

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 7, №2 (2015) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol7-2>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/41EVN215.pdf>

DOI: 10.15862/41EVN215 (<http://dx.doi.org/10.15862/41EVN215>)

УДК 331

Романова Марианна Михайловна

ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет экономики, статистики и информатики»
Россия, Москва¹

Доцент

Кандидат экономических наук

E-mail: MRomanova@mesi.ru

РИНЦ: http://elibrary.ru/author_items.asp?authorid=642969

Корпоративный университет - эффективный инструмент развития персонала в организации

¹ 119501, г. Москва, ул. Нежинская 7, к. 229, Кафедра Общего менеджмента и предпринимательства

Аннотация. Корпоративный университет является одним из эффективных инструментов развития персонала в организации. В статье проанализировано понятие «корпоративный университет». Корпоративный университет можно определить как структурное подразделение организации, которое обеспечивает развитие персонала за счет эффективных образовательных программ, основанных на реалиях компании, и связанных со стратегическими целями организации. Программы корпоративного университета адаптируются под особенности отрасли, в которой работает организация. В статье внимание сосредоточено на причинах, связанных с необходимостью развития кадров организации.

Как правило, целями создания корпоративного университета являются реализация нововведений или проведение реорганизации; удержание ценных кадров компании; развитие корпоративной культуры; внедрение в компании механизма непрерывного повышения квалификации персонала, повышение эффективности работы организации в целом.

Выделены варианты создания корпоративного университета. К ним можно отнести: альянс с традиционными учебными заведениями, или специализированными консалтинговыми фирмами, либо формирование самостоятельной структуры. Подробно рассмотрены их недостатки и преимущества.

В статье описаны основные этапы системы развития персонала. Дана краткая характеристика эволюции корпоративных университетов в России и за рубежом. Приведены примеры российских и иностранных компаний, создавшие корпоративные университеты.

Предложен алгоритм развития персонала на основе концепции корпоративного университета.

Ключевые слова: корпоративный университет; кадры организации; инструмент развития персонала; структурное подразделение; образовательная программа; корпоративная культура; система подготовки персонала; центр обучения; тренинг.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Романова М.М. Корпоративный университет - эффективный инструмент развития персонала в организации // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №2 (2015) <http://naukovedenie.ru/PDF/41EVN215.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/41EVN215

В современных условиях экономического кризиса и санкций, главным преимуществом российских компаний является умение быстро адаптироваться к рыночным изменениям. Это возможно при наличии у организаций ресурсов, средств и факторов производства. Конкурентоспособность и возможности роста организации в значительной степени определяются уровнем знаний и ключевых компетенций сотрудников.

Необходимость развития кадров организации предопределяется следующими причинами. Во-первых, предприятие находится под влиянием изменений внешней и внутренней среды, которые влияют на структуру требований к персоналу и делают необходимым непрерывное приспособление к квалификации сотрудников. Во-вторых, дефицит кадров определенной квалификации на внешнем рынке труда означает целесообразность использования внутреннего рынка рабочей силы, который следует формировать и готовить самой организацией. В-третьих, если организация занимается развитием персонала, она может привлекать таких кандидатов, которые пока не имеют требуемой квалификации, но обладают личностным и интеллектуальным потенциалом, стремлением работать в данной компании.

В-четвертых, развитие персонала является существенной составляющей мотивационной политики компании, согласованной с ожиданиями сотрудников и их личными карьерными планами. В-пятых, квалификация персонала является важным активом, так как успехи компании в будущем зависят не только от основного и оборотного капитала, но и от трудового потенциала сотрудников. За счет развития собственных кадров можно во многих случаях заполнить недостаток руководящих кадров, связанный с недостаточной мобильностью привлекаемых из других компаний менеджеров.

Одним из эффективных инструментов управления развитием персонала организации, является корпоративный университет. В зарубежных источниках корпоративный университет [9] определяется, как структурное подразделение компании, обеспечивающее обучение всех ее сотрудников и являющееся одним из важных элементов разработки стратегии развития. В этом и состоит его конкурентное отличие от центра обучения (или тренинга), которое выполняет узкоспециализированные функции развития профессиональных навыков у определенной группы сотрудников.

