УДК 331.1

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА В РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Костин Валентин Алексеевич,
Уральский институт управления РАНХиГС,
Кафедра теории и социологии управления,
доктор философских наук, профессор,
г. Екатеринбург, Россия.
E-mail: valentine.kostin@uapa.ru

Климан Светлана Владимировна,
Уральский институт управления РАНХиГС,
аспирант кафедры теории и социологии управления,
г. Екатеринбург, Россия.
E-mail: kliman.swetlana@yandex.ru

Аннотация

В статье раскрывается основная функция корпоративных университетов в условиях постиндустриального общества, связанная с реализацией кадровой стратегии коммерческой организации. Содержанием основной функции выступает обучение персонала организации инновациям, разработанным ее сотрудниками, что обеспечивает конкурентные преимущества для данной организации, ее саморазвитие. Нацеленность на реализацию отмеченной функции отличает современные корпоративные университеты от университетов индустриального общества. Основная функция не исключает и вспомогательных функций, связанных с обучением персонала компетенциям, источником которых выступает внешняя среда. В статье раскрываются технология реализации основной функции современного корпоративного обучения, система управленческих функций, необходимая для организации данного вида обучения как на уровне корпорации, так и на уровне университета. Содержание основной функции задает специфику управления корпоративным образованием, в частности сама корпорация является одновременно заказчиком, исполнителем, контролером тех компетенций, которые должны формировать корпоративный университет.

Ключевые понятия:
корпоративная стратегия, корпоративное обучение, корпоративный университет, функции управления корпоративным университетом, специфика современного корпоративного университета.

В условиях постиндустриального общества возрастает роль человека как источника различных инноваций, выступающих, в свою очередь, источником конкурентных преимуществ коммерческой организации, ее финансового благополучия. Тенденция широкого использования инноваций проявляется в двух главных формах: через использование коммерческой организацией новых идей, разработанных вне организации, и использование инноваций, разработанных и предложенных собственными сотрудниками.

Использование инноваций собственных сотрудников обладает целым рядом преимуществ, а потому оно оформляется в новые организационные отношения, в частности такую структуру коммерческой организации, как корпоративный университет, выступающий как современная форма внутрифирменного обучения. Корпоративные университеты, возникшие в 60-х годах XX века, получили сначала широкое распространение в крупных организациях развитых странах, а впоследствии и в средних фирмах, и в настоящее время играют значительную и уникальную роль в подготовке кадров. Однако теоретическое осмысление этого феномена явно отстает от жизни, в социологических интерпретациях специфики корпоративного обучения имеет место множество подходов, которые видят необходимость корпоративного обучения в подготовке недостающих кадров, обучении общим компетенциям. Так, А. Чандлер рассматривает внутрифирменное обучение как «полностью отвечающего запросам компании и обеспечивающего оперативное реагирование педагогической системы на перемены в корпорациих [1, С. 288]. Аналогичной позиции придерживаются и Ю. Одегов, П. Журавлев, которые считают, что под внутрифирменным обучением следует понимать «целевое обучение, обеспечивающее организацию достаточным количеством работников, чьи профессиональные качества в полной мере соответствуют производственно-коммерческим целям организации» [2, С. 388].

Другим, недостаточно проработанным в управленческом отношении, направлением в осмыслении сущности университетов, можно считать применение к ним теории самообучающихся организаций П. Сенге. С этой позиции корпоративное обучение – это, прежде всего, выработка и распространение знаний в рамках корпоративной организации ее персоналом.

Не менее важной проблемой, связанной с корпоративными университетами, является организация их стратегического управления, в частности, проблема механизма связи управления корпоративным университетом со стратегическим управлением коммерческой организацией. Значимость этого механизма определяется тем, что корпоративный университет реализует стратегию развития персонала как ключевого ресурса организации, которая должна быть вписана в общую систему стратегий. Вместе с тем многозначность понятия «стратегия» препятствует системному освещению роли корпоративных университетов в реализации кадровой стратегии, ее детерминант на уровне корпорации.

Понимание роли корпоративного университета и системы управления им зависит от трактовки его миссии в современных условиях. Последняя, на наш взгляд, связана с формированием специфических компетенций сотрудников, которые составляют инновационный потенциал компании, обеспечивают ей определенные конкурентные преимущества [3].

