратегии развития КУ.

ОАО «Газпром». Заместитель директора корпоративного института ОАО «Газпром» **Александр Печенкин** и заместитель директора по персоналу и организационному развитию **Елена Русина** рассказали о том, как в одной из дочерних компаний реализован подход к управлению знаниями и идеями.

Первоначально обучением руководителей различных уровней занимались все звенья структуры обучения. Когда началось активное развитие системы управления персоналом, выбор был сделан в пользу дистанционного обучения: обширная

география мест работы компании, а также большое количество дочерних организаций не позволяют оставаться в рамках «традиции». Сейчас в структуру корпоративного обучения входят КУ и учебные центры.

ОБ АВТОРЕ

Голыщенко Ольга Михайловна окончила Московский педагогический государственный университет («английский язык; психолингвистика»); *Central European University* (Венгрия/Польша, «гендерные исследования»); *Leadership Institute* (США, «менеджмент»). Занималась преподавательской деятельностью (иностранные языки для бизнеса); возглавляла отдел международных программ, затем департамент международных отношений НП «Корпоративный образовательный центр ЕЭС», была первым заместителем генерального директора данной организации. В настоящее время — исполнительный директор Международной ассоциации корпоративного образования (МАКО)

По мере старения кадров компания столкнулась с проблемой — необходимостью сбросить знания уникальных специалистов, которые проработали в ней по 15–30 лет. Чтобы собрать явные и «скрытые» знания, а также «отформатировать» их для удобства пользователей, пришлось разрабатывать корпоративную систему управления знаниями (ее прототип был размещен на корпоративном портале). Далее начали выбирать лучшие практики, сформировали группу экспертов, которые готовы были поделиться своим опытом, а также разработали методики обработки и формализации этой информации.

На сегодня уже сформирован и формализован «банк кейсов», а также база практик управления в критических ситуациях. Вся информация находится на корпоративном образовательном портале, она доступна специалистам. Кроме того, из числа сотрудников, которые активно общаются на наших форумах, была сформирована сеть внутренних экспертов, которые активно консультируют менее опытных коллег (что интересно, чем дальше человек от столицы, тем больше он готов помогать коллегам).

Какие трудности возникли в процессе реализации проекта? Во-первых, сложно получить «правильные» знания. Во-вторых, «правильно» их формализовать. В-третьих, непонятно, как мотивировать самых активных сотрудников, которые вносят наибольший вклад в корпоративную копилку знаний.

ООО «ДТЭК». Директор по управлению персоналом **Александр Кучеренко** и его заместитель **Евгений Бондаренко** рассказали о том, как создавалась корпоративная «Академия ДТЭК», какие выгоды она принесла компании. Например, только за один год работы было сэкономлено 550 тыс. долл.

за счет сокращения объемов внешнего обучения. На сегодня Академия полностью выполняет свою основную задачу — готовит для компании высококвалифицированных управленцев.

Вопрос оценки качества системы профессионального обучения решить «внутри» КУ невозможно. Поэтому после выстраивания и отладки всех программ было решено сделать «сумасшедший» шаг — кардинально пересмотреть подход к обучению. Академия развернулась «вовне», и сейчас оказывает образовательные услуги не только внутри компании, но и на внешнем рынке. «Мы зарабатываем, мы уже начали получать прибыль! — отметили спикеры. — Главное, мы поняли: чтобы сохранить высокий уровень качества образования, нам нужны конкуренты. Мы считаем, что в перспективе наша Академия может стать образовательным центром нового типа — лидером бизнес-образования для всего региона».

ОАО «Российские железные дороги». Заместитель начальника департамента управления персоналом **Ольга Ильягуева** выступала у себя «дома». Она рассказала о перспективах развития КУ «РЖД в ситуации стремительных изменений».

Работа на глобальных рынках требует от современных руководителей не только глубоких профессиональных знаний, но и лидерских качеств, навыков управления изменениями, инновационности.

Опыт «РЖД» подтверждает, что наиболее эффективным способом снижения количества управленческих ошибок является именно корпоративное обучение — системное развитие сотрудников управленческого звена. В компании приступили к комплексному развитию руководителей высшего уровня на основе компетентностного подхода более двух лет назад. За это время

обучение прошли свыше 3 тыс. руководителей (из десяти тысячного корпуса управленцев)*.

В рамках форума были подведены итоги конкурса «Бизнес-история». Его участниками стали эйчары, специалисты по вопросам корпоративного обучения, бизнес-тренеры. В практических кейсах они описали наиболее типичные ситуации, складывающиеся в процессе становления КУ, необычные проблемы, с которыми пришлось столкнуться, и предложенные креативные решения**.

Гран-при конкурса — премию «Феникс» за лучшую корпоративную историю увезли в Донецк коллеги из компании «ДТЭК».



Хотелось бы подвести итоги очень интересных дискуссий. По общему мнению участников, сегодня основными драйверами эволюции корпоративного образования являются:

- ✓ в политике: космополитизм и «прозрачность»;

- ✓ в экономике: интеграция экономик, глобальный кризис, рост экологического сознания и необходимость обеспечить устойчивое развитие;

- ✓ в обществе: с одной стороны, распространение гуманистических ценностей, с другой — увеличение роли местных сообществ;

- ✓ в технологиях: развитие сетевых социальных медиа, разработка универсальных интуитивно понятных интерфейсов.

«Нервом перемен» в глобальной индустрии корпоративного образования являются новые информационно-коммуникационные технологии. Обучение в виртуальном пространстве полностью меняет модель КУ.

«Корпоративный университет — это «слепок» управленческой команды, поэтому стандартизировать требования к нему, к качеству обучения очень трудно.

Чем должен быть КУ:

- ✓ отдельной самостоятельной организацией — классическим учебным заведением, зарегистрированным в виде некоммерческого образовательного учреждения или автономной некоммерческой организации со своим бюджетом, стратегией?

- ✓ департаментом в рамках общей структуры компании, неотъемлемой частью бизнеса, распределенной по различным функциям? Или...

На эти вопросы нет однозначного ответа. По общему мнению мудрых коллег-практиков, корпоративный университет появляется именно тогда, именно в той форме и с теми характеристиками, которые нужны в настоящий момент. И всегда соответствует стоящим перед компанией бизнес-задачам!

М
П

* См. статью Н. Стеблянского «Система развития топ-менеджмента крупной корпорации (опыт ОАО «РЖД») МП №№3-4, 2012.

** Подробнее об этом конкурсе МАКО см. www.ecu2012moscow.ru/competition