Отечественные исследователи, как правило, рассматривают это понятие более узко. В частности, С.В. Шекшня [8] определяет корпоративный университет, как длительную, построенную по принципу непрерывного обучения совершенствования менеджеров и подготовки стратегического резерва управленческого состава конкретной компании. Но оба подхода отмечают стратегическую функцию корпоративного университета в рамках организации.

Таким образом, корпоративный университет можно определить как структурное подразделение организации, обеспечивающее эффективность программ развития персонала, их внедрение в систему подготовки персонала, что способствует реализации стратегического развития компании. Программы корпоративного университета адаптируются под особенности и отраслевые требования компании, обучение проходит на примере самой компании. Как результат, обученный персонал этой компании готов для принятия эффективных бизнес решений. Соответственно, корпоративный университет является ключевым составляющим звеном процесса стратегического развития компании.

Первый корпоративный университет - Hamburger University- появился в 1961 году в компании McDonald's [7]. В 60-80-е годы многие другие компании создали корпоративные университеты, но основной их рост пришелся на 90-е годы прошлого века, и к концу века их стало более 1600. Принципы и элементы работы корпоративных университетов разные, но

цель одинакова: обучить и выбрать лучших сотрудников, сделать их проводниками организационной культуры и обеспечить карьерный рост.

Достоянием российских бизнесменов корпоративные университеты стали после распада Советского Союза, когда на российский рынок пришли зарубежные компании, такие как Coca-Cola, McDonald's, Motorola и др. Например, в 1999 г. в российских корпорациях «Роснефть», «Сургутнефтегаз», были образованы корпоративные университеты. Срок обучения в них, составляет и в настоящее время от 2 до 12 месяцев. В 2000-ых годах и другие российские компании продолжили данную тенденцию («Лукойл», «Газпром», «РЖД»). В российских организациях используется данная форма развития персонала, но при этом методология создания подобных подразделений корпорации нельзя считать достаточно проработанной.

Как показывает практика, цели создания корпоративного университета связаны с проведением реорганизации; адаптацией персонала в компании; удержанием ценных кадров компании; сохранением и развитием корпоративной культуры; повышением эффективности работы организации в целом.

Существует мнение, что создание собственного корпоративного университета имеет значение для компании, однако по данным американского опроса относительно небольшой процент сотрудников поддерживают идею о собственном университете. Понимая, что это дополнительные и большие расходы компании, которые могли бы пойти, в том числе, и на повышение зарплаты сотрудникам. Для того, чтобы сэкономить средства, как правило, создаются отраслевые корпоративные университеты несколькими компаниями.

Выделяют варианты создания корпоративного университета - альянс с традиционными учебными заведениями [5, 6] или специализированными консалтинговыми фирмами, либо формирование самостоятельной структуры.

Сотрудничество учебного заведения и компании является взаимовыгодным, так как ведет к обмену знаниями [1]. Специалисты компании, которые будут вести курсы, передавать знания и опыт следующему поколению, получают апробированную методику обучения. А учебное заведение, в свою очередь, получает доступ к информации, накопленной компанией. Преимуществом самостоятельного создания подобной структуры являются, как правило, более низкие затраты, прикладной характер передаваемых знаний, учет специфики бизнеса и традиций компании, недостатком - отсутствие отработанных технологий передачи знаний.

Корпоративный университет является основным элементом системы развития персонала на корпоративном уровне и способствует реализации её целей. Основными этапами системы развития персонала являются следующие.

1. Установление целей компании и определение приоритетов. Большое внимание уделяется вопросу бюджета на обучение, так как малый и средний бизнес не может себе этого позволить.

2. Программа обучения включает 6 блоков:

- обязательное обучение;
- адаптация и обучение молодых специалистов;
- повышение квалификации специалистов;
- подготовка руководителей, входящих в кадровый резерв;
- продажа образовательных услуг;
- самостоятельное обучение.