Сказанное не означает, что университет не может формировать общие профессиональные компетенции, но данная функция не выражает его специфики, а лишь восполняет отсутствие учебных заведений нужного профиля на территории, недостаточную мобильность рабочей силы.

При подготовке специалистов общей компетенции силами корпоративного университета имеют место и минусы. Так, корпорация строит обучение по принципу минимизации издержек, максимизации эффективности и скорости, реализуя формирование только тех общих компетенций, которые ей необходимы. В результате корпорация дает будущему специалисту скорее профессию, но не образование. Поскольку основной упор делается на определенные локально сконцентрированные знания, умения и навыки, воспитание, нравственно-этическое профессиональное становление, которое обеспечивается в рамках комплексного средне-профессионального или высшего образования, в корпоративном образовании по большей части отсутствует. Эти функции реализуются по большей части в процессе трудовой деятельности специалиста на конкретном рабочем месте (наставничество, «ведущий-ведомый», испытательный срок, пилотные проекты и т.д.) Корпоративное образование всегда более ориентировано на практику, даже при формировании общих компетенций.

Для понимания роли корпоративного университета в системе управления, его стратегии, ключевое значение имеет факт самоуправляемости корпорации. Если в системе управления государственным образованием цели и основные правила определяет государство, а общественность может осуществлять мониторинг учебного процесса, то в системе управления корпоративным образованием сама корпорация является одновременно заказчиком, исполнителем, контролером тех компетенций, которые должен формировать корпоративный университет. Корпорация по своему усмотрению прибегает к помощи сторонних лиц и иных организаций: вузов, экспертов, компаний в сфере бизнес-образования и т.д.

Основными субъектами системы управления корпоративным образованием являются руководство корпорации и корпоративного университета – они составляют две важнейшие подсистемы управления, которые находятся в определенных отношениях между собой. Прежде всего руководство корпорации осуществляет внешнее управление корпоративным образованием, что проявляется в таких функциях, как:

– проектирование системы корпоративного образования;

– организация образовательного заказа;

– контроль за процессом реализации и результатами корпоративного образования;

– оценка эффективности функционирования корпоративного образования и системы управления им в корпорации;

– определение направлений повышения эффективности и т.д. [4].

Управление корпоративным университетом осуществляет внутреннее управление, которое реализуется через следующие функции :

– организация образовательного процесса в соответствии со спецификой корпорации, образовательным заказом, наличием ресурсов и средств реализации;

– внутренний контроль и оценка эффективности;

– анализ внешней и внутренней среды управления и формирование предложений по корректировке образовательного заказа, организации образовательного процесса и т.д.

Содержание внешних и внутренних функций управления корпоративным университетом зависит от вида модели организации корпоративного университета, который может выступать центром развития общих компетенций сотрудников; центром инноваций и управления корпоративным знанием; центром поддержки стратегического развития и изменений в корпорации.

Если корпоративный университет выступает центром поддержки стратегических изменений, то его стратегическая роль связана с реализацией кадровой стратегии, под которой мы понимаем модель работника, обладающего инновационными компетенциями, необходимыми для реализации продуктовой, технологической, финансовой стратегий. Специфические компетенции составляют основную часть содержания кадровой стратегии организации, в качестве элементов которой выступают такие компетенции, как способность и мотивированность сотрудников создавать инновации, применять их и обмениваться ими. Функция планомерного и систематического обмена инновациями и реализуется силами корпоративного университета, составляет его основную функцию. Другие аспекты кадровой стратегии реализуются другими подразделениями корпорации. Основная функция корпоративного университета косвенно влияет на другие элементы кадровой стратегии, то есть создание инноваций, их применение, но не подменяет их. Отсутствие же такой функции резко снижает эффективность разработки и применения инноваций.

Основная функция корпоративного университета не исключает и вспомогательных, в частности, трансляцию передовых общих компетенций, их адаптацию к специфическим условиям коммерческой организации, что позволяет либо усилить ее сильные стороны или компенсировать слабые.

Система стратегического управления корпоративным университетом, как и система управления в целом, должна функционировать в рамках двух основных направлений: формирования системы стратегического обучения и организации ее функционирования для воспроизводства компетенций.