3. Контроль качества обучения и формирования базы знаний.

Примерный алгоритм развития персонала на основе концепции корпоративного университета может быть описан следующим образом. Основным условием эффективности система развития персонала организации является ее взаимосвязь со стратегическими целями компании. Именно после того как определены долгосрочные цели развития организации, возможно определение приоритетов в обучении, которое направлено на формирование компетенций персонала, необходимых для успешной реализации стратегии. На основе этой информации формируются, либо корректируются стандарты кадровой политики организации. Часто процессу определения приоритетных направлений в обучении персонала предшествует рассмотрение результатов деловой оценки персонала: сотрудниками службы управления персоналом сопоставляются разработанные кадровые стандарты и результаты оценки персонала, с целью выявления так называемых «пробелов», заполнить которые, и призвана система развития персонала организации.

После определения приоритетных направлений в обучении, формируется бюджет на обучение персонала компании. На практике, бюджет на обучение планируется в заданных рамках финансирования. В такой ситуации бюджет первоначально распределяется на обязательное обучение и наиболее важные программы, а затем, по остаточному принципу, на оставшиеся направления, определенные ранее. К сожалению, в современной ситуации санкций и экономического кризиса российские организации будут экономить на обучении персонала, но, хочется верить, что в разумных пределах.

Основными статьями бюджета образовательных мероприятий являются:

- прямые затраты: затраты связанные с самим процессом обучения; оплата труда преподавателей и тренеров (проведение занятий, подготовка методических материалов), стоимость подготовки раздаточных материалов и необходимого оборудования, стоимость аренды помещения, оплата расходов на проезд, питание и проживание преподавателей и слушателей;
- косвенные затраты: зарплата обучаемых сотрудников предприятия, зарплата сотрудников, занимающихся организацией обучения и штатных преподавателей, упущенная выгода компании из-за отсутствия обучающихся на рабочем месте.

4. Руководители, входящие в резерв. В данном блоке работа с кадровым резервом рассматривается только в части программы развития персонала, не затрагивая вопросы анализа потребности в резерве, отбора кандидатов и оценки результатов деятельности.

5. Продажа образовательных услуг сторонним организациям. Данное направление деятельности корпоративного университета позволяет не только компенсировать часть затрат, но и способствует приобретению новых сотрудников. Организуя обучение, у компании появляется возможность увидеть уровень профессиональной подготовки человека, его навыки и способности и, по результатам обучения сделать ему предложение по трудоустройству в компании.

6. Самостоятельное обучение. Это направление деятельности корпоративного университета, дающее сотрудникам компании возможность учиться в более гибком режиме, в удобное для них время, и позволяющее самостоятельно выбирать направление обучения. Электронное, дистанционное, он-лайн - обучение предоставляет решенные возможности для повышения квалификации персонала компании в сжатые сроки и требует финансовых затрат в основном только на этапе внедрения. Многие российские компании уже внедрили системы

электронного обучения («Русский алюминий», «Вымпелком», «Вимм-Билль-Данн», «Северсталь», «РЖД»), что подтверждает их эффективность.

Важнейшими процессами, являющимися неотъемлемой частью деятельности корпоративного университета, являются контроль качества обучения и формирование базы знаний. Непрерывный контроль качества обучения необходим не только для оценки эффективности вложений в развитие персонала, но и для выявления проблем и несоответствий в ходе процесса обучения, с целью принятия своевременных решений, позволяющих сделать обучение персонала максимально эффективным.

Примерами успешных корпоративных университетов можно назвать компании "Даймлер-Бенц", в которой обучилось все 5 000 топ-менеджеров автоконцерна, Центр развития руководящего персонала "Вулфсберг" - учебный центр банка UBS. Годовой бюджет крупнейшего корпоративного университета мира «Motorola U» составляет около 100 млн. долл. США, включает около сотни подразделений в более чем 20 странах мира. Этот прибыльный бизнес приносит на каждый доллар инвестиций более 30 долл. США прибыли². Основа системы корпоративного университета - единая база данных, содержащая все знания, накопленные за все время существования компании Motorola.

Российские компании развивают собственные корпоративные университеты, так компания "Северсталь" выделила две цели: интеграция в холдинг предприятий и представительств из всей России; использование в качестве инструмента внедрения организационных изменений всего холдинга.

Концепция создания корпоративного университета ОАО "РЖД" была одобрена Советом директоров в 2009 г. С помощью корпоративного университета компания планировала кардинально изменить подход к формированию кадрового резерва акционерного общества: отойти от субъективного человеческого фактора и использовать конкретный алгоритм оценки персонала. На обучение в корпоративный университет «РЖД» направляются руководящие работники ОАО, резерв кадров на руководящие должности, руководители дочерних обществ, а также перспективные молодые руководители. После 2015 г. предусмотрен выход корпоративного университета на внешний рынок образовательных услуг.

Внимание компании "Росгосстрах" при развитии внутрикорпоративных обучающих программ - это акцент на цели и задачи компании, нацеленность на конкретные целевые группы, доступность образования для всех сотрудников "Росгосстраха" на всей территории России. С 2005 г. в компании успешно функционирует корпоративный университет - система подготовки стратегического кадрового резерва компании, управленцев высшего звена. С момента открытия университета было подготовлено несколько сотен менеджеров, большая часть из которых достигла значительных карьерных успехов.

В 2011 г. Сбербанк открыл "уникальный по масштабу" свой корпоративный университет в г. Одинцово Московской области. В здании корпоративного университета площадью свыше 12 тыс. кв. м расположено более сорока аудиторий, а также студии, оснащенные современными средствами телекоммуникаций.

Отечественные компании прибегают к созданию собственных корпоративных университетов, так как российские средние специальные учебные заведения и вузы в рамках существующей системы образования не могут дать одновременно знания и практические навыки студентам. В свою очередь, потенциальные работодатели-организации не очень

² <http://www.hr-portal.ru/article/korporativnyy-universitet-vybor-rabotodatelya>.

охотно сотрудничают с учебными заведениями, не понимая особенности образовательного процесса и предъявляемые требования к учебным заведениям.

Итак, в российских реалиях у организаций серьезно изменилась среда, в которой они работают. У многих компаний неустойчивое экономическое положение на рынке в условиях высокой конкуренции. Однако с опорой на высококвалифицированные кадры можно выстоять в данных условиях и приспособиться к меняющимся условиям.

ЛИТЕРАТУРА

1. Жданова О.А. Интеллектуальная собственность в инновационной экономике [Текст] // Актуальные вопросы экономических наук: материалы международной заочной научной конференции. — Уфа: 2011. - С. 21-24.
2. Романова М.М., Чернова А.А. Специфика и особенности образовательных услуг в сфере услуг [Текст] // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2014. № 2. – С. 13-16.
3. Романова М.М. Менеджмент предприятия и организации [Текст]: Учебно-методический комплекс. - М.: Издательский центр ЕАОИ, 2008. – 288с.
4. Управление интеллектуальным капиталом [Текст]: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Л.С. Леонтьева, Л.Н. Орлова. – М. 2014. – 295 с.
5. Чернова А.А. Стратегические направления развития высших образовательных учреждений [Текст] // Ценности и интересы современного общества: сборник статей по результатам международной научно-практической конференции. - М.: МЭСИ, 2013. - С. 125–128.
6. Чернова А.А. Инновационные стратегии высших учебных заведений [Текст] // Модель менеджмента для экономики, основанной на знаниях: сборник статей по результатам международной научно-практической конференции. - М.: МЭСИ, 2014. С. 5–23.
7. Чернова А.А. Роль вузов в инновационном развитии России [Текст] // Инновационное развитие российской экономики: сборник статей по результатам II Международная научно-практическая конференция. – М.: МЭСИ. 2009. С. 164-165.
8. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации [Текст]: Учебно-практическое пособие. - М.: ЗАО Бизнес-школа "Интел-синтез", 2011. - 153 с.
9. Шребер Г.А. Руководитель сообразно ситуации [Текст]. - М.: ИНФРАМ, 2010. - 127 с.
10. <http://azps.ru/articles/org/org36.html> (дата обращения: 11.03.2015).
11. <http://lib.mabico.ru/008229-1.html> (дата обращения: 11.03.2015).