1. Создание системы обучения для формирования специфических компетенций как элемента корпоративной стратегии предполагает следующее:

– понимание необходимости развития специфических компетенций руководством корпорации;

– проектирование корпоративного университета, нацеленного на формирование специфических компетенций;

– организацию отношений корпоративного университета с другими подсистемами и системами корпорации;

– необходимое и достаточное финансирование;

– подбор руководителей корпоративного обучения.

2. Организация системы воспроизводства специфических компетенций в системе корпоративного образования предполагает:

– планирование и организацию процесса обучения;

– работу с персоналом;

– мониторинг образовательного процесса;

– предложения по развитию корпоративного образования и системы управления им.

Работа с персоналом – важнейшее направление, от успеха которого во многом зависит эффективность работы корпоративного обучения. Данное направление включается в себя ряд функций, которые в общей форме описаны в литературе. В их число, как правило, включаются следующие: формирование состава персонала, организация его работы и условий труда, обучение и развитие, мотивация, контроль [5].

Мы адаптируем эти функции применительно к содержанию кадровой стратегии. Ядро этой работы составляет подбор сотрудников, ориентированных на инновационное развитие. Корпорация должна выстроить систему поиска и оценки специалистов (нынешних и будущих) на предмет инновационно-ориентированного мышления. В основе такой системы лежит эмпирическая оценка уровня инновационной ориентированности (ориентированности на формирование и развитие специфических компетенций) по ряду показателей:

– личная вовлеченность в миссию корпорации, разделение корпоративных идеалов;

– стремление к развитию себя, профессиональному самосовершенствованию;

– желание усовершенствовать свою работу, оптимизировать организационные/

технологические процессы для достижения цели организации;

– желание, стремление и умение работать в команде и т.д.

Первичный подбор в этой системе должен осуществляться уже на уровне выпускников учебных заведений, поступающих на работу в корпорацию, что обеспечивает корпорации решение одновременно двух ключевых задач.

1. Формирование полноценного специалиста со средним профессиональным/высшим образованием, при этом знающего и готового к функционированию в специфических условиях корпорации. Такой результат может быть достигнут посредством применения различных практико-ориентированных технологий: совместного обучения с участием преподавателей ссуза, вуза, практиков корпорации, иных привлеченных экспертов, тренеров; корпоративного кураторства, практики на производстве и т.д. В результате на выходе с большей долей вероятности можно получить специалиста, ориентированного на работу именно в данной конкретной корпорации, при этом получившего «комплексное профессиональное воспитание», а не «только специальность». При всей своей трудоемкости, затратности и долгосрочности подобная система корпоративного образования показывает себя как достаточно эффективная и, в конечном счете, (стратегически) рентабельная.

2. Подготовка специалиста, идеологически более глубоко связанного с корпорацией. За годы профессионального обучения с активным участием корпорации будущий специалист более лоялен к корпорации, поскольку, во-первых, знаком с ней не понаслышке (есть возможность «узнать, как все работает и устроено»), во-вторых, уверен в личной востребованности (с ним постоянно «возятся», воспринимают «как своего», его «уже ждут»). В свою очередь у корпорации появляется возможность более внимательно присмотреться к будущему работнику, выявить его сильные и слабые стороны, произвести существенную корректировку его профиля, знаний, умений и навыков, «заразить», ознакомить на практике с «корпоративной идеей», учитывая индивидуальность и особенности его личности.

Опережающее обучение и адаптация новичков.

Направление развития и адаптация молодых специалистов, работа с «целевиками» (по принципу опережающего обучения), оптимизация компетенций сотрудников с учетом изменяющихся корпоративных процессов и потребностей, оценка и аттестация персонала, профессиональная подготовка управленческого персонала, профессиональная подготовка технологического персонала, организация IT-ориентированных технологий в реализации корпоративного образования, обеспечение учебно-методической, материально-технической части.