Рецензент: Орлова Любовь Николаевна, доцент, кандидат экономических наук, ФГБОУ ВПО Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ), кафедра общего менеджмента и предпринимательства.

Romanova Marianna Mikhailovna
Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics (MESI)
Russia, Moscow
E-mail: MRomanova@mesi.ru

The corporate university is the effective instrument of development of the personnel in the organization

Abstract. The corporate university is one of effective instruments of development of the personnel in the organization. In article the concept "corporate university" is analysed. The corporate university can be defined as structural division of the organization which provides development of the personnel at the expense of the effective educational programs based on realities of the company, and connected with strategic objectives of the organization. Programs of corporate university adapt under features of branch in which the organization works. In article the attention is concentrated on the reasons connected with need of development of shots of the organization.

As a rule, the purposes of creation of corporate university are realization of innovations or carrying out reorganization; deduction of valuable shots of the company; development of corporate culture; introduction in the companies of the mechanism of continuous professional development of the personnel, increase of overall performance of the organization in general.

Options of creation of corporate university are allocated. It is possible to carry to them: alliance with traditional educational institutions, or specialized consulting firms, or formation of independent structure. Their shortcomings and advantages are in detail considered.

In article the main stages of system of development of the personnel are described. The short characteristic of evolution of corporate universities in Russia and abroad is given. The examples of the Russian and foreign companies which created corporate universities are given.

The algorithm of development of the personnel on the basis of the concept of corporate university is offered.

Keywords: corporate university; shots of the organization; instrument of development of the personnel; structural division; educational program; corporate culture; system of preparation of the personnel; center of training; training.

REFERENCES

1. Zhdanova O.A. Intellectual property in innovative economy [Text] // Topical issues of economic sciences: materials of the international correspondence scientific conference. — Ufa.: 2011. - Page 21-24.
2. Romanova M.M., Chernov of A.A. Spetsifik and features of educational services in a services sector [Text] // Economy, statistics and informatics. UMO bulletin. 2014. No. 2. – Page 13-16.
3. Romanova M.M. Management of the enterprise and organization [Text]: Educational and methodical complex. - M.: EAOI publishing center, 2008. – 288s.
4. Management of the intellectual capital [Text]: the textbook and a practical work for a bachelor degree and a magistracy / L.S. of Leontyev, L.N. Orlov. – M 2014. – 295 pages.
5. Chernova A.A. Strategic directions of development of the highest educational institutions [Text] // Values and interests of modern society: the collection of articles by results of the international scientific and practical conference. - M.: MESI, 2013. - Page 125-128.
6. Chernova A.A. Innovative strategy of higher educational institutions [Text] // management Model for the economy based on knowledge: the collection of articles by results of the international scientific and practical conference. - M.: MESI, 2014. Page 5-23.
7. Chernova A.A. Rol of higher education institutions in innovative development of Russia [Text] // Innovative development of the Russian economy: the collection of articles by results of the II International scientific and practical conference. – M.: MESI. 2009. Page 164-165.
8. Shekshnya S.V. Human resource management of the modern organization [Text]: Educational and practical grant. - M.: JSC Business School Intel-sintez, 2011. - 153 pages.
9. Shreber G.A. Rukovoditel in compliance with a situation [Text]. - M.: INFRAM, 2010. - 127 pages.
10. <http://azps.ru/articles/org/org36.html> (date of the address: 11.03.2015).
11. <http://lib.mabico.ru/008229-1.html> (date of the address: 11.03.2015).
12. <http://www.hr-portal.ru/article/korporativnyy-universitet-vybor-rabotodatelya>.