Формирование специфических компетенций – менее запрограммированный процесс для корпоративного университета, нежели формирование общих компетенций, поскольку предполагает наличие механизма кристаллизации технологических инноваций в рамках конкретной корпорации (выявления, получения и реализации специальных знаний, умений и навыков). Для передачи сотрудникам корпорации в виде специальных компетенций инновационные знания, умения и навыки должны быть обработаны корпоративным университетом и приведены в форму корпоративных образовательных программ. Речь идет о корпоративных ноу-хау в сфере производства и управления. Эти уникальные технологии разрабатываются силами корпорации с учетом ее миссии и применением НИОКР. Именно они формируют ядро корпоративных образовательных программ, ориентированных на формирование специфических компетенций.

Организация технологических и управленческих процессов по принципу ориентированности на генерацию и воспроизводство специфических компетенций составляет значительную часть системы создания «благодатной почвы» для инновационного развития корпорации в процессе реализации сотрудниками специфических компетенций. Реализация любого процесса в корпорации должна исходить из поиска собственного эффективного пути. Данный процесс схож с самоидентификацией, самопознанием и поиском своего места в жизни – основными вопросами в социальной психологии личностного становления и развития, гармонизации отношений и т.д. Только применяется к корпорации с некоторыми оговорками. Корпорация, осознавая

свою значимость и уникальность, с одной стороны, сплоченность и организованность – с другой, способна выработать технологические и управленческие ноу-хау, посредством которых удастся построить высокоорганизованную систему и тем самым реализовать свою миссию наиболее полно и эффективно.

Технологический процесс необходимо ориентировать, главным образом, на поиск и формирование собственных стандартов, помимо реализации основных производственных задач. Для этого, вполне вероятно, потребуется усиление роли НИОКР в технологических изысканиях, повышенное внимание к стратегическим, новаторским, долгосрочным, «сумасшедшим», «кулибинским» и иным подобного рода технологическим идеям. Именно они – «смелые», «обгоняющие время» – обладают серьезным инновационным потенциалом, поскольку открывают возможности значительного технологического конкурентного преимущества корпорации на рынке. Кратко это можно назвать ориентированностью на поиск и осознание своего собственного, особенного технологического пути как корпорации.

Управленческий процесс в корпорации, ориентированный на формирование специальных компетенций, с одной стороны, должен обеспечить инновационность технологического процесса, о чем уже говорили выше, с другой стороны – сама система управления должна быть настроена на формирование и реализацию специфических компетенций. В том числе для этого в корпоративной системе управления выделяется подсистема стратегического управления корпоративным образованием. Необходимо понимать, что каждая корпорация уникальна, и наилучшим образом настроенная система управления ей является индивидуальной разработкой. Корпорация самостоятельно должна выработать свои стандарты элементы и параметры настройки системы управления.

Отношения между корпоративным университетом и иными организационными структурами корпорации должны иметь следующий характер:

– структуры не затрудняют деятельности корпоративного университета, а способствуют реализации его функций (эксперты, организационная помощь, отсутствие сопротивления изменениям, поддержка в реализации смежных проектов и т.д.). Для этого особенно важно проводить внутрикорпоративные информационные и PR-мероприятия по разъяснению полезности корпоративного университета, который формирует специфические компетенции сотрудников, эффективно решает стратегические кадровые вопросы и т.д. Понимание коллегами по корпорации (как руководителями среднего звена, так рядовыми сотрудниками) полезности и эффективности деятельности корпоративного университета значительно облегчает реализацию его функций, а значит, экономит временные, организационные и финансовые ресурсы корпорации;

– структуры пользуются «услугами» и «продукцией» корпоративного университета, активно сотрудничают с ним в части образования и постоянно имеют эти образовательно-инновационные возможности в виду (активное включение в наставничество, участие в планировании кадровых потребностей, отборе, оценке специалистов и т.д.).

Корпоративный университет, помимо реализации стратегии, может принимать участие в разработке стратегических планов. В частности, можно выделить две основные формы такого участия:

– участие в разработке стратегического плана развития корпорации. Здесь корпоративный университет может отвечать за отдельные разделы плана, связанные с образованием и/или развитием специальных компетенций, созданием условий для реализации этих организационных процессов и т.д.;

– организация собственной комплексной образовательной платформы для реализации специальных компетенций. Такая платформа ориентирована на полный цикл и может включать в себя корпоративные образовательные площадки, отборный состав экспертов и педагогов, в наибольшей степени отвечающий корпоративным нуждам, отдельную управляющую систему, а также систему менеджмента качества и НИОКР-ориентированные структуры.

Без необходимого и достаточного финансирования любой корпоративный проект не может быть успешно реализован. Поскольку формирование специфических компетенций подразумевает стратегический подход к управлению корпоративным образованием и корпорацией в целом, финансирование корпоративного университе-

та с таким уровнем ответственности требует, чтобы финансовые планы составлялись не по остаточному принципу, а также выполнялись по возможности приоритетно и в полном объеме.

1. Chandler, A.D. Inventing the Electronic Century. New York: The Free Press, 2001. 288 p.

2. Одегов, Ю.Г., Журавлев, П.В. Управление персоналом. М.: Финстатин-форм, 1996. С. 388.

3. Леонтьева, Е.Г. Корпоративный университет как модель инновационного корпоративного учебного заведения [Электронный ресурс]. URL: http://www.lib.tsu.ru/mminfo/000063105/361/image/361–144.pdf (дата обращения: 23.08.2014).

4. Филлипс, Дж. Двенадцать факторов успеха корпоративных университетов [Электронный ресурс]. URL: http://www.trainings.ru/library/articles/?id=8088 (дата обращения: 23.08.2014).

5. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2008, с. 11; Сорочайкин А.Н., Цлаф В.М. К построению общей теории управления персоналом. [Электронный ресурс]. URL: http://csss.pro/publications/management/2016-2 (дата обращения: 23.08.2014).

References

1. Chandler, A.D. Inventing the Electronic Century. New York: The Free Press, 2001. 288 p. [in Rus].

2. Odegov, Ju.G., Zhuravlev P.V. Upravlenie personalom. M.: Finstatinfform, 1996. S. 388 [in Rus].

3. Leont'eva, E.G. Korporativnyj universitet kak model' innovacionnogo korporativnogo uchebnogo zavedenija [Electronic resource]. URL: http://www.lib.tsu.ru/mminfo/000063105/361/image/361–144.pdf (accessed: 23.08.2014) [in Rus].

4. Fillips, Dzh. Dvenadcat' faktorov uspeha korporativnyh universitetov [Electronic resource]. URL: http://www.trainings.ru/library/articles/?id=8088 (accessed: 23.08.2014) [in Rus].

5. Gerchikov, V.I. Upravlenie personalom: rabotnik – samyj jeffektivnyj resurs kompanii: ucheb. posobie. M.: INFRA-M, 2008, s. 11; Sorochajkin A.N., Claf V.M. K postroeniju obshhej teorii upravlenija personalom. [Electronic resource]. URL: http://csss.pro/publications/management/2016–2 (accessed: 23.08.2014) [in Rus].

UDC 331.1

THE ROLE OF THE CORPORATE UNIVERSITY IN THE IMPLEMENTATION OF STAFFING STRATEGY OF THE COMMERCIAL ORGANIZATION

Kostin Valentin Alekseyevich,
Ural Institute of Management
of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
Department Chair of Theory and Sociology of Management,
Doctor of Philosophy, Professor,
Ekaterinburg, Russia.
E-mail: valentine.kostin@uapa.ru

Kliman Svetlana Vladimirovna,
Ural Institute of Management of Russian Presidential Academy
of National Economy and Public Administration,
Graduate Student of Department Chair of Theory and Sociology of Management,
Ekaterinburg, Russia.
E-mail: kliman.swetlana@yandex.ru

Annotation
The article deals with the main function of corporate universities in the post-industrial society, which associated with the implementation of staffing strategy of the commercial organization. The content of the primary function is the innovation training of the staff of the organization, which provides the competitive advantages for the organization, its self-development. Focusing on the implementation of the marked functions distinguishes modern corporate universities from the universities of industrial society. The main function does not exclude subsidiary functions which connected with the competence training of the stuff, the source of which is the external environment. The article describes the technology of the implementation of the basic function of a modern corporate training, the system of management functions which is necessary for the organization of this type of training at the corporate level as well as at the university level. The content of the basic function sets the specificity of corporate training, in particular the corporation is both a customer, contractor, the controller of the competencies that must form the corporate university.

Key concepts:
corporate strategy, corporate training, corporate university, the functions of management of the corporate university, the specificity of modern corporate university.